

A Indústria de Conteúdos em Portugal

34

Colecção **Estudos Sectoriais**

ESTE ESTUDO INTEGRA UMA SEPARATA COM OS PERFIS PROFISSIONAIS

JUNHO 2006



*Instituto para a Qualidade
na Formação, I. P.*

Biblioteca Nacional – Catalogação na Fonte

Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação
A Indústria de Conteúdos em Portugal – (Estudos Sectoriais prospectivos: 34)

ISBN 972-8619-86-3

CDU 316

658

331

377

FICHA TÉCNICA

Editor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Autor

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.

Título

A Indústria de Conteúdos em Portugal

Coordenação Técnica

Pedro Correia dos Santos

Sandra Lameira

Entidade Adjudicatária

Quatenaire Portugal

Coordenação de Elisa Perez Babo

Design e Produção Gráfica

Ideias Virtuais

Local de Edição

Lisboa

1ª Edição

Junho 2006

ISBN

972-8619-86-3

Depósito Legal

245843/06

Tiragem

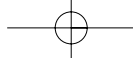
1000 exemplares

© IQF, 2006

Este estudo integra uma separata com os perfis profissionais.

Índice

NOTA DE ABERTURA	5
AGRADECIMENTOS	6
INTRODUÇÃO	7
I. DELIMITAÇÃO DO SECTOR	9
II. DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR	15
1. Enquadramento Socioeconómico do Sector	15
1.1. Conceitos e Perspectivas	15
1.2. O Sector a Nível Nacional	21
1.3. Elementos Sobre a Estrutura do Emprego	32
2. Caracterização das Estratégias Empresariais: Audiovisual, Rádio e Multimedia ..	34
2.1. Apresentação	34
2.2. Estratégias de Mercados e Produtos	35
2.3. Estratégias Tecnológicas	44
2.4. Estratégias Organizacionais	48
2.5. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos	50
2.6. Posicionamentos Estratégicos das Empresas	52
3. Caracterização das Estratégias Empresariais: Imprensa e Edição	59
3.1. Estratégias de Mercados e Produtos	59
3.2. Estratégias Tecnológicas	67
3.3. Estratégias Organizacionais	72
3.4. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos	74
3.5. Posicionamentos Estratégicos das Empresas	75
4. Identificação de Agrupamentos Estratégicos	79
5. Análise Prospectiva	81
5.1. Enquadramento	81
5.2. Descrição dos Cenários	82
III. EVOLUÇÃO DOS EMPREGOS, DAS QUALIFICAÇÕES E DAS COMPETÊNCIAS	97
1. Principais Tendências de Evolução	97
2. As Dinâmicas de Evolução Percebidas a Partir das Forças Motrizes	99
2.1 Mercados e Produtos	99
2.2 Tecnologia	101
2.3 Organização	103
3. Principais Transformações Induzidas ao Nível dos Empregos pelos Impulsos de Mudança Identificados	104
4. Estrutura Profissional da Indústria de Conteúdos	107



5. Repercussões dos Cenários de Evolução do Sector no Emprego, Qualificações e Competências	109
5.1 Cenário Ouro	109
5.2 Cenário Prata	110
5.3 Cenário Latão	111
6. Dos Empregos Actuais aos Empregos Alvo. A Construção de Perfis Profissionais	114

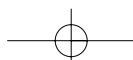
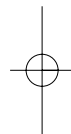
IV. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA A REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL 121

1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa Orientada para a Indústria de Conteúdos	121
1.1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa	122
1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta de Formação Inicial	122
1.3. Levantamento e Caracterização da Oferta de Formação Contínua	143
1.4. Imagem, Adequação e Pertinência da Oferta de Formação	160
2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação	163
2.1. Sobre as Condições de Eficácia da Oferta Formativa	163
2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa	165

V. OUTRAS ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA ÀS NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS 169

1. Animação e Qualificação do Mercado de Formação	169
2. Gestão do Mercado de Trabalho	170
3. Gestão de Recursos Humanos	171

BIBLIOGRAFIA 173



Nota de Abertura

Com este estudo relativo à “Indústria de Conteúdos em Portugal”, o IQF apresenta o 34º estudo sectorial prospectivo, tendo como principal objectivo analisar os factores que vêm determinando a evolução dos empregos e das qualificações dos profissionais associados à problemática dos conteúdos, prospectar a evolução previsível das competências requeridas, e caracterizar a oferta formativa instalada e seus eventuais desajustamentos face à evolução detectada, tendo em vista facilitar a sua reorientação.

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

A Indústria de Conteúdos agrega os seguintes subsectores: Imprensa – produção de texto e imagem em suporte papel; Rádio – produção e difusão de som; Multimédia convencional (analógico) incluindo a televisão, o cinema e o audiovisual (combinação de texto, imagem, som ou vídeo num meio único); Multimédia interactivo, com uma capacidade substancialmente acrescida de interacção com o receptor, vulgarmente enquadrado em ambiente computacional.

Em termos de cadeia de valor destaca-se a interdependência do sector da Indústria de Conteúdos com

seis áreas ou sectores de actividade configuradores de diferentes tipos de serviços: a área da Investigação & Desenvolvimento; a área da Formação, a área dos Sistemas de Informação, a área das Telecomunicações, a área do Marketing e Publicidade e o sector das Actividades Artísticas.

A Indústria de Conteúdos, revela um crescimento significativo do emprego, embora com um ritmo menos acentuado quando comparada com sectores de actividade como os Serviços de Informação e Comunicação, designadamente, o subsector dos Sistemas de Informação.

Para o sector da “Indústria de Conteúdos em Portugal”, foram construídos 44 perfis profissionais, dos quais 16 são específicos e 28 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 empresas e demais profissionais do sector que colaboraram nos estudos de caso e nas entrevistas
- Às Associações Patronais, Profissionais e Sindicais:
 - Associação de Imagem, Cinema e Televisão Portuguesa
 - Associação para a Promoção do *Multimedia* em Portugal (APMP)
 - Associação pelo Documentário (APORDOC)
 - Associação Portuguesa de Editores e Livreiros (APEL)
 - Associação de Produtores Independentes de Televisão (APIT)
 - Associação Portuguesa de Imprensa (APImprensa)
 - Associação Portuguesa de Radiodifusão (APR)
 - Instituto do Cinema, Audiovisual e *Multimedia* (ICAM)
 - Sindicato Democrático dos Trabalhadores das Telecomunicações e Correios (SINDETELCO)
 - Sindicato dos Jornalistas (SJ)
 - Sindicato Nacional das Telecomunicações e do Audiovisual (SINTTAV)

• À Entidade Formadora:

- Centro de Formação Profissional de Jornalistas (CENJOR)

• Aos consultores especialistas:

- Prof. Vasco Branco
- Prof. Pedro Guedes de Oliveira
- Dr. Paulo Faustino
- Dr. Luis Soares

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

- Clara Correia
- Elisa Pérez Babo
- Filomena Faustino
- Paulo Feliciano
- Isabel Leal
- Carlos Fontes
- Marta Catana (colaboradora)
- Raquel Santos (colaboradora)
- Rogério Silva (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”.

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 a Indústria de Conteúdos em Portugal.

Este estudo, o 34º da colecção dos Estudos Sectoriais Prospectivos, estrutura-se em cinco partes. Cada uma destas partes procura reflectir aspectos particulares da diversidade da Indústria de Conteúdos 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.

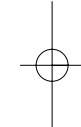
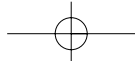
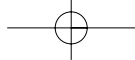
O estudo integra ainda uma separata com os perfis profissionais construídos para o sector. Estes são perfis de banda larga, porque agregam empregos com actividades próximas e mobilizam competências semelhantes. São perfis dinâmicos, porque integram a variabilidade e a evolução dos empregos e são centrados 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 da Indústria de Conteúdos 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, podem também ter um papel decisivo na configuração da realidade actual e futura do sector.





A INDÚSTRIA DE CONTEÚDOS EM PORTUGAL





I. Delimitação do Sector

O capítulo de delimitação do sector da Indústria de Conteúdos, começa por precisar alguns aspectos do quadro analítico de suporte e do âmbito de intervenção referentes à delimitação do Sector dos Serviços de Informação e Comunicação (SIC), estudo publicado pelo IQF em Dezembro de 2005. O exercício realizado pretende, inicialmente, completar e pormenorizar os contornos da delimitação sectorial incluída nesse estudo, no sentido de melhor explicitar os pressupostos de partida e, desejavelmente, de garantir uma maior coerência e operacionalidade analítica ao percurso de investigação que se tem por finalidade cumprir. O facto de se ter optado, posteriormente, durante o próprio processo de realização do trabalho dos SIC, pela separação do objecto de estudo em dois subsectores (*Telecomunicações e Sistemas de Informação*) e num estudo autónomo sobre a Indústria de Conteúdos, justifica a manutenção neste capítulo da fundamentação global para o sector Serviços de Informação e Comunicação (SIC) e a concretização dos critérios de delimitação da Indústria de Conteúdos.

O reconhecimento da complexidade dos domínios de actividade que se relacionam com os conceitos gerais de informação e comunicação, e que, dentro de um trabalho mais teórico, se poderiam integrar num sector dos Serviços de Informação e Comunicação alargado, exige a opção por determinados critérios de operacionalização do próprio estudo, designadamente, no quadro do programa de estudos de perfis profissionais que está a ser lançado pelo próprio IQF. Assim, este documento integra também, os resultados da reflexão conjunta mantida com o IQF, a qual teve por base versões preliminares de propostas de Delimitação do Sector e de Delimitação Profissional elaboradas pela equipa, e que se orientou no sentido de viabilizar um trabalho coerente, que não exija, no entanto, uma abordagem integral das actividades integrantes no domínio da informação e comunicação.

Numa referência introdutória, importa destacar que a complexidade associada ao desenvolvimento de um exercício de delimitação sectorial é, relativamente

a este tipo de serviços, acentuada pela matriz difusa das actividades que lhe podem ser referenciadas, resultante, em grande medida, da plurisignificância e amplitude dos conceitos de informação e comunicação. Em resultado disso, o quadro de actividades que, de modo mais imediato, pode ser referenciado a esta dimensão de serviços, apresenta uma grande pluralidade quanto à sua tipicidade produtiva, utilização tecnológica e, mesmo, segmentação de mercados, pelo que se justifica salientar a importância que, neste momento de partida, se atribui à consecução de uma delimitação sectorial que favoreça a identificação de elementos agregadores e de uma elevada coerência quanto ao tipo de serviços a tratar.

No sentido de facilitar a sistematização das actividades a integrar no âmbito dos Serviços de Informação e Comunicação, passa-se a apresentar, ainda num momento prévio à identificação das ideias-força que organizam o sector, um conjunto de pressupostos claros que apontam para o estabelecimento de fronteiras do sector ou seja, para a não inclusão de determinados domínios de actividade no âmbito deste estudo. Ficam, assim, excluídos do sector a abordar:

- as actividades relativas à produção de equipamentos de suporte aos serviços de comunicação e informação, equipamentos estes que constituem *inputs* determinantes no processo de transformação e inovação tecnológica que está subjacente à evolução destes serviços (por ex. indústria electrónica, consultoria em equipamento informático), mas cujo ciclo produtivo se localiza nitidamente a montante destes serviços;
- um conjunto de actividades que embora se possam considerar integradas dentro dos serviços de comunicação, na medida em que são utilizadores das tecnologias de informação e comunicação pressupondo em geral um acréscimo de valor ao nível da componente comunicacional, se orientam fundamentalmente para o mercado da prestação de serviços às empresas (por ex. publicidade, design);

- o sector dos Correios, na medida em que constitui, por um lado, e de modo crescente, agências multiserviços onde se incluem, nomeadamente as actividades de natureza financeira e, por outro lado, no que se refere ao seu núcleo mais tradicional de actividade, se caracterizam por uma forte presença da componente de distribuição e logística que foge à natureza comunicacional dos serviços do sector agora em estudo;
- as actividades de expressão artística e de produção de espectáculos em que é determinante a natureza performativa e que detêm especificidades próprias ao nível da comunicação, da produção - com uma forte componente de criatividade - e dos próprios mercados, pelo que o facto de apresentarem uma coerência identitária própria aconselha um tratamento autónomo, relacionado com as artes e actividades culturais em geral.

Admitido que está o conjunto de pressupostos que estabelece as principais fronteiras com o sector de Serviços de Informação e Comunicação, a construção do referencial de delimitação do sector assenta em algumas **ideias-força** que se consideram explicativas da complexidade destas actividades e do seu grau de interdependência face às transformações rápidas que as novas tecnologias da informação e comunicação tem atingido neste fechar de século:

- a presença de um elemento agregador no seio dos Serviços de Informação e Comunicação que consiste no facto de a generalidade destes serviços comungarem de uma mesma finalidade, **que significa a gestão da informação em suportes comunicacionais diferenciados, embora compatíveis, tendencialmente utilizadores de uma única plataforma comunicacional que permita a convergência das várias actividades;**
- o **facto de a utilização comum das novas tecnologias de informação e comunicação de base digital permitir e/ou**

favorecer a exploração do potencial de interactividade no âmbito dos Serviços de Informação e Comunicação;

- a existência de uma tendência de evolução comum dos Serviços de Informação e Comunicação que se apoia fundamentalmente no facto de as **várias actividades integrantes se apresentarem actualmente condicionadas e submetidas a um conjunto de factores de convergência das formas de produção, dos produtos e dos mercados, especialmente decorrentes da aplicação comum da tecnologia digital.**

Enquanto novo paradigma tecno-económico, **as tecnologias de informação e comunicação (TIC) estruturam um amplo quadro de actividades, tanto pela forma como promovem a transformação de áreas profissionais mais tradicionais, como pelo modo como elas próprias geram novos campos de actuação e novos serviços.** Não se trata, portanto, de considerar apenas o seu contributo para uma grande diversidade de áreas e actividades produtivas e, também, lúdicas mas, principalmente, de relevar o seu potencial no desenvolvimento e sofisticação de um quadro próprio de actividades/serviços referenciados à informação e comunicação.

Admitindo lógicas particulares de organização destas actividades, quer referenciadas aos produtos/serviços/mercados para que se orientam, quer a universos organizativos e profissionais tradicionalmente (ou convencionalmente) específicos, é possível identificar **três grandes domínios sectoriais de referência que integram o sector dos Serviços de Informação e Comunicação** e que vão permitir operacionalizar o desenvolvimento do trabalho na primeira fase:

- As Telecomunicações
- Os Sistemas de Informação
- As Indústrias de Conteúdos (objecto deste estudo)

Esta identificação de três grandes domínios de actividades decorre do reconhecimento da existência de duas famílias tecnológicas de “pertença” destes serviços, as tecnologias de comunicação e as tecnologias de informação que, numa perspectiva mais global, se pode admitir que estruturam dois *clusters* de actividades, respectivamente o **cluster das telecomunicações** e o **cluster dos sistemas de informação**, para além da existência de um terceiro domínio de actividades cujo elemento agregador constitui o facto de se tratar de actividades utilizadoras das redes de informação e/ou de comunicação como instrumento de difusão de conteúdos, estruturando, por sua vez, um **cluster das Indústrias de Conteúdos**. A leitura conduzida por um critério de *clusters* permite, ao nível da estruturação do sector, explicitar melhor as características identificadoras de sistemas produtivos originalmente (ou convencionalmente) diferenciados, a que se associam áreas profissionais próprias, e, por outro lado, favorece o reconhecimento das dinâmicas de convergência tecnológica actualmente em curso, as quais têm implicado uma progressiva transversalidade e mobilidade nos empregos.

A Figura 1 procura expressar, complementarmente, a dinâmica de convergência e interdependência que caracteriza os três *clusters* considerados e que se verifica, tanto ao nível da utilização tecnológica como da própria natureza dos serviços prestados, cada vez mais caracterizados por uma maior integração dos produtos e dos mercados. Esta evolução conduz à estruturação de serviços que resultam da combinação destes três espaços de actividade e que revelam uma coerência e unidade próprias. A sua caracterização e estruturação é devedora da compreensão das dinâmicas de relação de que emergem e que sustentam uma lógica de integração entre estes grandes domínios de actividade. É nesta medida que se assume vantajosa a valorização de uma abordagem que, embora reconhecendo essa lógica de integração progressivamente mais acentuada, parta de avaliações separadas e articuladas de cada um dos *clusters* considerados, percebendo designadamente a essência das suas condições de progressão.



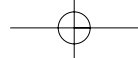
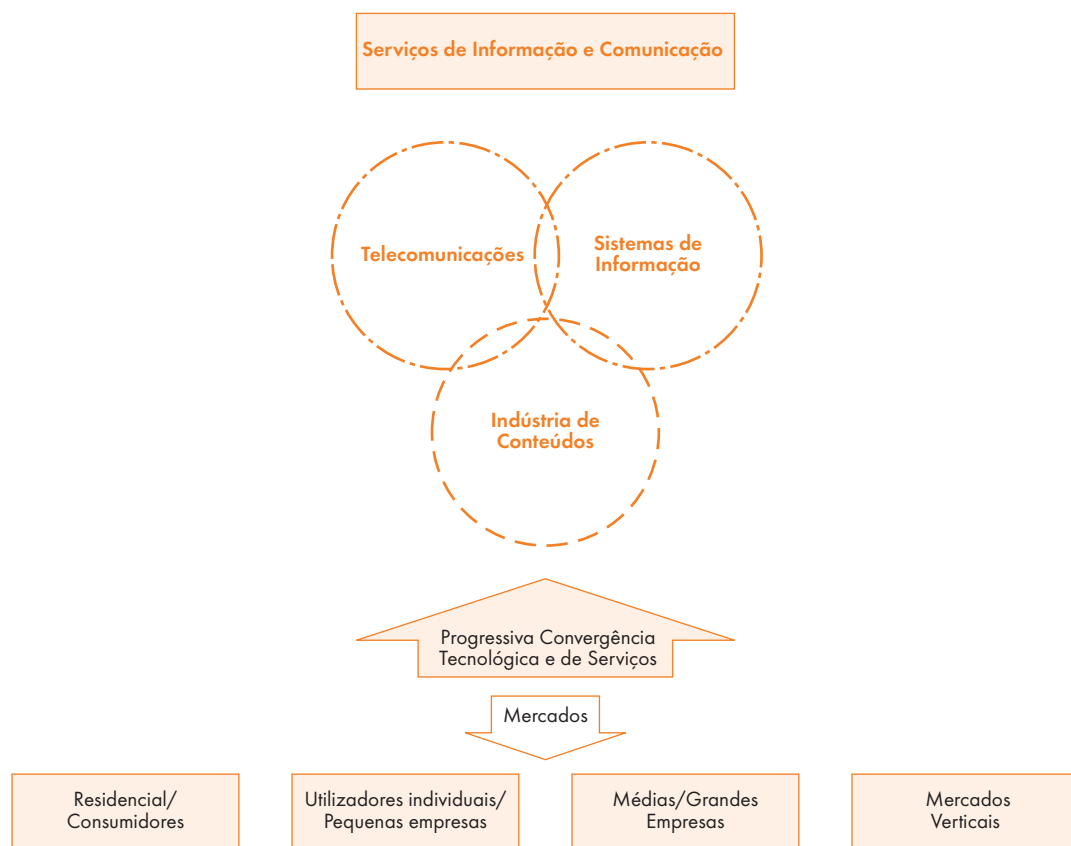


Figura 1 - Delimitação do Sector dos Serviços de Informação e Comunicação



Fonte: Equipa de Estudo.

Os três domínios considerados representam o seguinte em termos de actividades ou subsectores de actividades:

Telecomunicações

Agrega as actividades relacionadas com a criação de infra-estruturas, incluindo concepção, montagem, instalação, configuração e gestão e manutenção de redes de telecomunicações, que garantem o estabelecimento de capacidades básicas de transmissão de dados, voz e imagem.

Integra para além disso, os serviços de suporte à transmissão – redes – para transmitir, aceder e divulgar informação configurando, operando e gerindo as suas potencialidades de utilização para fornecer serviços de comunicação básicos e/ou de valor acrescentado (*e-mail*, *voice-mail*, *TV cabo*, etc.).

Sistemas de Informação

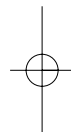
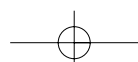
Compreende as actividades de gestão, produção e processamento de bases de dados, incluindo ainda o desenvolvimento de aplicações informáticas associadas ao processamento dessa informação, assim como, as actividades de consultoria conexas à sua implementação e utilização.

Integra ainda o conjunto de actividades que procede à digitalização de informação, qualquer que seja o seu suporte actual e a linguagem utilizada, som, texto, imagem ou vídeo.

Indústria de Conteúdos

Agrega os subsectores de:

- imprensa – produção de texto e imagem em suporte papel;
- rádio – produção e difusão de som;



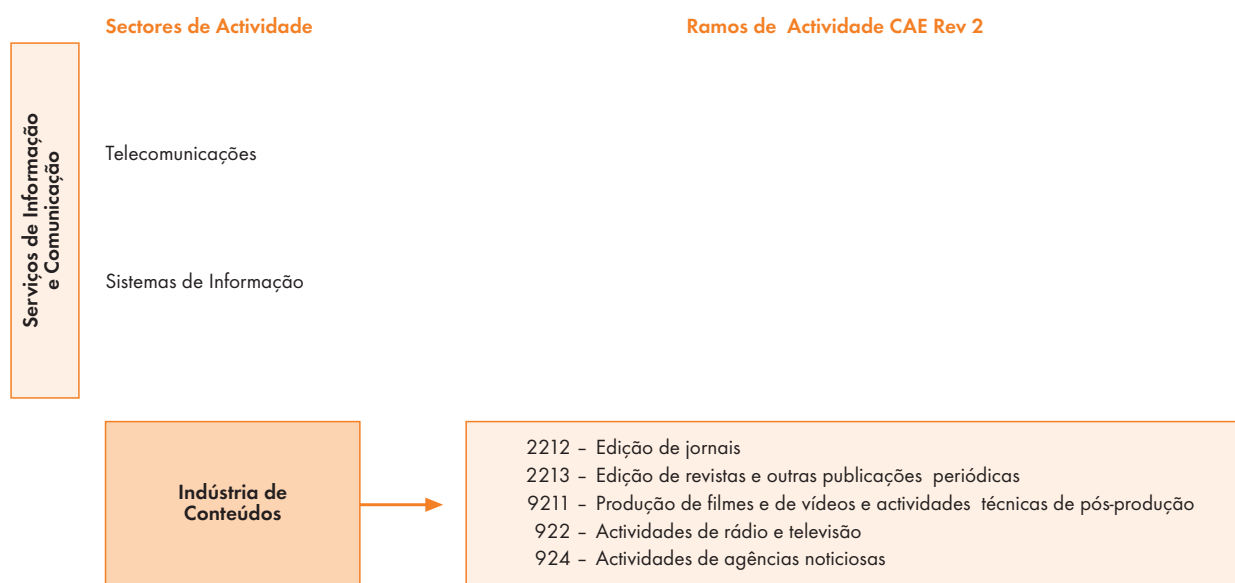
- *multimedia* convencional (“analógico”) incluindo a televisão, o cinema e o audiovisual (combinação de texto, imagem, som ou vídeo num meio único);
- *multimedia* interactivo, com uma capacidade substancialmente acrescida de interacção com o receptor, vulgarmente enquadrado em ambiente computacional.

Por razões que se prendem com a operacionalização do “Sector dos Serviços de Informação e Comunicação”, a equipa técnica e o IQF optaram pelo desenvolvimento autónomo deste estudo incluindo apenas os subsectores das Telecomunicações e dos Sistemas de Informação, inicialmente em elaboração conjunta com o presente estudo da Indústria de Conteúdos.

A necessidade de garantir operacionalidade na configuração da Indústria de Conteúdos por forma a que seja possível efectuar a necessária mobilização de informação estatística e documental de suporte ao exercício de enquadramento socioeconómico que se inclui no plano de análise previsto, e respondendo às preocupações metodológicas do próprio IQF, justifica a introdução nesta análise de delimitação sectorial do critério CAE. Na figura 2 encontram-se identificados os ramos da CAE (Rev 2) que se incluem no âmbito da Indústria de Conteúdos.

No *cluster* da Indústria de Conteúdos, é possível assumir uma organização da rede de actividades em subsectores com identidade e especificidades relativamente próprias – **a imprensa, a rádio, a televisão (serviço de difusão), o cinema, a produção audiovisual e a produção de multimedia interactivo.**

Figura 2 - Estrutura da Indústria de Conteúdos tendo por referência a Classificação das Actividades Económicas (Rev. 2)



Fonte: Equipa de Estudo.





II. Diagnóstico e Prospectiva do Sector

1. Enquadramento Socioeconómico do Sector

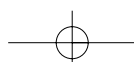
1.1. Conceitos e Perspectivas

Em termos de enquadramento, podemos afirmar que o sector que designamos por **Indústria de Conteúdos** engloba dois tipos de subsectores de produção de informação/comunicação que, sendo passíveis de diferenciação no seu processo de formação, convergem actualmente para um agregado global:

i) um primeiro tipo de actividades que não decorrem directamente das evoluções mais recentes, em termos tecnológicos nos domínios das comunicações e da informática, mas que tendem actualmente, por factores de ordem essencialmente tecnológica, a constituir-se como sector mais abrangente designado da Indústria de Conteúdos. Trata-se de diferentes subsectores de actividade comunicacional de natureza unidireccional, que utilizam um ou vários meios de

comunicação convencionais - texto/imagem/som/vídeo - apoiados por diferentes tecnologias de edição e difusão/emissão de informação e comunicação (o que acontece ainda numa parte das unidades empresariais existentes no país), que foram evoluindo ao longo do tempo até à actual situação em que a matriz tecnológica se associa ao digital e às novas capacidades nas redes de telecomunicações;

ii) um segundo tipo de actividades que resultam directamente das mais recentes inovações tecnológicas em matéria de comunicação e computação, sustentadas por tecnologia de base digital e centradas numa missão comunicacional com capacidade de utilização de vários dos meios de comunicação texto/imagem/som/vídeo/animação/bases de dados, a que acresce uma nova capacidade decorrente da introdução de suporte computacional na recepção, que as manterá basicamente distintas das actividades integradas no tipo anterior.



Passa-se, de seguida, a especificar algumas das características actuais de cada um dos principais subsectores que organizam os dois tipos de actividades anteriormente referidas. Contudo, é de referir desde já que este é um período de acentuadas mudanças quer ao nível organizativo, quer profissional, embora com diferentes intensidades segundo o seu contexto geoeconómico, pelo que serão, em capítulo posterior, identificados os principais factores ou condições dessas transformações.

Agências noticiosas

Este é um subsector de actividade dentro da Indústria de Conteúdos que se situa, em geral, a montante do desenvolvimento das actividades de redacção/actividade jornalística em qualquer órgão de informação, esteja ele enquadrado dentro da imprensa, da rádio ou da televisão. Tradicionalmente considerou-se o serviço das agências noticiosas uma das fontes de informação principais no âmbito dos vários meios de comunicação social; no entanto, as transformações que as novas tecnologias introduziram, nomeadamente no que respeita à criação de novos canais de distribuição de informação/de conteúdos e à capacidade de armazenamento e de circulação de informação, têm contribuído para alterar esta situação de partida, que hoje é obrigada a competir especialmente com o serviço *Internet*.

Imprensa e edição de periódicos

Trata-se de um subsector de serviços que se integra convencionalmente no conceito de comunicação social, cujas objectivos gerais, dentro da sua missão de órgão de informação, são o fornecimento de todas as notícias dignas de interesse e a exploração e/ou aprofundamento de outras informações importantes igualmente divulgadas por outros meios de comunicação social. Estes serviços de comunicação são exclusivamente utilizadores de texto e imagem e têm vindo a sofrer, especialmente em contextos de mercados mais alargados, uma evolução tecnológica rela-

tivamente rápida, onde a interferência das tecnologias de base digital não se repercutem apenas no próprio processo produtivo mas, suplementarmente, no próprio suporte comunicacional (emergência da imprensa *on-line*).

Edição de livros

Enquanto utilizador dos meios de comunicação, este subsector de actividade baseia-se, à semelhança do anterior, no tratamento do texto e da imagem, embora com uma missão claramente diferenciada da do subsector anterior, não assumindo genericamente como finalidade o fornecimento de informação factual ou “de opinião”; pelo contrário, trata-se de uma missão consubstanciada na edição de conteúdos (literários, científicos, técnicos, de entretenimento, etc.). A evolução tecnológica que este subsector tem sofrido é igualmente significativa no que se refere à introdução de diferentes progressos tecnológicos nas várias componentes da cadeia do processo de fabrico. Contudo, é evidente a emergência de novas transformações mais profundas, especialmente em mercados de escala mais alargada, designadamente no campo dos livros *on-line* e do *hipertexto* que, neste último caso, integra mesmo uma capacidade acrescida de interactividade com o utilizador.

Rádio

O subsector da rádio, estrutura-se de forma idêntica aos outros sectores da comunicação social, agregando uma missão de informação a outros programas de natureza cultural e de entretenimento, especialmente associados à divulgação da música. A utilização do som como principal meio de comunicação e a expansão que desde os inícios do século se verificou quer nos sistemas de radiodifusão quer na produção de aparelhos de recepção, tornaram-no talvez um dos meios de comunicação mais massificado. As mudanças tecnológicas mais recentes, designadamente no campo dos equipamentos digitais, do uso do satélite e da *Internet*, são igualmente fac-

tores de reestruturação do processo de produção neste sector e de criação de novos formatos, conteúdos e tendências de programação.

Audiovisual: cinema, vídeo e televisão

A indústria do audiovisual baseia-se na combinação dos vários meios de comunicação – texto, imagem, som e vídeo, num só meio, conferindo-lhe, deste modo, o carácter *multimedia*. Dentro deste subsector da Indústria de Conteúdos são abrangidas áreas de actividades cuja missão se identifica fundamentalmente com a prestação de um serviço de informação, integrando-se dentro do campo da comunicação social (produção de jornal televisivo), em paralelo com outras áreas de actividade cuja missão constitui na sua essência a produção e a edição de conteúdos de diferentes naturezas (os quais é possível classificar segundo categorias temáticas diferenciadas, filmes, documentários, animação, etc). Em termos tecnológicos a mudança mais recente do “analógico” para o “digital” veio e virá a introduzir mudanças radicais. As consequências far-se-ão sentir ao nível da cadeia de processos, da filmagem dos arquivos, da mistura do real com o virtual, do uso de sistemas convencionais de comunicações como parte integrante de sistemas, dos processos de transmissão, dos suportes na recepção etc. O grau e a rapidez das transformações estão evidentemente dependentes das condições existentes nos contextos geoeconómicos específicos, embora as tendências de concentração e de internacionalização das empresas possam vir a contribuir para atenuar algumas diferenças mais profundas.

Multimedia

Trata-se de um subsector que tem como actividade central a produção e desenvolvimento de aplicações *multimedia off-line* e *on-line*, que integram textos, imagens, sons, gráficos, animações, vídeos, bases de dados, etc. Como se referiu anteriormente, é possível identificar como aspectos diferenciadores mais evidentes deste subsector das Indústrias de Conteúdos,

a capacidade de interacção do produto ou serviço produzido com o seu utilizador e o facto da emergência deste segmento de produção *multimedia* se associar a um conjunto de novas valias tecnológicas que o processo de convergência tecnológica entre as telecomunicações, a informática e o audiovisual veio permitir. Ao fenómeno de convergência tecnológica acima referido associou-se um processo de convergência económica, traduzido essencialmente por uma procura estratégia de parceiros entre os operadores de telecomunicações (detentores das redes de distribuição), as empresas de informática (que detêm o *know-how* em termos de aplicações e de *software*) e os fornecedores e produtores de conteúdos e de informação.

Tipificação dos Processos Produtivos

A descrição das principais “etapas produtivas” referentes aos diferentes subsectores identificados coloca um conjunto de questões que decorrem por um lado, da sobreposição da própria natureza dos processos de trabalho que esses subsectores integram e, por outro lado, da situação de acentuada mudança que se tem vindo a verificar nos próprios processos, especialmente decorrente de transformações de foro tecnológico.

Assim, no que se refere à organização das cadeias de produção dentro dos diferentes órgãos de comunicação social – imprensa, rádio e televisão, mantém-se um tronco comum de etapas colocando-se as diferenças essencialmente em tarefas mais especializadas que decorrem do tipo de suporte de comunicação/de serviço que está a ser utilizado – texto/papel, som, imagem. Ainda assim, identifica-se uma substancial diferença entre a imprensa e os dois restantes subsectores dentro da comunicação social, pelo facto de a comunicação da mensagem no primeiro caso não pressupor uma presença em determinado momento e local de um apresentador, terminando o processo com a distribuição do jornal ou revista (etapa que pode ser externalizada face à própria empresa de comunica-



ção), enquanto nos casos da rádio e televisão, o processo termina com uma apresentação, com momento e local pré-determinados.

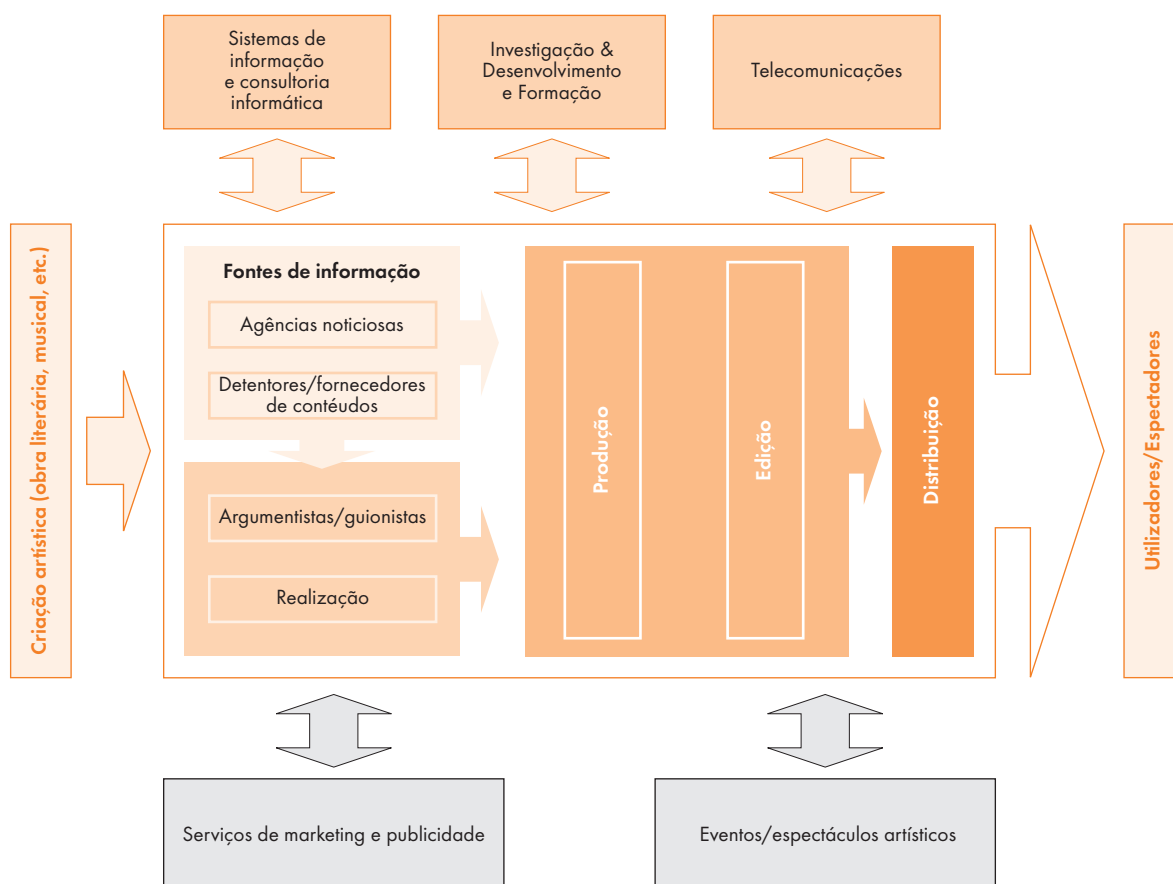
Relativamente às questões que se prendem com o carácter evolutivo destes processos de produção de serviços, a descrição que seguidamente é feita tem em atenção o seguinte conjunto de aspectos:

- i) nos subsectores de produção de conteúdos de natureza mais tradicional – imprensa e edição de revistas, edição de livros e rádio, o que se verifica particularmente no caso português é que as empresas têm demonstrado graus diferenciados de capacidade de adesão às novas oportunidades de reestruturação dos seus processos de produção, pelo que encontramos empresas com graus de inovação de processos também distintos;
- ii) nos subsectores que têm conseguido acompanhar mais rapidamente as oportunidades que

as transformações tecnológicas lhes colocam em matéria de reestruturação dos processos de produção, depende em parte da escala destas empresas (pequena dimensão e grande dimensão) a maior ou menor capacidade de reconversão de algumas etapas produtivas, quer por razões que se prendem com o quadro de competências que possuem, quer pelos valores de investimentos que podem tais reestruturações significar.

Numa análise de carácter transversal, é possível encontrar um conjunto de “etapas produtivas” que são comuns a cada um dos subsectores identificados, embora o seu desempenho e as competências que lhes devem estar associadas possam diferir de um tipo de serviços para outro e, por outro lado, difiram também dentro da cadeia de valor em que cada um destes subsectores se insere, o tipo de serviços a montante e/ou a jusante do seu processo produtivo:

Figura 3 • Indústrias de Conteúdos: CADEIA DE VALOR



Fonte: Equipa de Estudo.

A figura apresentada anteriormente tipifica de forma simplificada, o processo de produção no campo da Indústria de Conteúdos, embora a sua especificação dentro de cada um dos subsectores considerados permita uma leitura melhor sistematizada desses processos. O núcleo central de etapas produtivas dentro destes subsectores de actividade situa-se ao nível da produção e da edição. É especialmente dentro deste núcleo de etapas que o aprofundamento das tarefas e das competências associadas às profissões terá de vir a desenvolver-se no âmbito deste trabalho, não descurando, evidentemente, as relações e articulações com as actividades a montante e a jusante deste núcleo central.

Também do ponto de vista da evolução em termos de processos tecnológicos, não se considera suficiente traçar as principais alterações ao nível deste núcleo central de actividades, na medida em que a sua evolução depende, em cada um destes subsectores, das formas como se processam e têm evoluído tecnologicamente as etapas produtivas que lhes ficam a montante e/ou a jusante.

Em termos de cadeia de valor destaca-se a interdependência do sector da Indústria de Conteúdos com quatro sectores/áreas de actividade configuradores de diferentes tipos de serviços:

- i) o sector da **Investigação & Desenvolvimento** que assume uma importância crucial atendendo ao carácter complexo e multidisciplinar da Indústria de Conteúdos, (referem-se de seguida algumas áreas de investigação associadas ao sector, designadamente, a integração de uma forte componente tecnológica, as novas linguagens na relação das artes com a tecnologia, as necessidade de inovação em matéria de quadro legal adequado ao novo contexto de propriedade e circulação de conteúdos, a avaliação dos impactes sociológicos da evolução recente da Indústria de Conteúdos) a que associamos neste âmbito o **sector da formação**, também ele crucial na medida da emergência

constante de novas profissões solicitadas pelo mercado de trabalho e das exigências actuais de convergência de competências entre o tecnológico e o artístico/criativo que “deixam para trás” um ensino tradicionalmente alicerçado na separação destas tipologias;

- ii) o **sector de Sistemas de Informação**, que engloba toda a área de produção de *software*, de codificação, de arquitectura de sistemas, aplicações de apoio à produção em rede, produção de bases de dados, etc., necessários ao desenvolvimento, designadamente da produção e edição de conteúdos, incluindo consultadoria informática específica;
- iii) o **sector das Telecomunicações**, que fornece, para além das redes, um conjunto alargado de serviços básicos e avançados de comunicação e cuja evolução tende a possibilitar uma interligação plena com a rede básica de telecomunicações;
- iv) uma área cuja articulação com a Indústria de Conteúdos é de natureza diferente das anteriores, mas que assume um importante elo dentro da cadeia de valor desenhada, é a **área do Marketing e Publicidade** atendendo ao facto de se tornar fundamental incorporar no processo de produção de conteúdos competências em matéria de *marketing* e de vendas, dada a situação de intensa concorrência e competitividade entre empresas e de velocidade de mudança de exigências no mercado (quanto à qualidade e preços de produtos) seja no que respeita aos serviços/produtos de grande consumo ou de mercados mais restritos;
- vi) por último, o sector dos **Eventos /Espectáculos Artísticos**, tendencialmente convergente com as Indústrias de Conteúdos culturais em resultado de uma utilização crescente que outras áreas de expressão criativa (dramática, plástica, performativa, etc.) exploram das linguagens animadas e em suporte computacional.



Concentrando agora a descrição no conjunto de etapas do processo produtivo específico da Indústria de Conteúdos, o seu encadeamento em termos gerais pode ser ilustrado pela figura anterior, embora com especificidades naturalmente características em diferentes subsectores a considerar.

Um primeiro momento do processo assenta basicamente **na aquisição e gestão de fontes de informação ou de conteúdos**. É possível encontrar esta etapa dentro do próprio processo, como uma componente interna do ciclo produtivo global, quando a própria unidade de produção de conteúdos faz simultaneamente armazenamento de conteúdos, ou em alternativa, localizá-la a montante do próprio processo de produção em sentido mais lato, encontrando agentes de recolha/tratamento e produção de informação e armazenadores e/ou fornecedores de conteúdos. A ligação desta primeira etapa em certos subsectores é estabelecida directamente com a produção.

Uma segunda etapa do processo, cuja capacidade de autonomização depende em parte da complexidade e do mercado de produção em que se inscreve, abrange um conjunto de tarefas independentes ou interligadas, de natureza eminentemente criativa, que se tornam determinantes na configuração do produto final em termos do conteúdo. Esta segunda etapa inclui três tipos de funções diferenciadas – **elaboração de argumentos, elaboração de guiões e realização**, principalmente presentes nos subsectores do rádio, do cinema e audiovisual e do *multimedia* interactivo, desde que se atinja já um padrão de especialização e diversificação suficientemente significativo dentro do processo global de produção. No caso português, nomeadamente nos sectores convencionais do *multimedia*, a fragilidade relativa dos respectivos processos justifica que só muito raramente estas sub-etapas se autonomizem, representando uma especialização dentro da cadeia de valor desenvolvida (vulgarmente encontramos situações de escrita de argumentos ou de guiões pelos realizado-

res e/ou produtores ou, em alternativa, situações de co-escrita).

Relativamente à terceira etapa que inclui a **produção e a edição**, considera-se o núcleo central deste processo de produção, embora sejam completamente distintas as tarefas que se desenvolvem numa e noutra das fases aqui incluídas. Em termos da sua organização no mercado estas duas fases do processo produtivo apresentam fórmulas de integração muito variadas, designadamente no caso português, ainda emergente, onde é frequente aparecerem empresas de edição de livros a assumir a produção de títulos *multimedia*, através de uma subcontratação da produção de aplicações a empresas de desenvolvimento de *software*.

Poder-se-á afirmar que a situação de reestruturação que o sector da produção e edição de conteúdos neste momento está a sofrer em Portugal não permite especificar claramente o processo de desenvolvimento do serviço/produto, verificando-se em termos de mercado, uma interpenetração de empresas convencionais de edição com empresas de produção de *software*, situação que na maioria dos casos é mais facilitada pela presença de um número significativo de unidades empresariais de pequena dimensão mais flexíveis e facilmente integradoras de novas competências ou de soluções tecnológicas inovadoras suportadas por algum amadorismo na sua utilização. Poderá ainda acrescentar-se que em termos gerais, a fase de edição depende, por outro lado, das características do meio de comunicação utilizado, sendo que pode ou não exigir uma tarefa presencial desempenhada por profissionais cujas competências devem ser específicas (caso do/a Apresentador/a de Televisão ou de Rádio).

A última etapa integrada neste processo diz respeito à **distribuição**, que assume contornos relativamente diferenciados também para cada um dos subsectores que integram a Indústria de Conteúdos. A distribuição dos produtos/serviços pode cumprir diferentes funções que, contudo, na maioria dos casos,

não interferem directamente com a fase de edição de conteúdos – importação, representação, redistribuição e actividades complementares de edição (tratamento de embalagem, elaboração de manual de instruções). Esta fase de distribuição, ao contrário do que acontece noutros mercados estrangeiros (especialmente no mercado americano) está separada em geral, em termos quer organizativos quer económicos, da produção e da edição audiovisual e do cinema e, no caso português, a dimensão reduzida do mercado do livro, do audiovisual e do *multimedia* tem dificultado a especialização das empresas que integram esta fase do processo.

A apresentação que seguidamente é feita sobre os processos produtivos mais específicos para os subsectores abordados assenta numa lógica de abordagem que tenta partir da descrição dos processos de produção convencionais (que em certos subsectores estão presentes ainda numa parte não menos significativa das empresas portuguesas) e evidenciar os principais aspectos e as tendências de transformação que a introdução de soluções tecnológicas novas (fundamentalmente derivadas das áreas da redes de

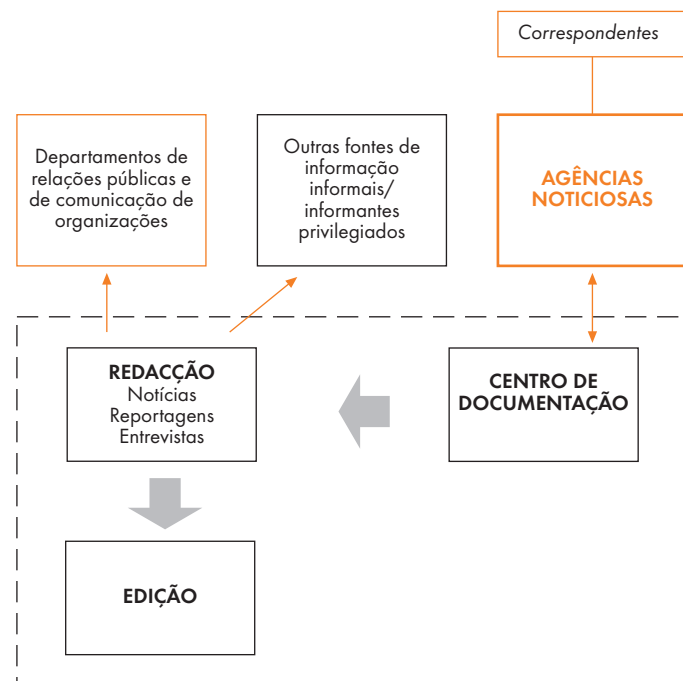
comunicação e da informática) produz. Trata-se, contudo, de uma abordagem que será posteriormente mais aprofundada (figuras 4, 5 e 6).

1.2. O Sector a Nível Nacional

Precedendo a apresentação de alguns dos traços mais importantes da evolução em Portugal da Indústria de Conteúdos e de cada um dos segmentos que a integram, sinalizam-se algumas tendências no plano internacional que, evidentemente, são factores condicionadores e indutores de formas de evolução dos diferentes segmentos no plano nacional:

- i) **o enorme alargamento do mercado das Indústrias de Conteúdos**, integrando novos produtos e serviços que contribuíram para um processo de massificação da procura, especialmente associada ao desenvolvimento de produtos pertencentes à designada “cultura de apartamento” (“Os produtos deste domínio podem caracterizar-se pela continuidade e a amplitude da sua difusão; isto implica que em cada dia novos produtos transformam os produ-

Figura 4 • Processo Produtivo Associado aos Serviços da Comunicação Social: IMPRENSA, RÁDIO e TELEVISÃO



Os principais impactes da tecnologia digital e da criação da *Internet* verificam-se a diversos níveis:

- A recolha e o armazenamento digital da informação diversificam os suportes - texto, fotografia e áudio e multiplicam a capacidade de arquivo e de manuseamento.
- O desenvolvimento dos recursos *on-line* aumenta a tipologia de fontes de informação, com vantagens (facilidade de acesso, de selecção, rapidez,...), mas também desvantagens (associadas à fiabilidade da informação recolhida, à quantidade excessiva de informação,...).
- O surgimento do **jornalismo electrónico/digital** que revoluciona completamente toda a fase de produção tradicional e aproveita especialmente os recursos interactivos e *multimedia*.

Fonte: Equipa de Estudo.

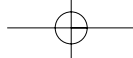
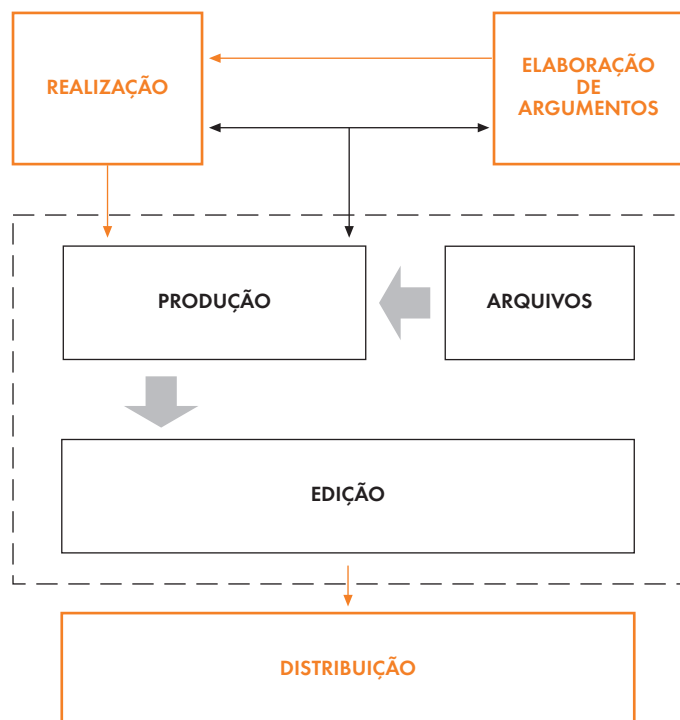


Figura 5 • Processo Produtivo Associado à Indústria do Audiovisual: CINEMA, VÍDEO e TELEVISÃO

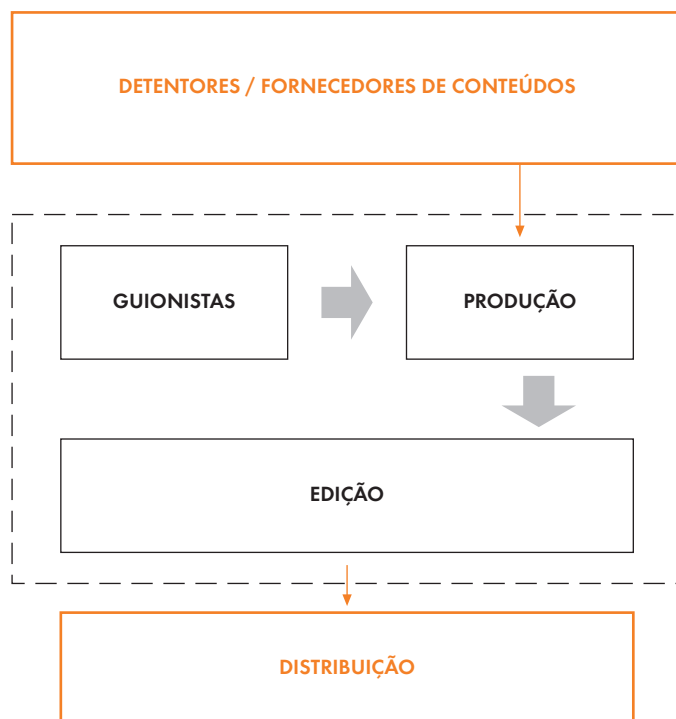


Dos principais impactes da evolução das tecnologias destacam-se os seguintes:

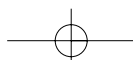
- A influência do digital e da *Internet* introduz modificações significativas na produção (digitalização dos processos produtivos) e na sua articulação vertical.
- O ambiente digital reforça a capacidade infraestrutural para armazenamento e tratamento de informação e para suportar elevados fluxos comunicacionais, pelo que requer *hardware* mais complexo, sistemas de codificação diferentes, etc.
- A produção em rede tende a aumentar apoiada pelas novas aplicações que a convergência entre as diversas tecnologias permite.
- O desenvolvimento das telecomunicações abre a possibilidade do acesso à *Internet* via televisão (através de uma "set-top-box") e encontram-se em configuração os serviços que vão conferir à televisão a qualificação interactiva.

Fonte: Equipa de Estudo.

Figura 6 • Processo Produtivo Associado à Indústria Multimedia



Fonte: Equipa de Estudo.



tos da véspera em obsoletos”¹), para além dos produtos culturais tradicionais (produtos editados, cinema) e especialmente a internacionalização deste mercado, que contribuíram para a formação e consolidação de grandes empresas multinacionais;

- ii) a **forte concentração industrial no domínio das Indústrias Culturais**, sendo que alguns sectores (nomeadamente os da produção discográfica e do cinema) foram desde o seu início organizados num quadro de oligopólio, outros (como o caso dos editores) sofreram vários processos de concentração, designadamente no período dos anos 60, que não deixa de coexistir com um número de pequenas ou médias empresas e de independentes, os quais na maioria dos casos dependem dos grandes grupos que lhes asseguram a distribuição. O facto de a distribuição se encontrar mais concentrada do que a produção, confere-lhe uma posição dominante, sendo que este é um dos factores que tem diferenciado o processo europeu de evolução das Indústrias de Conteúdos (especialmente no cinema, audiovisual e multimedia) do modelo americano, no qual se verifica uma integração clara entre distribuição e produção. Os grandes grupos são, na maioria dos casos, empresas multinacionais, integradas verticalmente, e em que as componentes de produção e de edição se reforçam mutuamente;
- iii) a **grande complexidade de ligações financeiras** entre os diferentes sectores dos media, das Indústrias de Conteúdos (edição, cinema, audiovisual, produção discográfica), dos sectores das telecomunicações e de produção de *hardware* e de *software*, é outra das características do desenvolvimento que no plano internacional se tem dado nestes domínios de actividade.

A análise da evolução do sector vai incidir nos aspectos de caracterização das dinâmicas dos mercados e da organização do tecido empresarial no plano nacional, utilizando para isso uma sistematização de questões dentro da diversidade de segmentos que nos propomos abordar.

A apresentação será portanto organizada segundo um conjunto de alíneas orientadas para os diversos segmentos ou sectores:

A) Comunicação Social

A evolução do mercado da comunicação social que sofreu especialmente nos últimos 15 anos um crescimento mais significativo, está associada a um conjunto de factores de ordem diversa:

- i) desenvolvimento e crescimento económico que o país, em termos globais, conhece neste período e que se reflectem designadamente no papel que a comunicação social passa a assumir no quadro dos sistemas político e socioeconómico vigentes; relaciona-se com esta tendência o facto de esta evolução estar igualmente associada a um desenvolvimento dos gabinetes de imprensa no seio das organizações políticas e/ou dos departamentos de relações públicas e comunicações que nas maioria das empresas de grande dimensão (e em algumas empresas de média dimensão) foram surgindo;
- ii) o crescimento da actividade publicitária que acompanha o processo de crescimento económico referido e a internacionalização do mercado e que passa a ser um factor de consolidação e de reforço económico dos próprios órgãos de comunicação social;
- iii) a evolução dos níveis de formação e qualificação da população portuguesa são por si factores de desenvolvimento da leitura, com especial incidência no mercado da imprensa, mas também de alteração das práticas de consumo de outros meios de comunicação, quer face a conteúdos informati-

¹ In FLICHY, Patrice (1991) - *Les industries de l'Imaginaire - Pour une analyse économique des médias*, 2^{ème} Édition Presses. Universitaires de Grenoble.

vos, culturais ou de entretenimento, que se refletem principalmente no mercado da rádio e da televisão;

- iv) o desenvolvimento de um interesse crescente pelas questões da informação que é consentâneo com a evolução referida dos níveis de instrução e de qualificação da população e se relaciona igualmente com a consolidação de próprio tecido institucional e organizativo seja no meio político, económico ou sociocultural.

Estes e outros factores estão na origem, especialmente até meados da década de 90, da criação de novos e diversos tipos de órgãos no âmbito da imprensa – para além dos jornais diários e semanários, aumentam muito significativamente outros jornais e/ou revistas de natureza temática que se orientam para segmentos mais específicos do mercado (dentro da economia, da análise social, da moda e decoração, da “sociedade”, do entretenimento, etc.), da constituição das rádios locais que decorre do aparecimento de nova legislação também durante este período e, por último, da recente criação dos canais privados de televisão, que coloca no início dos anos 90 Portugal no primeiro lugar de audiências televisivas no quadro da Europa (*“Dados referentes a 1990 indicam, com efeito, que cada português passa em média, três horas e quarenta e quatro minutos por dia diante de um televisor. Surgem, em seguida, a Irlanda e a Grã-Bretanha, com três horas e vinte minutos, a Itália, com três horas de dezassete minutos, a França, com três horas e dez minutos. Longe, bem longe, aparecem a Suíça, a Suécia e a Finlândia, com tempos médios que não excedem uma hora e quarenta minutos”*²).

Este boom da comunicação social que se verificou em Portugal, especialmente a partir de meados dos anos 80, conheceu no entanto alguns períodos de uma relativa recessão, com o encerramento de alguns jornais e de algumas rádios, associado a dificuldades financeiras designadamente no seio de empre-

sas do audiovisual. Nos finais da década de 90, a situação contudo terá estabilizado de certo modo o que não deixará de estar relacionado com a política de abertura à iniciativa privada da própria televisão (em 1992) e com os processos que se dão em Portugal, em paralelo com o que se passa a nível internacional, de uma maior concentração dos meios de comunicação social e de uma crescente integração financeira entre os diferentes sectores dos *media*.

Em Portugal, ao nível dos jornais diários, a circulação tem vindo a aumentar desde 1997, apenas se tendo verificado uma quebra de 1996 para 1997. Esta tem sido a tendência geral da circulação de jornais desde 1998, segundo dados mais recentes da World Association of Newspaper (WAN).

Ainda segundo o relatório da Associação Mundial de Jornais relativo a 2000, a circulação de jornais em Portugal aumentou cerca de 5,6% de 1999 para 2000, tendo Portugal sido o país que entre 1996 e 2000 registou o maior crescimento no conjunto da União Europeia. Com base nos dados da Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem (APCT), circulam, em média, em Portugal 686 mil jornais por ano, representando os títulos generalistas uma fatia de 67,5%, sendo que a circulação em 2000 atingiu os 724 mil exemplares.

Em Portugal, para o ano 2000, apenas 73,5 habitantes em cada mil habitantes compram jornais diários, índice que se situa muito abaixo do verificado em outros países da União Europeia – na Noruega 575 em cada 1000 habitantes compram jornais diários, sendo este valor de 445 na Finlândia e de 417 na Suécia.

Os níveis de circulação da imprensa regional encontram-se ainda relativamente baixos. Algumas das causas que têm contribuído para esta situação colocam-se na qualidade e atractividade do produto, na ausência de políticas comerciais da área da distribuição e comercialização do produto, na acomodação

² in REBELO, José (1993) – “No primeiro aniversário da televisão privada em Portugal”, in *Análise Social*, vol. XXVIII (3^a), pp 653-677

e dependência do Estado (através do porte pago) para fazer chegar o produto aos seus leitores e na dificuldade (estrutural) para produzir o produto numa perspectiva de mercado.

Quanto aos hábitos de leitura de jornais em Portugal, segundo dados publicados pelo anuário do Obercom 2000, verifica-se que só cerca de 19% da população inquirida, segundo um estudo realizado em 1996, lê jornais diariamente e cerca de 25% lê algumas vezes por semana. Se somarmos os valores percentuais do raramente e do nunca, conclui-se que cerca de 41% da população praticamente não tem qualquer motivação para a leitura.

No que respeita aos hábitos de leitura de revistas, segundo o mesmo estudo, é possível concluir que cerca de 34% dos inquiridos lê todas as semanas revistas, enquanto são cerca de 50% os que não dispõem de hábitos de leitura de revistas (nunca lêem ou raramente lêem).

A evolução do investimento publicitário na imprensa, em Portugal, tem mantido uma tendência de crescimento do seu volume a partir de 1988, à excepção do período entre 1992 e 1993. A partir de 1992, houve uma certa desaceleração do investimento publicitário na imprensa até meados de 1996 e a partir de 1997, verifica-se uma certa estagnação, que nos últimos anos tem dado sinais de querer recuperar algum dinamismo.

Quanto à distribuição da publicidade pelos diferentes géneros de publicações, as evoluções em 1999/2000 (2º semestre de 2000 relativamente ao 2º semestre de 1999) não foram significativas. Notou-se um ligeiro decréscimo, cerca de 1% das revistas femininas, sociedade e nos jornais diários, por seu lado a imprensa regional cresceu cerca de 2% nesse período. No que se refere aos jornais o investimento publicitário em Portugal ao longo de 2000 foi de cerca de 79,5 milhões de contos, sendo a Lusomundo, a empresa jornalística que mais investimento publicitário canalizou para os seus jornais, possuindo

cerca de 30% da quota de mercado neste segmento. Em posições seguintes situaram-se as empresas Presslivre e Sojornal, donde se conclui que 60% do investimento publicitário nos jornais em Portugal se encontra concentrado em 3 editoras, sendo a Lusomundo responsável por mais de 1/4 desse investimento.

Simultaneamente, verifica-se uma tendência para os publicitários reorientarem os seus investimentos, afinando estratégias nos meios impressos, através de uma canalização de esforços mais directamente em mercados específicos com melhores perspectivas, sem massacrar os consumidores com mensagens comerciais, optando por publicidade alternativa.

No que se refere ao investimento publicitário em revistas, a tendência é também de concentração em poucas editoras, segundo dados de Janeiro a Dezembro de 2000. Três das principais editoras nacionais são responsáveis por mais de 50% do investimento publicitário e uma delas, a Editora Abril possui 1/4 da quota de mercado do investimento publicitário nas revistas.

Associando as duas componentes da imprensa, jornais e revistas, a Lusomundo era líder destacada na canalização de investimento publicitário para as suas publicações, representando cerca de 19% do investimento publicitário no ano de 2000 (em valores absolutos superior a 23 milhões de contos, num total de 120 milhões de contos de investimento publicitário canalizado no ano 2000 para a imprensa, segundo dados da CARAT Portugal).

Especificamente no domínio da rádio, Portugal dispõe de um sector que relativamente a outros países europeus se mantém pouco desenvolvido. O fim do oligopólio das estações públicas, que se encontravam reunidas na Rádio Difusão Portuguesa, e da Rádio Renascença deu-se já durante a década de 80, o que coincidiu com o licenciamento de novos operadores tanto de nível nacional, como regional ou local. A situação que em meados da década de 80 se passava neste sector, com uma proliferação de emis-



sões/rádios piratas foi um factor decisivo para o aparecimento da regulamentação que consagra a liberalização da rádio em Portugal, e que data de 1988 (lei de licenciamento de 28 de Setembro, Decreto-Lei nº338/88). Após esta data, nos anos de 1988-89 são licenciadas as rádios locais, após o seu silenciamento durante o ano de 1988, condição para que pudesse então decorrer o processo de atribuição das frequências disponíveis. Nesse ano foram legalizadas 342 estações locais, não atingindo deste modo o número de frequências disponíveis, que ascendiam a um total de 389. Posteriormente, em 1990 é feito o licenciamento das rádios regionais, em 1993 é privatizada a Rádio Comercial que decorre de sua autonomização relativamente à RDP e só mais tarde, entre 1994 e 1997, se chega à regulamentação de outras rádios, designadamente, as rádios temáticas. Em 1997, é realizado o primeiro concurso, tendo sido consideradas 16 estações num total de 13 concelhos e tendo sido contempladas apenas 4 rádios, onde predominavam as rádios musicais. Os concursos posteriores, realizados em 1998 e 1999, basearam-se na disponibilidade de 28 frequências distribuídas por cerca de 24 concelhos do território nacional.

Segundo algumas análises, a **situação do segmento rádio** no país deve-se ao facto de este se estruturar da seguinte forma:

- i) a existência de um grande número de rádios de pequena dimensão – rádios locais – cujos conteúdos são em geral menos qualificados, onde é predominante a presença da música, e que são sustentadas por equipas de pessoal amador ou pouco profissionalizado, com nível de formação fraco;
- ii) a existência de algumas rádios privadas de média dimensão que se encontram dominadas financeiramente, por grandes grupos económicos, especialmente do sector das comunicações, essencialmente orientadas para o mercado, com uma componente muito forte de conteúdos de entretenimento;

- iii) a presença de um único operador público que relativamente às restantes estruturas de média ou pequena dimensão e independentes, dispõe de uma qualidade de profissionais superior e apresenta uma programação de melhor qualidade e diversidade. Apesar da sua qualidade reconhecida nos meios especializados, a RDP mantém uma pequena dimensão dentro do contexto europeu.

A distribuição das emissoras de radiodifusão sonora no Continente no ano de 1988, demonstra uma certa concentração nas regiões urbanas e de maior concentração populacional, Norte, Lisboa e Vale do Tejo e Centro, o que se poderá compreender quer pelo acesso a melhor infra-estruturas, quer pelo potencial de audiências nestas áreas.

Relativamente à distribuição por operadores de radiodifusão sonora, o sector concentra as emissões de carácter nacional (FM Geral) em apenas 3 operadores, a RDP – Radiodifusão Portuguesa, estação de serviço público, a Rádio Renascença – Emissora Católica Portuguesa e o Grupo Media Capital, através da Rádio Comercial. Qualquer um destes operadores possui ainda emissões de natureza regional ou mesmo local.

A fragilidade deste sector no que se refere à sua estrutura empresarial tem justificado da parte do Governo a implementação de um sistema de incentivos à modernização tecnológica das estações de radiodifusão sonora de natureza regional e local.

No que se refere à distribuição do investimento publicitário no sector da rádio, a sua distribuição segundo a estrutura empresarial – rádios locais ou grupos, é relativamente equilibrada.

Finalmente, no que respeita às audiências, a rádio tem sofrido, nos últimos anos da década de 90 variações que demonstram uma perda significativa da sua capacidade de afirmação no mercado. Após dois anos de relativo crescimento, 1996 e 1997, as audiências da rádio têm vindo a decrescer a partir daí,

assinalando-se uma quebra de 2,8% do primeiro trimestre de 2000 relativamente a 1999. Esta tendência regressiva é transversal aos diferentes tipos de rádio, com excepção apenas para a Rádio Comercial que apresenta valores de crescimento mais ou menos constantes no período entre 1997 e 1999.

Relativamente à televisão, inserem-se as principais questões mais adiante, dentro do grupo que agrega também os restantes segmentos do audiovisual.

B) Edição de Livros

A evolução do mercado do livro em Portugal não está desligada de um conjunto de outras condições de evolução do mercado cultural que se verificaram principalmente nas duas últimas décadas no país. Os indicadores de produção editorial, de difusão do livro e de leitura confirmam de facto um crescimento significativo deste sector que decorre, designadamente, da promoção de uma política sistemática orientada para o livro e para a leitura que é assumida principalmente na segunda metade da década de 80, especialmente decorrente da criação do então Instituto Português do Livro e da Leitura.

As novas orientações da política que se fazem sentir fundamentalmente ao nível da construção de equipamentos de promoção da leitura – bibliotecas e a sua dotação e actualização com fundos bibliográficos adequados aos centros populacionais em que se inserem (especialmente o projecto da Rede de Bibliotecas de Leitura Pública criada em 1987; o número de bibliotecas em Portugal aumentou entre 1985 e 1995 cerca de 32%), da promoção e apoio à edição, posteriormente com a lei do preço fixo do livro, da concertação com a política de bibliotecas escolares, têm sido factores potenciadores do mercado das edições que se associam à evolução positiva do nível de instrução e de qualificação da população portuguesa.

O crescimento do número de editoras em Portugal tem também sido significativo, verificando-se uma tendência global de crescimento entre 1986, em que

existiam 221 editoras e 1995 com 884 editoras a funcionar. O ano de 1988 foi um ano de um aumento muito significativo de editoras – percentagem de crescimento face ao ano anterior que atingiu os 122%, mantendo-se posteriormente uma tendência relativamente moderada de crescimento até 1995, à excepção dos anos de 1990, 1993 e 1994 em que se verificaram pequenos decréscimos do número de editoras. A par do crescimento do número de empresas editoras, verifica-se dentro deste mesmo período um crescimento dos títulos editados e uma evolução também positiva das tiragens anuais.

Relativamente à edição de títulos, assiste-se a um crescimento relativamente mais acentuado de títulos em reedição ou reimpressão. Verifica-se igualmente neste período uma quebra significativa do número médio de exemplares editados por título, ou seja, da tiragem média por título.

A quebra da tiragem média pode ser devida a dois tipos de factores: por um lado, pode significar uma depreciação das condições de viabilidade das edições realizadas, o que leva as editoras a optarem por edições mais restritas, traduzindo de alguma forma uma tendência desfavorável no sector editorial; por outro lado, poderá significar mais uma redefinição das estratégias editoriais das próprias empresas e os progressos na capacidade de adequação dos próprios processos produtivos das empresas gráficas ao mercado, permitindo uma melhor gestão da relação entre a oferta e a procura.

No que respeita à organização do sector, verificou-se no ano de 1997 que apenas três das editoras apresentaram um volume de facturação declarado superior a 25 milhões de Euros, o que representou cerca de 35% do total do volume de facturação no sector. Num escalão inferior cujo volume de facturação se situa entre 5 milhões e 25 milhões de Euros, apenas se situavam nesse mesmo ano, 6 editoras, que representavam uma percentagem de 31% do total global de vendas.



Por fim, no que se refere às dinâmicas de mercado externo e interno, no período entre 1988 e 1995 verificaram-se tendências diferentes das vendas no mercado interno e no mercado externo. Enquanto no primeiro caso, as vendas crescem gradualmente entre os cerca de 55 milhões de Euros em 1988 e os 75 milhões de Euros em 1995, no caso do mercado externo, parte de um volume de vendas próximo dos 500 mil Euros em 1988, atingindo um máximo em 1993, próximo dos 4,5 milhões de Euros, mas após essa data inicia uma tendência regressiva.

C) Audiovisual: cinema, vídeo e televisão

À semelhança do que acontece na maioria dos países europeus, a evolução do mercado do cinema e do audiovisual em Portugal depende, em certa medida, dos efeitos que as políticas europeias de apoio ao sector produzam e venham a produzir na diminuição o grande fosso que se estabeleceu ao longo das últimas décadas entre a posição da Europa e dos EUA no mercado internacional. Para além dos efeitos que as diferenças entre a dimensão dos mercados determinam, a forma como evoluiu a organização do sector do cinema nos dois continentes determinou fortemente a posição relativa deste sector. A tradicional dissociação entre a produção de cinema e a distribuição que a Europa politicamente manteve é actualmente um dos factores responsáveis pela posição relativa de enfraquecimento que hoje o mercado europeu de cinema mantém relativamente ao mercado americano.

Em Portugal, foi em grande parte o sucesso internacional que a cinematografia portuguesa tem obtido, especialmente na sua participação em festivais a nível europeu, que desencadeou uma tendência positiva no crescimento das audiências de filmes portugueses, o que funcionou com um estímulo igualmente positivo para os realizadores e produtores nacionais. No entanto, a extremamente reduzida dimensão do mercado nacional, a igualmente reduzida capacidade de exportação comercial de cinema português e as

características que mantém a estrutura produtiva no sector, continuam a fazer depender a produção cinematográfica nacional (incluindo as co-produções) em grande parte do financiamento público. Esta situação contudo não difere em muito da situação europeia, onde em média, os filmes produzidos recebem do Estado cerca de 70% a 80% do seu financiamento.

Para além do crescimento da afluência às salas de cinema para os filmes portugueses, outros dos sinais de que o desempenho da Indústria Cinematográfica portuguesa tem tido uma evolução positiva, relaciona-se quer com a posição da crítica, quer com a capacidade de atracção de financiamentos exteriores sob a forma de co-produções. Relativamente ao primeiro aspecto, de facto como se referiu, o cinema português tem ganho alguma notoriedade no estrangeiro – presença em festivais, alguma transmissão em canais de televisão pública na Europa (caso do canal “Arte”) que é de facto superior à reduzida exibição comercial de cinema português em salas no estrangeiro (especialmente em França).

De facto, uma das fontes de financiamento mais significativas do cinema português é a das co-produções, sendo que os parceiros mais importantes são a França (com 85% do número de co-produções, representando cerca de 65% dos fundos de co-produções), seguida, embora com grande diferença, da Espanha (com 25% do número de co-produções, representando cerca de 15% dos fundos de co-produções).

Considerando, portanto, que a maioria da produção de filmes em Portugal não garante um retorno positivo para os investidores, continua a manter-se muito difícil atrair novos investidores ao sector, designadamente, dentro dos grupos mais alargados do sector dos media, do sector da distribuição ou das instituições financeiras. Assim, os distribuidores continuam a demonstrar pouco interesse no seu envolvimento na produção.

Em termos de estrutura industrial, o cinema em Portugal depende de um número muito restrito de empre-

sas de produção, encontrando-se a Indústria muito fragmentada. As principais empresas portuguesas apresentam dimensões e estratégias relativamente diferenciadas sendo que um grupo muito reduzido de empresas domina o sector.

Em termos de realização e de elaboração de argumentos, a situação do país é igualmente muito frágil, verificando-se a existência de um número muito reduzido de realizadores de cinema, os quais suportam ainda situações difíceis pela fragilidade também das representações e das capacidades técnicas que lhes estão associadas.

Em Portugal, o sector da **Televisão** é considerado o sector com maior peso no domínio do audiovisual. Este sector tem acompanhado, em termos gerais, embora de forma desfasada e a uma escala reduzida, as transformações das últimas décadas verificadas na Europa (países da União Europeia). Conforme o que foi sucedendo nas décadas de 80 e 90 progressivamente num e noutro país da União Europeia, também em Portugal a abertura à iniciativa privada da operação de emissão televisiva se concretizou em 1992, facto que em muito contribui para aumentar o mercado sectorial, que, embora comparativamente com outros países, permanece demasiado limitado. A introdução tardia da televisão por cabo está, igualmente, relacionada com esta situação de monopólio público do serviço de televisão até 1992. Mas a apetência para a diversificação do consumo fez com que a adesão a novos equipamentos de recepção fosse então rápida, verificando-se que em 1995 cerca de 9,3% das habitações do país dispunham de antenas parabólicas.

A abertura à iniciativa privada concretizou-se no licenciamento de dois canais generalistas – a SIC e a TVI, mas em 1993, os serviços públicos de emissão televisiva representados pelos canais RTP1 e RTP2 mantinham ainda 79% das audiências, deixando apenas 21% para os dois canais privados. Os anos seguintes são de forte erosão dos canais públicos que, em Agosto de 1996, atingiam uma *share* de apenas 36%.

Posteriormente a este ano de 1996, o sector televisivo em Portugal tem igualmente acompanhado outras dinâmicas de transformação, nomeadamente no que se refere aos serviços de programas. Se até aquele ano, Portugal era dos poucos países da União Europeia onde estavam ainda ausentes o serviço de *pay-tv* e os canais temáticos, nestes últimos anos, a sua oferta tem vindo a desenvolver-se, potenciada pela capacidade de evolução dos operadores privados e respondendo de facto às motivações e necessidades já sentidas por parte dos consumidores. A evolução recente do consumo televisivo tem-se pautado por uma erosão progressiva e crescente da audiência dos serviços públicos, uma progressiva adesão aos canais privados, que é acompanhada por uma supremacia dos canais generalistas, e posteriormente aos serviços *pay-tv*, mantendo-se contudo uma audiência marginal no caso das programações estrangeiras.

Existe em Portugal um número significativo de produtores e pós-produtores na área do audiovisual, trabalhando para a Indústria musical, publicitária e televisiva como principais clientes, sempre no regime de prestação de serviços.

A multiplicação dos pequenos produtores independentes e de empresas que, valendo-se dos baixos custos das tecnologias digitais conseguem produzir conteúdos audiovisuais e *multimedia* com grande competitividade, vive na órbita dos grandes operadores que definem o acesso aos mercados. A este movimento de dispersão e concorrência ao nível dos prestadores de serviços, contrapõe-se um movimento de concentração ao nível empresarial centrado sobre os operadores de telecomunicações e de televisão, como formas de acesso ao mercado.

Considerando a tipologia geralmente reconhecida de programas televisivos – programas de fluxo (que se esgotam numa única exibição) e programas de *stock* (não se amortizam numa só transmissão – ficção, documentários e musicais e recreativos), deste último tipo de programas, os canais portugueses transmitem apenas 6% produzidos por fornecedores portugueses.



O desenvolvimento da Indústria portuguesa de produção televisiva depende em grande medida da capacidade de produzir por ano, um número de horas de programas de stock muito mais elevado.

Em termos futuros o desenvolvimento do mercado televisivo abre espaço para o aparecimento de novas empresas de produção de conteúdos áudio e vídeo, mas igualmente de venda de imagens/*video-clips* por catálogo. Os novos meios de arquivo e montagem, bem como a diversificação de clientes abrirão uma frente interessante.

Evidentemente que a internacionalização da produção de conteúdos está dependente de questões linguísticas, para além de questões de natureza cultural. No entanto, Portugal poderá vir a conquistar um mercado de dimensão não desinteressante, como é o mercado dos países de língua oficial portuguesa e o mercado de países onde se mantêm fortes comunidades de emigrantes portugueses (talvez seja um sinal desta oportunidade o facto de a França ser o país da Europa onde é exibido mais cinema português em salas comerciais).

Em termos de situação financeira das empresas do sector, os últimos anos têm sido marcados por um agravamento das condições financeiras do operador de serviço público (RTP), acompanhado por situações não muito mais favoráveis dos operadores privados, situação que decorre designadamente das condições de concorrência que se vieram a acentuar entre os três operadores e que fez subir os preços de programação, sem uma evolução compensadora das receitas de publicidade.

A posição da RTP face às suas congéneres europeias não se mostra desfavorável no que se refere à maioria dos seus indicadores estruturais e de produção, excepto nos indicadores de comparação dos custos administrativos e das despesas relativas à produção original com a totalidade dos encargos. Este segundo aspecto contudo não será fácil de corrigir, na medida em que um maior investimento na produção

de audiovisual se mostrará muito difícil na situação em que se encontra a empresa. Esta situação é mais uma vez espelho de algumas insuficiências na definição da estratégia do operador do serviço público face à evolução e transformações perspectivadas para o sector e para o mercado televisivo.

No que diz respeito ao investimento publicitário na televisão, atinge valores muito elevados, representando cerca de 61% da quota de mercado. A situação da RTP perdeu na segunda metade da década de 90 a sua posição maioritária em termos de investimento publicitário na televisão, passando a SIC e mais tarde a TVI a atraírem as principais quotas deste investimento. Esta situação não deixa de representar os efeitos da legislação referente ao tempo máximo de publicidade por hora, que limita de algum modo o serviço público de televisão.

Contudo, a dimensão do mercado publicitário português mantém-se relativamente reduzida e vários são os factores que impedem a previsão de uma situação mais favorável para os operadores de televisão. Por um lado, a tendência para as empresas procurarem progressivamente formas alternativas de promoção, incluindo as relações públicas, o *marketing* directo, o *sponsorship* e a distribuição. Por outro lado, não é previsível que a diversificação dos serviços de programação possam induzir um crescimento correlativo do investimento publicitário televisivo. Um dos factores que sustenta esta tese é a tendência para um direccionamento do investimento publicitário para os novos serviços *multimedia*, em mercados mais segmentados onde a mensagem se orienta de forma mais exacta para o perfil de consumidor desejado.

D) Multimedia

Este novo sector dentro da Indústria de Conteúdos tem demonstrado nos últimos anos um crescimento espectacular se comparado com outros sectores e, também, com períodos anteriores da história do *multimedia*. Dados comparativos apontam que, enquanto a Rádio precisou em todo o mundo de 40 anos para

atingir os 50 milhões de ouvintes, a televisão terá demorado 13 anos para conseguir o mesmo número de espectadores e a *Internet* somente em 4 anos de existência já tinha 50 milhões de utilizadores.

A evolução rápida do negócio electrónico determinou, em todo o mundo, um crescimento da Indústria do *multimedia* também significativo. A nível do quotidiano das pessoas, se analisarmos dados do inquérito *on-line Ciberfaces* (amostra aproximada de 1900 pessoas), realizado pelo ISCTE em 1999, sobre os utilizadores do domínio.pt, é possível concluir a importância crescente que assume em Portugal este meio comunicacional:

- i) 85,6% dos inquiridos sem acesso à *Internet* em casa pretendem alterar essa situação num futuro próximo;
- ii) 80% dos inquiridos acedem à *Net* há mais de 1 ano, dos quais 16% há mais de 4 anos, gastando mais de 1 hora diária nesta tarefa;
- iii) cerca de 30% dos utilizadores centra-se em objectivos profissionais como razão primeira desse acesso;
- iv) analisando as razões da ligação à *Internet*, os valores (só os mais pertinentes) indicam: fonte de informação - 34%, trabalho - 36,3% encontra-se grande variedade de pessoas e culturas - 14,2%, é divertido - 14,1% e é uma forma de passar o tempo - 8,7%;
- v) ao nível do comércio electrónico, 83% das pessoas acham mais cómodo, 70% acham mais fácil encomendar, 62% acham que obtêm melhor informação sobre os produtos/serviços;
- vi) cerca de 40% dos inquiridos privilegiam a *Internet* como fonte de informação sobre um acontecimento em destaque.

Evidentemente que estes números têm de ser entendidos num universo que deve rondar os cerca de 13% da população portuguesa, mas este é um panorama que tenderá a alterar-se rapidamente.

O mercado português do *multimedia* interactivo é um mercado pequeno (um micromercado), mas em ascensão, nomeadamente no acesso à *Net*, quer através de uma plataforma computacional, quer através dos televisores equipados com *set-top-boxes*. O mercado português seguirá a tendência mundial. Segundo afirma Rui Cádima (UNL) baseado em estimativas a 10 anos (1996-2006), o mercado português crescerá na Europa, EUA e Japão de 2220 milhões de USD para 73257 milhões de USD.

A possibilidade de inserção no mercado internacional está em aberto, mas existem barreiras entre as quais se situam:

- i) a língua, que possibilita, como vimos no caso da produção televisiva (embora isto não seja assim tão linear), um mercado potencial de cerca de 200 milhões de pessoas;
- ii) a falta de dimensão da maioria das empresas;
- iii) a carência em recursos humanos, reafirmada em qualquer análise que se faça sobre o sector.

Por outro lado, se a globalização das nossas empresas não acontecer, elas serão engolidas pelas multinacionais, que poderão entrar no mercado nacional (com português do Brasil) a preços de *dumping*, como se está de alguma maneira a verificar no mercado do CD-ROM.

O mercado do *multimedia* interactivo é um mercado segmentado fundamentalmente em torno de temáticas (veja-se o caso da evolução dos portais) - o que, aliás, segue a tendência do consumo televisivo.

O emprego na Indústria *Multimedia* irá crescer em função do próprio negócio, para o qual as portas da globalização estão abertas em igualdade de circunstâncias com outros países, implicando, no entanto, uma formação contínua que acompanhe as alterações tecnológicas e o seu impacto no consumo. O mesmo não acontecerá nos outros media, em que a digitalização de processos produtivos poderá trazer a perda de alguns postos de trabalho, pelo desaparecimento da



necessidade dessas competências, mas genericamente irá implicar a reconversão e a formação adequada de muitos dos seus actores às novas tecnologias.

Quanto à composição do tecido empresarial no sector da Indústria *Multimedia* interactiva, ela tem vindo a alterar-se ao longo do tempo. Podem-se considerar três fases nesta evolução:

- i) a primeira, que se situa na década de 80, antes do *boom* da *Internet* é caracterizada pelo aparecimento de microempresas com o objectivo de produzir conteúdos *multimedia* interactivos em suporte CD-ROM e ainda ao desenvolvimento de algum software. Como a situação se caracterizou por uma procura baixa, as empresas que resistiram optaram algumas vezes por diversificar a sua oferta, nomeadamente pela importação e distribuição de títulos estrangeiros. Refira-se que, mesmo em 1997, o mercado nacional contava somente com cerca de 750 títulos, dos quais cerca de 90 em português, segundo um estudo da responsabilidade da Associação para a Promoção do Multimedia em Portugal;
- ii) a segunda, já na década de 90, corresponde ao *boom* da *Internet*, permitindo a estas empresas oferecer serviços para este meio (por exemplo a concepção de páginas Web), mas a tipologia das empresas não se alterou substancialmente, mas começou rapidamente a desenhar-se a inevitabilidade da tendência de crescimento de oferta de conteúdos *on-line* comparativamente ao *off-line*;
- iii) a terceira, relativamente recente, corresponde à entrada de grandes grupos neste sector, ou em sectores convergentes – o que trará como consequências uma maior estimulação do mercado, maior dinâmica e concorrência. Esta entrada correspondeu, desde logo, à aquisição de algumas empresas como a IP e a Sapo, por exemplo, mas é previsível que as microempresas possam ter oportunidades na prestação de

serviços de alto valor acrescentado e na atenção a nichos de mercado organizados em torno de temáticas específicas.

Neste sector, as barreiras à entrada, decorrem da relação entre a pequena dimensão e baixa de maturidade do mercado e a necessidade ainda grande de investimento aliada à falta de recursos humanos de qualidade. Segundo Roberto Carneiro, presidente do Grupo Forum a criação de capacidade empresarial que faça a ponte entre o conhecimento e a nova economia passa pela disponibilização de capital de risco, por uma educação aberta ao risco, por instituições que favoreçam a criação de novas empresas com natalidade e mortalidade mais rápidas.

1.3. Elementos Sobre a Estrutura do Emprego

A tendência de crescimento do emprego na Indústria de Conteúdos, embora significativa, não revela, no entanto, os mesmos ritmos de progressão que outros subsectores dentro dos Serviços de Informação e Comunicação têm manifestado, designadamente, o subsector dos Sistemas de Informação. Esta situação poderá estar associada a especificidades do mercado de trabalho neste sector que constroem os efeitos que o desenvolvimento do paradigma da economia do conhecimento representa ainda para estas actividades.

A Indústria de Conteúdos mantém, especialmente em actividades que incluem funções de carácter mais criativo, uma estrutura de emprego que se aproxima das características do mercado cultural. O peso do pessoal que mantém relações de trabalho flexíveis com as empresas é muito significativo, em especial, os trabalhadores artísticos e criadores ou produtores de conteúdos artísticos, de lazer, educativos, de informação, etc. Trata-se de trabalhadores que em geral mantêm o seguinte perfil: jovens, independentes e criativos e que, desta forma, se encontram vulgarmente fora do quadro das empresas de produção de conteúdos. Por outro lado, estes trabalhadores criativos,

que muitas vezes assumem eles próprios projectos e iniciativas empreendedoras, muito dificilmente optam por relações contratuais a tempo inteiro, preferindo uma posição de *freelancer*.

Estas questões são importantes, na medida em que uma das fontes de informação disponível para se analisar a estrutura de emprego no sector da Indústria de Conteúdos, refere-se aos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, que apenas contabilizam os trabalhadores por conta de outrem. Considerando as informações disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estatística sobre as pessoas ao serviço nos estabelecimentos, por CAE (três dígitos), é possível alargar o âmbito de registo dos trabalhadores nos ramos considerados.

O Quadro 1 apresenta os valores e percentagens relativos às quatro CAE (três dígitos) que se identificaram na delimitação proposta para este sector. Nos casos das CAE 211 e 921 estão considerados dentro destes dados alguns segmentos de actividade (CAE a 4 dígitos) que não foram incluídos na proposta de delimitação do sector, mas que, por um lado, não são muito representativos em termos de emprego e, por outro lado, têm muitas afinidades com o sector (caso da distribuição e exibição de produtos cinematográficos e de vídeo e, no caso da edição de som). Por outro lado, relativamente a estes dados disponíveis, realça-se a lacuna de informação que a actual Classificação das

Actividades Económicas provoca por falta de actualização relativamente a certos sectores novos da economia do conhecimento e das indústrias criativas, sobretudo nas áreas do *multimedia* (quadro 1).

Da leitura dos dados do quadro apresentado, podem retirar-se algumas conclusões sobre o panorama nacional em matéria de emprego neste sector em estudo.

Considerando os trabalhadores por conta de outrem, continua a ser a Imprensa e Edição o subsector que mais emprega no país. Embora com um ligeiro decréscimo no período de 2 anos considerado, estas actividades continuam a empregar cerca de metade dos trabalhadores por conta de outrem da Indústria de Conteúdos. Mesmo considerando a variável pessoas ao serviço nos estabelecimentos (do INE) e os dados para o ano de 2002, a posição relativa deste subsector da imprensa e edição mantém-se e o volume de pessoas aumenta mesmo.

Esta situação relativa é contrariada pela informação publicada pelo OBERCOM (anuário com dados relativos ao ano de 1999). Neste caso, com base na informação recolhida, o subsector mais representativo é o da rádio e televisão.

No caso das actividades cinematográficas e de vídeo, dentro do período considerado, há um ligeiro acréscimo dos trabalhadores por conta de outrem, que passam a representar no total de TPCO de 13,3% em 1997, para 15,0 em 1999. Este acréscimo comprova,

Quadro 1 • Número de Pessoas ao Serviço por CAE

CAE		TPCO Quadros de Pessoal			Anuário OBERCOM	Pessoas ao Serviço nos Estabelecimentos	
		1997	1999		1999	2002	
		%	Nº	%	%	Nº	%
221	Edição	53,2	8641	51,2	26,3	9789	51,1
921	Actividades Cinematográficas e de Vídeo	13,3	2524	15,0	9,7	3280	17,1
922	Actividades de Rádio e Televisão	31,2	5268	31,2	49,1	5666	29,6
924	Actividades de Agências de Notícias	2,4	447	2,6	14,8	431	2,2
Total (número)		14821	16880		27966	19166	

Fontes: MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social; OBERCOM; IN

de facto, as tendências detectadas na análise elaborada, na medida em que se reconhece uma evolução significativa do sector da produção audiovisual, com uma tendência para a consolidação de empresas com dimensão pequena mas também média, reflectindo-se deste modo no volume de TPCO, a nível nacional.

Em termos de distribuição geográfica do emprego, embora não apresentando os valores referenciados a unidades territoriais mais pequenas, a distribuição das empresas que foi percepcionada na análise do sector, permite concluir a forte concentração do emprego em Lisboa e Área Metropolitana de Lisboa para a maioria dos ramos de actividade. No caso da televisão, é evidente esta concentração, na medida em que não se tem conseguido evoluir para uma regionalização destes órgãos de comunicação. Nos restantes casos, apesar de poder persistir uma maior dispersão geográfica das empresas, nomeadamente em ramos como a edição, a produção de vídeo, a rádio, as tendências de associação e integração de empresas têm acentuado a concentração do emprego na área de Lisboa. Por outro lado, em determinados segmentos como o cinema ou agências noticiosas, a especialização dos empregos e a articulação das estruturas empresariais destes sectores com outras empresas ou instituições – no caso do cinema a forte ligação com áreas artísticas, designadamente do teatro, e no caso das agências noticiosas com os principais grupos de comunicação, justifica a sua concentração nos grandes centros urbanos mais cosmopolitas e, no caso português a concentração dos empregos na área de Lisboa.

2. Caracterização das Estratégias Empresariais: Audiovisual, Rádio e Multimedia

2.1. Apresentação

O capítulo de caracterização das estratégias empresariais tem por finalidade identificar e sistematizar, de forma articulada com o anterior diagnóstico do en-

quadramento socioeconómico do sector, os comportamentos estratégicos das empresas inseridas no sector em estudo.

Dada a diversidade e amplitude de actividades dentro da Indústria de Conteúdos, optou-se por abordar separadamente as estratégias empresariais relativas à Indústria do Audiovisual, incluindo os subsectores de cinema, vídeo, televisão, rádio e *multimedia*, e à Imprensa e Edição. Desta forma, para cada um destes subsectores foram abordadas as vertentes fundamentais do tecido empresarial, estruturadas segundo quatro forças motrizes: estratégias de mercado e de produtos, estratégias tecnológicas, estratégias organizativas e estratégias de gestão de recursos humanos.

Importa ainda referir que os capítulos seguintes referentes às estratégias referidas têm por base um conjunto de estudos de caso realizados pela equipa de estudo. As empresas/entidades objecto de estudo de caso são referidas através de atribuição de um código.

Neste conjunto de subsectores, como noutros que integram o estudo do sector dos Serviços de Informação e Comunicação, a caracterização das estratégias e a tipificação de comportamentos estratégicos torna-se particularmente complicada por características do sector. Por um lado, em alguns subsectores o número tão reduzido de empresas existentes dificulta o cumprimento rigoroso da metodologia prevista. Mas, para além desses casos específicos, como sejam os subsectores da televisão (operadores de televisão) ou do cinema (sector que apresenta uma estruturação organizativa relativamente frágil, dificultando mesmo a sua classificação como sector industrial), a equipa confrontou-se com um conjunto de dificuldades de elaboração dos estudos de caso previstos, obrigando a recorrer de forma mais intensa e complementar, a outros estudos de análise e diagnóstico destes subsectores.

A caracterização das estratégias empresariais para o conjunto de subsectores que abrange o audiovisual, incluindo a rádio e o *multimedia*, procura sistematizar os traços gerais das estratégias empresarias

no que respeita ao vector de mercados e produtos, no domínio tecnológico, e relativamente aos modelos organizacionais e à gestão de recursos humanos. A sua explicitação tem como finalidade, de acordo com a metodologia proposta pelo IQF dos estudos de "Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação", a tipificação de posicionamentos estratégicos das empresas.

Encontramo-nos perante subsectores excessivamente condicionados pela reduzida dimensão do mercado em Portugal, com consequências manifestas ao nível do desempenho dos tecidos industriais, na medida em que em geral, não estão garantidas, as condições de sustentabilidade económica destas actividades. O facto de algumas produções não atingirem condições de rentabilidade, por falta de condições ao nível da sua inserção na cadeia de valor que permitam a obtenção de grandes economias de escala, a sua distribuição em grande extensão e a atracção de fortes investimentos de capital, impede-as de se afirmarem em mercados de exploração comercial e exigem a intervenção pública.

Quer em Portugal quer na Europa, as características estruturais do tecido industrial nestes sectores de actividade têm justificado a intervenção dos poderes públicos, para além da simples política de regulação, com políticas públicas de protecção - estabelecimento de quotas de exibição de produtos de origem e em língua nacional, para além de outros mecanismos exercidos sobre o sector da distribuição, que visam a consolidação de um sector empresarial de produção independente. A abertura da televisão à iniciativa privada (que em Portugal se dá no início dos anos 90, com a criação dos canais privados de televisão) e, posteriormente, a liberalização do mercado das telecomunicações, até então em situação de monopólio público, tiveram repercussões importantes ao nível do desenvolvimento de um mercado de concorrência, face ao qual o sector de produção audiovisual independente teve muitas dificuldades de se posicionar. A enorme presença no mercado euro-

peu do audiovisual dos produtos americanos, com preços fortemente concorrenciais, favorece junto dos operadores de televisão, estratégias de produção de fluxo, de baixos preços, sustentadas pelo sector da publicidade (e indirectamente por atracção de grandes audiências), mas com sucesso limitado no mercado europeu.

2.2. Estratégias de Mercados e Produtos

Em Portugal, os subsectores do audiovisual, *multimedia* e da radiodifusão, à semelhança do que acontece noutros países europeus, têm mantido características estruturais que determinam as estratégias de mercados e produtos por parte das empresas que neles operam.

A posição que as empresas de audiovisual, rádio e *multimedia* assumem dentro da cadeia de valor - o seu nível de intervenção nos segmentos da criação dos conteúdos, da produção e pós-produção, da distribuição e da difusão (em diferentes plataformas) - é fortemente condicionadora em termos das suas opções estratégicas de mercados e produtos, designadamente num contexto de progressiva integração das novas tecnologias de informação e comunicação; de convergência dos dois sectores, Serviços de Informação e Comunicação (Telecomunicações, Serviços de Informação) e Indústria de Conteúdos e Média; e de globalização do mercado.

Por outro lado, a debilidade das estruturas organizativas das empresas de produção de conteúdos constitui igualmente um elemento condicionador da sua escolha em matéria de estratégias de mercados e produtos.

i) Situação das empresas face à cadeia de valor

O subsector do audiovisual, incluindo o cinema, vídeo e televisão sofre tradicionalmente em Portugal (como na maioria dos países europeus e ao contrário do modelo americano) da falta de articulação entre a produção e a distribuição. As empresas de criação e produção dos conteúdos, que sustentam as actividades dos criadores, encontram-se completamente



apartadas das estratégias comerciais das empresas que dominam os circuitos de distribuição e que, cada vez mais, tendem a integrar diferentes plataformas de difusão de conteúdos.

O facto de a maioria das empresas de produção audiovisual e *multimedia* não possuírem capacidade para aceder directamente ao mercado final dos seus produtos ou serviços, colocando-as na dependência de um número reduzido de empresas ou grupos de empresas, constitui um factor determinante para a configuração das estratégias de mercados e produtos que elas adoptam. São as empresas que operam na distribuição e difusão dos conteúdos, incluindo os operadores de televisão inseridos nos principais grupos da comunicação, os quais associam várias plataformas de difusão de conteúdos (incluindo os serviços em linha, mas também cada vez mais, redes de salas de cinema ou produtoras de DVD e videocassetes), que mantêm o monopólio da relação com os mercados finais.

Esta situação é particularmente sentida no sector da televisão, onde até 1992 apenas existia uma empresa operadora, de natureza pública, a RTP, condição que se alterou com a Lei da Televisão de 1990, a qual abriu o sector à intervenção de privados. Foi, assim, criada, nesse ano, a primeira estação comercial, a SIC e, no ano a seguir, a TVI. Apesar deste alargamento do espectro empresarial no subsector da difusão da televisão generalista (por via hertziana), o controlo do acesso ao mercado tem sido reforçado por estas três empresas. Contudo, esta diversificação dos meios de difusão televisiva não reverteu directamente na dinamização do sector audiovisual de criação e produção independente, quer porque uma parte da produção audiovisual, nomeadamente a produção de *stock*, foi internalizada nos grupos *multimedia* (produção *in house*), quer porque a concorrência externa de produtos a preços muito competitivos, tanto ao nível dos produtos de fluxo como de *stock*, determinou um aumento das compras ao exterior, apesar das consequências na balança comercial.

No que se refere à distribuição e difusão de cinema em sala/redes de salas, o mercado português mantém-se igualmente dominado por um número cada vez mais reduzido de empresas, situação que se tem agravado pela mesma tendência de concentração. A Empresa A, actualmente integrada num dos maiores grupos de comunicação, mantém uma posição dominante na distribuição e exibição interna de cinema, abastecendo-se, no essencial, em distribuidores de catálogos estrangeiros, na maioria americanos.

A formação mais recente de grupos de comunicação, decorrentes de processos de convergência dentro do sector dos Serviços de Informação e Comunicação, veio acentuar este traço característico na medida em que, para além de contribuir para a integração horizontal destes grupos, procurando posicioná-los no mercado com uma oferta de serviços e produtos diversificada (incluindo, nomeadamente, o cinema, vídeo, programas de televisão generalista e temáticos, imprensa, livro e música), reforçou a sua integração vertical, particularmente com a inclusão das operadoras de televisão privadas (nos casos dos grupos Empresa B e Empresa C) e com a integração de outras plataformas de difusão, incluindo o cabo, satélite, *Internet*, bem como as plataformas emergentes da televisão por assinatura e da *pay per view* e do *video on demand* (também no caso do grupo Empresa D).

Caso excepcional, porque se trata de um processo de integração a partir do negócio da Indústria Cinematográfica, constitui a integração das empresas E1, no sector da distribuição com a E2 e E3, no domínio da difusão em sala, num grupo de menor dimensão relativamente aos referidos grupos de comunicação – o Grupo Empresa E – e que integra também uma das mais importantes empresas nacionais de produção e pós-produção de cinema – a E4, empresa-mãe, bem como uma empresa estrangeira, também no ramo da produção e pós-produção – Empresa X. O processo de integração em causa que parte dos ramos da produção e pós-produção de cinema, associando-lhe outras empresas em fases diversas da ca-

deia de valor, como são a distribuição ou a difusão, é de facto uma excepção no contexto nacional. As lógicas de relação com o público/mercado final permite, neste caso, assumir opções estratégicas de mercados e produtos autónomas e diferenciadas.

Para além deste grupo de dimensão mais reduzida, intervêm no negócio da distribuição e da difusão algumas outras pequenas empresas de audiovisual (nomeadamente as Empresas F, G, H, I), que se têm conseguido manter autónomas dos grandes grupos da comunicação, mas que não dispõem, em princípio, de capacidade para crescer.

No caso da rádio, a actividade abrange por natureza todo o ciclo produtivo, quer a produção, quer a emissão, tanto nas rádios gerais como nas rádios regionais e locais. Contudo, mesmo após a regulamentação do sector produzida a partir de 1988 e corrigida posteriormente em 1997, fundamentalmente orientada para organizar a radiodifusão sonora de âmbito local e regional, verifica-se uma multiplicação das situações que não cumprem a lei. Inúmeras rádios locais, por falta de viabilização de equipas mais alargadas, apresentam hoje uma situação de ausência total de programação própria, em conformidade com as condições do alvará obtido, limitando-se a ser apenas retransmissores de outras rádios (especialmente de rádios nacionais ou estrangeiras) numa lógica de concentração, favorável aos interesses económicos que, por este meio, exploram alguns emissores e antenas atribuídas às rádios locais.

ii) Estruturas organizativas das empresas

Dentro das empresas que mantêm como área de negócio a criação e produção audiovisual, *multimedia* e a radiodifusão, as características da sua estrutura organizativa e funcional condicionam em geral as opções em termos de estratégias de mercados e produtos.

A forma variada como se processaram, na última ou duas últimas décadas, a inserção das empresas tradicionais de conteúdos (empresas do sector dos media, incluindo imprensa, rádio, produção de cinema e de

vídeo) de vertente essencialmente cultural, cujas competências centrais assentam nas capacidades (“talentos”) criativos e artísticos e na concepção e fabricação dos conteúdos, no processo de convergência dos sectores de Serviços de Informação e Comunicação (Telecomunicações, Sistemas de Informação) e Indústrias de Conteúdos, associado às transformações tecnológicas que a revolução digital acelerou e à função estratégica que a gestão do conhecimento e a inovação passam a assumir no contexto económico, explica a presença actual nestes subsectores de empresas estruturalmente muito diversas.

Os produtores de vídeo, de cinema e de *multimedia*, especialmente vocacionados para a prestação de serviços, mantiveram a sua relação com as indústrias de comunicação. Trata-se, sobretudo, de pequenas ou médias empresas destinadas ao desenvolvimento de conteúdos culturais e criativos, que no caso do *multimedia*, associam também uma componente tecnológica decisiva ao nível do *software*.

Algumas das empresas de produção de cinema e vídeo com maior capacidade de produção beneficiaram, a partir da abertura da televisão à iniciativa privada, de um alargamento do mercado intermédio, concentrado nos grupos de comunicação e evoluíram para empresas de dimensão maior (em termos de número de empregados), com estruturas mais complexas no que respeita ao seu modelo organizativo. Outras empresas dentro deste segmento foram integradas nestes grupos da comunicação.

Outro conjunto de empresas do audiovisual surge na sequência de apostas de Designers, Músicos, Guiónistas, Produtores ou Realizadores, que procuraram maior autonomia face aos grandes operadores de televisão (é frequente a criação de empresas por parte de quadros das empresas de televisão que deixam o seu emprego para se dedicarem ao negócio da criação de conteúdos), tendem a explorar dimensões interessantes das novas tecnologias digitais, mantendo estruturas organizativas muito simplificadas, mas com pouca ou difícil viabilidade económica. Os grandes



grupos de comunicação constituem, um mercado importante de aquisição de serviços a estas pequenas e mesmo microempresas, adquirindo-lhe produtos de qualidade superior e com características de produção de autor.

Quanto às microempresas de produção *multimedia*, que se constituíram normalmente a partir de oportunidades de prestação de serviços identificadas por programadores e engenheiros informáticos, sem investimento significativo na criação de conteúdos originais e na componente de design, viveram e vivem na dependência de um mercado pequeno e dominado por um número limitado de grandes editores e distribuidores.

Ainda na área do *multimedia*, a expansão que o mercado conheceu durante a década de 90 impulsionou algumas das maiores empresas de conteúdos. Assim, estas empresas procuraram adquirir empresas mais pequenas dentro do mesmo sector, no sentido de atingirem massa crítica suficiente para entrarem no mercado financeiro através da sua presença na Bolsa. Se esta estratégia foi adoptada por várias empresas durante o período de boom no sector, a situação mais recente de recessão obrigou, na maioria dos casos, à adopção de posicionamentos diferentes.

Na última década a situação das empresas de rádio sofreu igualmente modificações com a tendência geral de concentração nos sectores dos media e de integração das principais estações em grupos da comunicação. No caso das pequenas empresas que surgiram após a abertura do concurso para o exercício das rádios locais (primeiro concurso em 1989), muitas sofreram processos de aquisição por empresas, também locais, provenientes de outros sectores (destacando-se o caso da aquisição por parte de empresas do sector da Construção Civil). A sua viabilidade tem sido mantida, em geral, com estruturas organizativas muito débeis, o que tem originado algumas situações de dependência relativamente a empresas de rádio de maior dimensão, conforme anteriormente referido.

Articulando estas duas questões centrais – o posicionamento das empresas na cadeia de valor dos serviços de informação e comunicação e as características da sua estrutura funcional e organizativa, torna-se possível, de uma forma mais clara, especificar os contornos das principais estratégias empresariais de produtos e mercados nestes subsectores da produção de conteúdos.

Estratégias de integração vertical/ liderança

Dentro do sector global dos Serviços de Informação e Comunicação, as estratégias de integração vertical têm sido assumidas, quer por operadores de telecomunicações quer por outros sectores empresariais (indústrias tradicionais e sector financeiro) quer ainda por alguns grupos de empresas do sector dos Conteúdos (empresas de televisão, de imprensa ou mesmo do cinema). O boom dos investimentos que suportaram estratégias deste tipo verificou-se nos anos 90 e foram principalmente resultado do desafio colocado pela nova tecnologia digital a alguns sectores económicos tradicionais. Trata-se de estratégias que visam defender ou reforçar o posicionamento no sector de convergência, associando à posição detida nos circuitos de distribuição e na gestão e lançamento de novas plataformas de difusão, a integração de empresas de criação e produção de conteúdos.

Dentro dos subsectores do audiovisual, *multimedia* e radiodifusão, podem distinguir-se diferentes *performances* das empresas no que respeita à adopção destas estratégias de liderança. Basicamente é possível encontrar dois tipos de situações:

- a) Empresas que concentram a sua actividade no lado da distribuição/do mercado e que pretendem reforçar essa posição por uma intervenção mais ampla na cadeia de valor, adquirindo designadamente, novas vantagens pela associação às telecomunicações, juntando diferentes plataformas de difusão, ou pela entrada na produção de conteúdos.

- b) Empresas cuja área de negócio central é a produção de conteúdos, mas que procuram associar uma intervenção na distribuição e difusão, no sentido de melhorar o acesso desses conteúdos ao mercado final.
- a) No primeiro caso, nas empresas que concentram a sua actividade no lado da distribuição/do mercado, incluem-se as principais operadoras de televisão que estão na origem da formação de alguns grupos de comunicação e que apostam no valor estratégico que os conteúdos tendem a reforçar no quadro da evolução da convergência da informação e comunicação.

A formação destes grupos, que têm também na sua origem outras empresas do sector dos media para além da rádio ou televisão (nomeadamente a imprensa), obedeceu especialmente a estratégias de diversificação numa lógica de conteúdos. Nisto se distinguiram basicamente de outros grupos de comunicação (em geral provenientes de sectores exteriores aos media, sector financeiro ou da área da distribuição), cujas estratégias empresariais de integração, igualmente ancoradas num objectivo de reforço do acesso ao mercado associando várias plataformas de difusão, foram especialmente determinadas por lógicas de natureza financeira. Em certos casos, estas empresas começaram por investir no sector das telecomunicações, sem nunca virem a comprometer-se com a área dos conteúdos, noutro caso, a aquisição de um lugar importante na difusão de televisão serve apenas como âncora da estratégia de acesso ao mercado da comunicação.

A forte concorrência que se estabelece entre estes grupos justifica o seu interesse cada vez maior na aquisição de direitos sobre os conteúdos e na intervenção junto dos produtores independentes. Tem-se assistido a inúmeras aquisições de empresas de produção audiovisual e *multimedia* por parte destes grupos, garantindo-lhes um reforço da sua posição no

mercado interno, mas também no mercado externo. Paralelamente, estes grupos nacionais têm procurado consolidar posições no mercado estrangeiro (de proximidade), através de fusões ou aquisições de empresas (nomeadamente Espanha e Brasil). Por outro lado, as empresas operadoras de televisão têm procurado manter uma posição de dominância sobre a titularidade dos direitos de conteúdos, especialmente no caso das produções audiovisuais e na transmissão dos eventos desportivos.

As estratégias de subcontratação da produção pelas operadoras de televisão têm-se traduzido numa posição de domínio destas sobre o sector da produção audiovisual, mantendo-o praticamente à margem do funcionamento do mercado de livre competição. Os contratos de subcontratação que as operadoras de televisão adoptam pressupõem, para a maioria dos casos, a escusa para a partilha com as empresas fornecedoras desses serviços ou produtos dos direitos sobre os produtos audiovisuais que estas realizam. As operadoras de televisão retêm os direitos sobre os produtos encomendados ou adquiridos, impedindo as empresas de produção de audiovisual de rentabilizar os seus produtos num mercado mais alargado, designadamente, integrarem junto de distribuidores que comercializam por catálogo. Esta falta de acesso ao mercado a que, consequentemente, uma maioria das empresas de produção de audiovisual se encontram sujeitas por falta de direitos sobre os seus produtos, têm constituído um dos principais factores de imobilização do sector audiovisual.

A situação dos produtores audiovisuais independentes é agravada pelo facto de o mercado televisivo em Portugal ser de dimensão extremamente reduzida, mas, para além disso, pelo facto de a programação nas televisões não privilegiar estratégias de aumento das horas de programação de *stock* (filmes, séries, *sit-coms*³, tele-filmes, documentários, teatro e ópera) e pelo facto ainda, de aquelas transporem para as em-

³ Abreviatura das séries televisivas de comédias de situação



presas de produção, que se encontram a montante, algumas das dificuldades estruturais de natureza financeira. Esta última situação vem acentuar as dificuldades de sustentabilidade financeira das empresas de produção audiovisual, que se confrontam, para além disso, com as normais dificuldades de acesso aos recursos financeiros vocacionados para apoiar a inovação.

A generalidade das operadoras de televisão mantém um défice significativo de cultura de planeamento da programação, com repercussões na vida das empresas de produção e pós-produção, na medida em que estas passam a depender essencialmente das encomendas “em cima da hora”. Os quatro canais televisivos nacionais transmitem um número muito significativo de horas de produção, mas a sua estratégia tem-se orientado para a transmissão de programas de baixo custo. A maior parte da programação é produtos de fluxo (notícias, desporto e programas de estúdio, reportagens, *talk-shows*), enquanto a produção de *stock* representa menos de metade do tempo total de programação. Para além disso, apesar do cumprimento da quota total de programação em língua portuguesa, os produtos audiovisuais consumidos por estas operadoras televisivas são em grande parte, de origem estrangeira.

Por outro lado, como se referiu anteriormente, as operadoras de televisão fazem repercutir no sector da produção audiovisual dificuldades financeiras estruturais, com atrasos sistemáticos nos pagamentos, provocando estrangulamentos significativos nestas médias ou pequenas empresas. Estas dificuldades têm tido uma repercussão considerável nas estratégias de modernização tecnológica, organizativa e de gestão e de recursos humanos deste grupo de empresas.

A estratégia de integração vertical nos grupos de comunicação tem sustentado igualmente as suas intervenções no domínio das infra-estruturas e redes de distribuição, numa estratégia de diversificar as “janelas” ou plataformas de difusão. A associação destas empresas a operadores noutras plataformas, designada-

mente ao nível da televisão por cabo e da *Internet*, ou a sua presença nos recentes processos de concurso para as novas plataformas de comunicação – telemóveis móveis de última geração e plataforma de televisão digital terrestre – vem comprovar a sua tendência para retirar os máximos proveitos dessa extensão na cadeia de valor. Em alguns casos, estes grupos integram ainda outros suportes de difusão convencionais, no caso da imprensa e do livro/edição, as redes de salas de cinema e a edição de CD e DVD.

b) No segundo caso, das empresas cuja área de negócio central é a produção de conteúdos, é possível identificar no contexto nacional um único grupo de empresas – Grupo Empresa E, que têm demonstrado uma estratégia de integração vertical com o objectivo de garantir o acesso ao mercado da sua produção audiovisual, principalmente no domínio cinematográfico. Mantendo a sua área central de negócio na produção cinematográfica, alargando a sua presença internacionalmente, com a criação em França de uma empresa de produção – a Empresa X, a estratégia de integração vertical esteve na base da formação de um grupo de empresas, permitindo-lhe adquirir uma autonomia significativa no seu posicionamento face ao mercado pelo facto de não se encontrar condicionado pelos circuitos de distribuição e exibição nacionais, em geral dependentes dos maiores grupos internacionais. O grupo integra uma empresa de distribuição de cinema e vídeo – a Empresa E1 que intervém no mercado nacional com um catálogo de cerca de três centenas de filmes e de duas centenas de vídeos. Na área da difusão em salas de cinema, este grupo possui uma rede importante de salas de cinema no país, com programações cinematográficas de qualidade e tecnologias digitais actualizadas, integradas em duas empresas de exibição cinematográfica – a Empresa E2 e a Empresa E3.

A posição que adquiriu no acesso ao mercado tem permitido a este grupo de empresas ser concorrente

a subsídios à produção de filmes com outras empresas que, frequentemente, recorrem ao grupo para assegurar a distribuição dos seus produtos. Por outro lado, a sua estratégia de integração vertical tem-se demonstrado favorável para a diversificação dos seus mercados, particularmente no caso dos direitos de distribuição em DVD, da filmografia portuguesa. Para além da simples exploração dos produtos cinematográficos em sala de cinemas, este grupo está a apostar em rentabilizar a sua actividade através de outros suportes de difusão.

Estratégias de diversificação de mercados

Em várias empresas, nomeadamente nas que dominam os canais de acesso ao mercado, têm sido adoptadas estratégias de crescimento por diversificação de mercado, com o objectivo nomeadamente, de retirar as máximas vantagens que as potencialidades da tecnologia digital representam em matéria de utilização de diferentes suportes e plataformas de difusão.

As operadoras de televisão, principais investidores na indústria de produção e difusão audiovisual, têm investido igualmente na difusão de certos produtos através de outras “janelas” de comunicação, designadamente com o lançamento de portais da *Internet*. A tecnologia digital veio permitir às empresas de audiovisual e *multimedia* beneficiar dos efeitos da convergência, e através de uma utilização múltipla de conteúdos, diversificar os seus mercados. Estas empresas procuram otimizar os processos de consumo mediático de massas, usando marcas comuns para produtos e serviços diferentes, utilizando suportes e plataformas de comunicação igualmente diferentes (caso interessante dos *reality shows* que gerou sinergias com a *Internet*, com a finalidade principal de captura de audiências).

Por outro lado, os operadores de telecomunicações tentam encontrar parceiros estratégicos nas empresas de produção de conteúdos no sentido de aumentar a gama de serviços a disponibilizar sobre as redes,

seja na *Internet* ou nos serviços móveis de telefone, e para além disso, tentam apostar no lançamento da televisão por assinatura, dos sistemas *pay per view* e *vídeo on demand*.

Situação diferente é a desenvolvida por empresas do sector que mantêm a sua área central de negócio em determinado segmento da cadeia de valor – seja na produção, seja na distribuição ou exibição, mas que, no âmbito de estratégias de crescimento, apostam noutras actividades fora desse segmento da cadeia de valor, sem que tal signifique claramente um processo de integração vertical. Nestes casos, não se verifica realmente a adopção de estratégias de integração vertical, mas o objectivo passa pela rentabilização de competências internas capazes de desenvolver novas actividades, relativas a outra fase da cadeia de valor, conseguindo por essa via um alargamento do mercado e maior diversificação dos produtos oferecidos.

Encontram-se nesta situação algumas empresas de produção de audiovisual que conseguem desenvolver competências na área da distribuição ou, em contrapartida, algumas empresas de distribuição, que alargam as suas competências às actividades de produção, e que ampliam as suas áreas de negócio, procurando desta forma abarcar novos mercados finais, tanto como prestadoras de serviços, como distribuidoras de produtos. Nos casos em que as empresas conseguem alargar a sua área de negócio à distribuição, significa em geral que conseguiram adquirir direitos sobre os produtos e que podem desta forma colocá-los directamente no mercado. Algumas empresas que possuíam inicialmente direitos sobre determinados produtos (cinema ou vídeo) têm conseguido alargar esses direitos a novos formatos, caso do DVD, e desta forma, diversificar a sua posição no segmento da distribuição, constituindo catálogos de produtos. A introdução do sistema digital na produção de vídeo e cinema permitiu, por outro lado, a algumas das empresas de produção de vídeos (documentário ou publicitário) apostar novamente no



mercado da exibição (salas de cinema), na medida em que a tecnologia tornou possível a exibição de vídeos digitais em ambiente de sala.

Outras empresas de produção audiovisual que dispõem de uma estrutura organizativa e funcional mais complexa, associada em geral a um crescimento expressivo do número de pessoas ao serviço, adoptam, por vezes, também estratégias de diversificação de mercados e de produtos. Apesar de manterem uma quota-parte importante do seu mercado no fornecimento de produtos audiovisuais às empresas operadoras de televisão, a sustentabilidade destas empresas com estruturas mais complexas depende da capacidade de associar ao mercado da televisão, outros mercados como sejam, o mercado publicitário, o mercado institucional e, mais recentemente, o mercado da *Internet*. O boom do mercado do audiovisual sustentado pela "guerra" das audiências televisivas derivada do processo de licenciamento dos canais privados de televisão e a expansão do negócio associado à *Internet*, veio impulsionar nestas empresas uma reorganização interna e o reforço do seu quadro de pessoal. Contudo, a regressão posterior de inúmeros negócios baseados na *Internet*, justificam a opção nestas empresas por estratégias de diversificação dos mercados, associando os mercados da publicidade, do *marketing* e da comunicação institucional.

Relacionadas com a opção por uma diversificação de mercados surgem, num número significativo destas empresas de produção e pós-produção, estratégias de diversificação de produtos potenciadas pelas possibilidades que a introdução da tecnologia digital veio criar. Com processos de fabricação análogos, estas empresas encontram-se aptas a fornecer os mesmos conteúdos em vários suportes de difusão, vídeo (ainda em formato analógico ou digital), cinema, CD-ROM, DVD, mesmo videojogos (embora este segmento de produção esteja muito pouco presente no sector de produção nacional). Esta diversificação de produtos não implica necessariamente um cresci-

mento vertical das empresas, ou seja, pode não traduzir a sua intervenção em novas áreas da cadeia de valor (no caso da edição), se as empresas optam por soluções de subcontratação de serviços.

Por último, é possível ainda incluir dentro desta estratégia de diversificação de mercados os casos de dois dos principais grupos que dominam o sector da rádio, o Grupo Empresa J e o Grupo Empresa L, cujas estratégias de crescimento tendem a reforçar a sua estrutura organizativa e a dimensão, nomeadamente com a diversificação dos seus canais e a criação e expansão de estúdios de produção. No caso da Empresa J, foi criado em 1987, um canal que era um projecto musical e de informação dirigida especialmente para as classes média e média alta, e posteriormente, em 1998 um canal dirigido para o mercado jovem da Grande Lisboa. No caso da Empresa L, para além da criação dos cinco canais de perfil geral, que se destinam a mercados de perfil sociográfico e geográficos diferentes, o grupo integra uma rede de estúdios regionais que lhe permite emissões orientadas para os mercados regionais/rádios locais.

Estratégias de segmentação de mercados e de especialização

Um dos grupos nacionais de produção de cinema e de vídeo já referido, a Empresa E, tem associado a sua estratégia de integração vertical, com estratégias de segmentação do mercado e de internacionalização, orientando a produção principalmente para o nicho do cinema de autor. Este tipo de posicionamento encontra justificação no facto de, no sector do cinema, o sucesso comercial vir frequentemente a reboque do sucesso cultural (nome do realizador). O sucesso e reconhecimento internacional do cinema português constituem vantagens que deverão repercutir-se favorável e positivamente na consolidação e desenvolvimento das empresas de produção nacionais. Estes sucessos permitem elevar a auto-confiança dos realizadores nacionais e contribuem para a fide-

lização do público face ao cinema de origem portuguesa. Este grupo de empresas tem ainda sabido explorar estas vantagens competitivas no mercado nacional, mas especialmente no mercado internacional, associando uma estratégia de participação em festivais.

Dentro do grupo de empresas que decidem competir em mercados mais reduzidos (como é o do cinema de animação ou de cinema de autor) e que apoiam, excepcionalmente, a sua posição no mercado com uma intervenção ao nível das áreas da distribuição ou exibição, encontram-se casos (embora em número demasiado reduzido) de estratégias de internacionalização por associação com empresas estrangeiras em projectos de co-produção. Estas situações visam especialmente beneficiar de oportunidades de financiamento à produção, neste caso, de origem europeia, no âmbito de programas de promoção do cinema europeu (caso do Euro-Images que exige uma parceria entre empresas de pelo menos três países da Europa, ou do Visarde).

As empresas de pequena dimensão ou microempresas de produção audiovisual e *multimedia* têm apostado na oferta de produtos de carácter único, sustentados por uma equipa muito reduzida, centrada fundamentalmente em recursos com competências criativas (realizadores e/ou produtores), mas que dominam todo o processo de fabrico do produto. Os factores de diferenciação assentam principalmente em competências específicas – ao nível dos recursos humanos, ou em vantagens tecnológicas na produção – por exemplo, a posse de um carro de exterior com tecnologia digital.

Estas pequenas ou microempresas apostam também na constituição de arquivos de imagem próprios, o que se torna paralelamente, uma vantagem competitiva significativa. Os arquivos audiovisuais constituídos por estas empresas reforçam a sua vocação para a produção de produtos únicos e, simultaneamente, para a especialização em determinadas temáticas que correspondem às necessidades e expectativas

dos seus clientes mais fiéis ou, eventualmente, de novos clientes que a elas se dirigem em virtude da existência desses arquivos.

O posicionamento destas empresas face ao mercado da *Internet* tem-se pautado por estratégias de relacionamento preferencial (em moldes de subcontratação ou de associação) com outras empresas mais vocacionadas para esse segmento de produção, fornecendo-lhes, designadamente, os conteúdos. Esta alternativa é justificada, em geral, pelas empresas não disporem de vantagens suficientes para entrar nesse mercado em linha com produtos de alta qualidade ao nível da imagem (vídeo), uma vez que as infra-estruturas em banda larga estão ainda no princípio da sua instalação no país. Nas actuais redes disponíveis, a relação qualidade do produto/tempo de acesso não se apresenta totalmente vantajosa e atractiva para o consumidor final, nomeadamente, para o consumidor institucional.

Estratégias de fidelização de clientes

A maioria das empresas cuja área central de negócio se limita à produção e pós-produção audiovisual e que fornecem no essencial o sector das operadoras de televisão com produções de *stock*, procuram aprofundar uma relação de fidelização com essas operadoras, apostando numa relação de confiança quer relativamente à qualidade do produto oferecido, quer ao cumprimento dos prazos de produção, quer ainda à capacidade de enveredar por apostas em produtos inovadores que respondam à evolução das tendências do mercado televisivo. A capacidade de negociação dos produtores nesta relação é centrada, contudo, na forma como respondem no que se refere à qualidade do produto, bem como aos prazos de entrega estabelecidos. É essencialmente nestes dois domínios que estas produtoras podem assumir algum poder de decisão ou controlo.

A situação menos favorável que, em certas situações, as relações contratuais entre produtoras de audiovisual e operadores de televisão têm assumido em ma-



téria de atrasos de pagamento dos subcontratos ou encomendas e o facto de serem os operadores de televisão que adquirem, em exclusividade, os direitos sobre os produtos encomendados, como anteriormente referido, têm justificado a adopção por parte de certas empresas de produção de estratégias de fidelização com operadoras de televisão, procurando conseguir essa posição negocial mais favorável.

A fidelização de clientes é igualmente uma estratégia assumida pelas pequenas e microempresas especializadas em produtos de carácter único. Em geral, está-se perante um segmento de produção de produtos de autor, onde a relação entre a empresa ou produtor e o cliente é uma relação de confiança. Esta relação de confiança cliente/empresa é uma componente fundamental, alicerçada em questões de qualidade e de conhecimento mútuo das opções estéticas e das linguagens, e onde a variável preço se torna pouco determinante.

Estratégias de liderança pelos custos

Uma parte das empresas que se encontram concentradas na produção e pós-produção de audiovisual e *multimedia* concorrem em geral no mercado de prestação de serviços e fornecimentos de produtos, com base em preços de mercado mais baixos.

Este seu posicionamento decorre da flexibilidade que em geral estas estruturas representam em termos de modelo organizativo ou da adopção de soluções tecnológicas que permitem a produção de conteúdos digitais e *multimedia* em melhores condições comparativas. Conseguindo diminuição nos custos de estrutura e/ou aumentos na produtividade relativamente mais acentuados, estas empresas conseguem a colocação dos seus produtos no mercado com preços mais baixos.

Algumas destas empresas podem gravitar em torno das empresas de média dimensão do mesmo sector de produção audiovisual e *multimedia* ou dos grandes grupos da comunicação, procurando beneficiar

de um mercado de subcontratação que é frequente para a produção com menores exigências de qualidade, de criatividade e de inovação em termos dos conteúdos. Neste caso as estratégias de liderança pelos custos associam-se a estratégias de diversificação de mercados intermédios, incluindo, para além do mercado específico do audiovisual e televisão, o mercado publicitário, o imobiliário e mesmo outros ramos da indústria transformadora e de serviços, neste caso, especialmente em produtos que se inscrevem no quadro do *marketing* institucional.

Algumas empresas deste segmento trabalham também por subcontratação com empresas pequenas mas especializadas em produtos de carácter único, sem interesse por um mercado mais determinado pela vantagem preço. Este é igualmente o segmento empresarial mais aberto à entrada no mercado dos produtos para *Internet*, associando à sua vantagem no preço, estratégias de diversificação de mercados.

No período de forte expansão do sector (final da década de 90), várias destas pequenas e microempresas foram adquiridas ou pelos grandes grupos de comunicação, numa lógica de estes verem reforçado o seu domínio sobre o sector dos conteúdos ou por outras empresas de produção de maior dimensão, numa estratégia de crescimento que lhes permitisse atingir massa crítica suficiente para entrarem no mercado financeiro. Estas tendências inverteram-se posteriormente, face ao contexto de significativa recessão que atingiu também o sector. Actualmente, são predominantes as estratégias de estabelecimento de acordos de venda ou de troca de conteúdos, que se revelem muito mais racionais, em termos de mercado.

2.3. Estratégias Tecnológicas

A situação em Portugal, à semelhança do que acontece noutros países europeus, em que o Estado mantém medidas de regulação nos mercados das telecomunicações, da difusão de televisão e dos serviços

de comunicações móveis, tem contribuído para condicionar de algum modo a evolução das estratégias tecnológicas das empresas do sector dos Serviços de Informação e Comunicação, e também, na Indústria de Conteúdos. Embora os efeitos da regulação se façam sentir em todos os segmentos da cadeia de valor do sector, nas empresas cuja área de negócio está centrada no mercado da radiodifusão e da televisão, os efeitos fazem-se sentir de modo mais directo.

Na cadeia de valor da televisão a regulação é exercida, pelo menos, a dois níveis, incluindo a concessão de licenças de operação das redes de cabo e da rede de televisão digital terrestre e a concessão de licenças de emissão de canais televisivos e de serviço público de televisão. No primeiro caso, o processo de concessão das licenças de operação de redes de cabo para televisão e de operação da televisão digital terrestre assumiram variantes, na medida em que no primeiro caso o mercado foi aberto a vários operadores, procurando garantir alternativas no mercado, enquanto no segundo caso, a licença foi entregue apenas a um operador.

A evolução do processo de licenciamento da televisão digital terrestre e os direitos adquiridos pelas principais operadoras de televisão decorrentes das licenças de emissão dos canais generalistas e do serviço público, no caso da RTP, têm constituído alguns dos principais factores do adiamento do serviço pago de difusão de televisão digital, que se implantará após o chamado *switch-off* da rede analógica. Nesta medida, apesar da revolução tecnológica a montante da difusão, com a introdução da tecnologia digital em todas as fases da cadeia de valor, este compasso de espera da televisão digital, por cabo ou na rede TDT, tem eventualmente contribuído para abrandar as estratégias de actualização tecnológica no sector da difusão de conteúdos televisivos ou mesmo no sector da produção.

Em paralelo, o adiamento da concessão de licenças dos telemóveis de terceira geração G3 também tem contribuído para retardar a abertura de novos merca-

dos para os conteúdos digitais, nomeadamente, conteúdos audiovisuais. O alargamento de capacidade que a nova geração de telemóveis virá a garantir, permitindo diversificar o tipo de conteúdos a circular na rede, bem como aumentar performances na velocidade de circulação e bidireccionalidade na rede, deve gerar efeitos esperados significativos ao nível do mercado final de conteúdos, com consequências nas estratégias de mercado e nas estratégias tecnológicas das empresas de produção e distribuição.

Por outro lado, o investimento e desenvolvimento de novos formatos e serviços nas infra-estruturas de telecomunicações no campo da banda larga e das redes bidireccionais, permitindo a interactividade, são condições tecnológicas essenciais para o desenvolvimento de novos serviços associados à difusão televisiva, como são os *pay-tv*, o *pay per view* ou o *video on demand*. O desenvolvimento destes novos suportes tecnológicos e a sua implantação alargada no mercado, contribuirão para o desenvolvimento tecnológico nas empresas do sector, mas exigirão, em paralelo, uma massificação significativa de equipamentos terminais (*as set top boxes*) diferenciados pelas funcionalidades e custos. Esta evolução no sentido da adopção de um quadro normativo comum suportado pela *Digital Video Broadcast (DVB)* vai, por seu lado, implicar uma universalidade dos conteúdos televisivos a montante do operador.

A procura de uma defesa dos equilíbrios entre a evolução dos interesses, motivações e práticas dos consumidores finais e a capacidade de introdução das novas soluções tecnológicas no plano das comunicações e dos serviços de difusão de informação, têm pautado os objectivos e preocupações das instâncias reguladoras. Daí que as orientações assumidas por estas instâncias venham a manter, sucessivamente, alguma influência nos processos tecnológicos, em especial no caso das empresas operadoras de televisão que continuam a difundir a maioria dos produtos em suporte analógico, mesmo quando estes são produzidos, na origem, em suporte digital.



As empresas cujo negócio central é a produção e pós-produção de audiovisual e de multimedia têm assumido, em geral, estratégias de antecipação tecnológica face ao mercado final, adaptando-se quer em termos de processo produtivo, quer de inovação de produtos, às oportunidades que o avanço das tecnologias digitais têm introduzido no sector, em ritmos que dependem principalmente da sua estrutura financeira e da posição que atingem no mercado. Este é um sector onde não se detectam exemplos de empresas que possuam grande investimento em I&D, mas, em contrapartida, a sua capacidade de actualização dos equipamentos tecnológicos associados à produção é muito significativa.

Em conclusão, pode-se sinalizar a existência de um certo desfasamento entre o ritmo de actualização tecnológica na maioria das empresas que intervêm na produção e o ritmo de actualização tecnológica no mercado final, em termos de equipamentos receptores dos produtos, situação que se deve principalmente a factores de ordem psico-sociológica, associados também a factores de ordem económica, junto do consumidor. No caso da televisão, a mudança no espaço doméstico exige investimentos em equipamentos terminais específicos, e esse é um esforço que socialmente trará alguns custos. No caso dos telemóveis de terceira geração a disponibilidade dos aparelhos receptores no mercado é incipiente, por condições que decorrem da evolução do sector da electrónica. Já o caso da difusão pela via da *Internet*, a evolução tem demonstrado que os equipamentos (computadores pessoais) não têm sofrido um abaixamento significativo dos preços, antes são as características de equipamentos similares que têm melhorado. Não se verifica, portanto, uma redução significativa do preço dos equipamentos no mercado final, mas a garantia de melhores *performances* dos equipamentos.

No quadro deste contexto, encontramos estratégias tecnológicas diferenciadas nas empresas do audiovisual e *multimedia* consoante as empresas se orientam

ou não para o mercado final e, de alguma forma também, em função da dimensão e estruturas das empresas, estejam elas centradas na produção ou na distribuição/difusão.

Estratégias de antecipação tecnológica face ao mercado final

A introdução das tecnologias digitais na produção e pós-produção do audiovisual tem como efeitos principais a redução dos custos de produção e a multiplicação das hipóteses de utilização dos mesmos conteúdos em produtos diferenciados e a sua presença em plataformas distintas.

São inúmeras as empresas do sector da produção e pós-produção audiovisual que têm realizado investimentos tecnológicos, mais ou menos avultados, na modernização dos seus equipamentos, adquirindo uma posição de antecipação face ao mercado final. Estas empresas têm optado por estratégias de actualização sistemática e progressiva dos seus equipamentos, evitando sobretudo ter de optar por processos de actualização tecnológica mais precipitados, ditados por progressos mais repentinos de actualização no mercado final, com consequências mais difíceis de gerir, quer a nível de endividamento e esforço financeiro das empresas, quer de actualização suficientemente rápida das suas competências internas.

A faculdade de actualização dos equipamentos, em antecipação face ao suporte de difusão, associada principalmente à aplicação da tecnologia digital nos processos de produção, depende também das condições que as empresas venham a conjugar no sentido de ultrapassar alguns dos efeitos internos dessa mudança tecnológica. O investimento na substituição e actualização dos equipamentos gera, em princípio, situações de alguma fragilidade nas empresas, que decorrem quer dos elevados compromissos financeiros assumidos, quer das necessidades de actualização de competências que normalmente a transformação tecnológica origina. Apesar do posicionamento estratégico mais adequado para as empresas de pro-

dução e pós-produção audiovisual ser o da antecipação tecnológica face ao mercado, isso não quer dizer que a generalidade das empresas o possa assumir. Em geral, a dimensão do volume de negócios acaba por condicionar o próprio ritmo de actualização dos equipamentos tecnológicos nas empresas.

Como se sabe, a actualização tecnológica tem repercussões enormes em termos financeiros, uma vez que os investimentos não são automaticamente recuperados no mercado, através de uma valorização consentânea dos produtos, nem existe em Portugal um mercado de equipamentos usados que permita às empresas a substituição dos mesmos com menor esforço financeiro. Por outro lado ainda, essa actualização exerce repercussões ao nível da formação e desenvolvimento das competências dos profissionais, estimulando em geral processos de autoformação ou formação em ambiente de trabalho.

O desfasamento entre a modernização dos equipamentos da produção e a inovação em termos de produtos é, portanto, uma situação frequente nestas empresas. No caso da televisão digital há empresas que embora tenham apostado há vários anos na instalação de tecnologia para produção digital, só recentemente se encontram em condições de poder emitir conteúdos digitais. A situação contratual das operadoras de televisão obriga a que o produto final a entregar pela empresa de produção seja transferido do formato digital, tal como foi produzido, para formato analógico. Esta tem sido a justificação para que em muitas empresas se mantenham em funcionamento simultaneamente os equipamentos com tecnologias mais recentes e os equipamentos mais convencionais de produção para televisão, permitindo fornecer o mercado de produtos nos dois formatos, analógico e digital.

As empresas que têm seguido estratégias de antecipação tecnológica face ao mercado, continuam a aguardar a entrada em funcionamento da rede televisão digital, da televisão interactiva e da nova geração de telemóveis 3G. São igualmente elas que

mais facilmente têm assumido estratégias de diversificação de produtos, explorando as vantagens da convergência das redes e equipamentos, dos serviços e do mercado.

No que se refere aos mercados do cinema e vídeo difundido em sala ou no espaço doméstico, a tecnologia digital veio igualmente criar a possibilidade de as empresas se manterem nos dois mercados simultaneamente, justificando a adesão imediata à inovação de equipamentos.

As estratégias tecnológicas relativamente às empresas de produção de *multimedia*, incluindo o segmento de jogos, colocam-se fundamentalmente ao nível dos produtos e serviços. As estratégias de uma oferta de produtos e serviços tecnologicamente mais avançados, relativamente à procura efectiva no mercado, têm caracterizado as empresas que se orientam em geral para nichos de mercado especializados, mais receptivos à inovação, fora do mercado de massas.

No caso das rádios, a introdução da digitalização permitiu às estações de rádio evoluírem, internamente, no sentido da substituição do vinil pelo CD e no sentido do surgimento de emissoras completamente geridas por computador. A aplicação do sistema *Radio Data System* (RDS) que constituiu o primeiro passo em direcção à rádio digital, foi adoptada por várias rádios nacionais e regionais, mas continua dependente nos seus efeitos, da adesão do mercado final aos novos aparelhos, permitindo explorar as potencialidade que o sistema contém. Por outro lado, as empresas de rádio de maior dimensão investiram igualmente no desenvolvimento da *Internet*, apostando na produção de conteúdos das emissões *on-line* e na introdução de sistemas digitais de som na *Internet*.

Estratégias tecnológicas condicionadas pelo mercado e por mecanismos de regulação

Do lado das empresas operadoras de televisão e de radiodifusão, a adopção das tecnologias digitais



vem permitir a sua presença em plataformas de comunicação distintas, designadamente a televisão e a *Internet*, a sua presença nas redes de televisão digital terrestre e de televisão por cabo e a transmissão no futuro de televisão digital interactiva. Contudo, as suas estratégias tecnológicas encontram-se particularmente dependentes de um conjunto de factores críticos exteriores às próprias empresas, determinados pelo processo de regulação do mercado e das condições de acesso dos consumidores finais aos serviços oferecidos.

Relativamente ao primeiro factor crítico, ou seja, a generalização no mercado final, principalmente no mercado doméstico, de equipamentos de recepção compatíveis com novos produtos e serviços tecnologicamente mais avançados, trata-se de uma condição para uma aposta das empresas na distribuição e difusão de conteúdos em formato digital. A situação tende a favorecer a multiplicação no mercado dos novos produtos, na medida em que a tecnologia digital permite a convergência ao nível das redes e equipamentos (caso da televisão interactiva que permitirá, com novos televisores digitais, a sua ligação à *Internet* funcionando como terminais de computador) ou ao nível do sistema de projecção para exibição (caso, por exemplo, do cinema digital que permite a compatibilização nas salas de cinema com a apresentação do vídeo digital).

No que respeita à transmissão/difusão, a modernização tecnológica nas empresas que intervêm no sector da televisão, da rádio e da *Internet*, está principalmente dependente das decisões políticas em matéria de regulação do mercado das infra-estruturas de telecomunicações e das emissões. Em Portugal, o facto de se manter o monopólio público da televisão até 1990 veio atrasar as opções pela cablagem, verificando-se do lado do consumidor uma apetência, no início da década de 90, para aquisição de antenas parabólicas, assumindo-se a televisão por satélite como alternativa à transmissão convencional hertziana.

A penetração do cabo durante os anos 90 em Portugal foi, no entanto, muito rápida, com uma taxa de penetração muito elevada, estando mais recentemente a verificar-se um esforço igualmente elevado por parte dos grupos de comunicação, na penetração da bidireccionalidade ao nível do cabo (Empresa N e Empresa O) e na penetração da televisão digital terrestre (PTDP). Estes fortes investimentos de actualização tecnológica nas redes fazem parte das estratégias das empresas que dominam a área das telecomunicações, e que procuraram algumas alianças estratégicas com empresas do audiovisual – especialmente operadoras de televisão, no sentido de garantirem uma oferta imediata de serviços adequados no mercado.

No domínio da radiodifusão, a exploração da tecnologia DAB – *Digital Audio Broadcasting* (que virá a substituir o Sistema RDS) implica a utilização partilhada de infra-estruturas de rede exploradas por uma única entidade (rede nacional de DAB terrestre), o que determinou a necessidade de regular a sua exploração através de concurso público. Esta nova tecnologia digital permite, para além da aumentar a qualidade do som, eliminar os problemas de interferência na transmissão, a recepção no aparelho de recepção de música e de serviços de dados (e no caso do aparelho ser ligado a um ecrã permite mesmo a visualização de informação). Neste mercado, à semelhança do que se passa com a televisão digital terrestre, apesar das vantagens evidentes que encerra, quer na qualidade do serviço, quer na capacidade da rede (possibilidade de emitir vários programas na mesma frequência), as estratégias de modernização tecnológica das empresas deverão manter-se dependentes da política de regulação (em 1999 foi atribuído por concurso à RDP – Radiodifusão Portuguesa, a licença do sinal da rede DAB).

2.4. Estratégias Organizacionais

No que respeita às estratégias organizacionais torna-se necessário fazer a distinção entre as empresas de

grande ou média dimensão, segmento onde se concentram as empresas operadoras de televisão e de rádio e algumas empresas de produção cinematográfica e de audiovisual e, o segmento das pequenas e micro-empresas, em que são predominantes as produtoras e pós-produtoras de audiovisual e/ou *multimedia* e as rádios locais.

A abordagem às estratégias organizacionais no sector implica uma dupla perspectiva de leitura. Por um lado, há que ter em conta a análise das estratégias internas das empresas, respeitantes ao processo de relacionamento dentro da própria organização, incluindo as características da sua estrutura empresarial, na dimensão funcional, na dimensão da participação nas tomadas de decisão, e ainda, na dimensão da forma como se organizam os sistemas de planificação e controlo da produção (ou processo produtivo). Por outro lado, há que reter a análise das estratégias externas, de relacionamento das empresas com a envolvente, e particularmente com as outras empresas do mesmo ramo ou de outros ramos dentro da sua cadeia de valor, e que se traduzem em soluções de associação ou integração empresarial ou de cooperação inter-empresarial.

No que se refere às estratégias de estruturação interna, constata-se que as empresas de grande ou média dimensão apresentam em geral estruturas organizativas mais complexas, com um grau de formalização de unidades operativas que pode ser variável – mais acentuado, por exemplo, nas empresas operadoras de televisão, de radiodifusão e num número restrito de empresas de produção audiovisual. Neste grupo de empresas, uma orgânica de unidades definidas encontra-se em geral associada a uma hierarquização vertical, mais definida também, a que se associam níveis de controlo de decisão estratégica e de controlo de produção diferenciados.

A distinção no que respeita à diferenciação vertical entre as empresas de maior dimensão, que coincidem com o sector de transmissão televisiva (*broadcasting*) e as empresas de dimensão média de produção é especialmente relevante. No entanto,

enquanto nas primeiras as funções de direcção e gestão não coincidem com as funções de direcção de produção e direcção artística, no segundo caso, é comum as funções de direcção e gestão da empresa serem assumidas pelos profissionais da produção e realização, que acumulam os dois tipos de funções.

Esta última solução tem-se demonstrado relativamente restritiva em termos da *performance* estratégica para um grande número destas empresas, na medida em que a formação em gestão dos profissionais do sector é, vulgarmente, insuficiente. A falta de competências em gestão empresarial detidas pelos seus quadros directivos constitui em geral um estrangulamento neste segmento de empresas, tanto mais que a evolução do sector em termos de concorrência e de modernização tecnológica, lhes exige melhores desempenhos em matéria de gestão financeira. A situação tem-se mantido nos últimos anos devido à falta de oferta no mercado de trabalho de gestores profissionais competentes para integrar estes subsectores.

A evolução mais recente que decorre da utilização em toda a cadeia de valor de tecnologia digital tem facilitado a adopção por parte das empresas de média ou grande dimensão de estratégias de simplificação de estruturas, significando a externalização de algumas componentes do processo de fabrico com vista a tornar as organizações menos rígidas e a ir de encontro à tendência de flexibilização do mercado de trabalho. Contudo, a elevada dependência que estas empresas demonstram em matéria de subcontratos e de honorários pagos a trabalhadores independentes, tem como corolário o facto de os elevados volume de negócios que atingem, não traduzirem necessariamente, uma elevada capacidade de geração de valor.

No caso das pequenas empresas e micro-empresas nos subsectores da produção e pós-produção audiovisual e do *multimedia*, e particularmente nas rádios locais, as estruturas organizativas são relativamente simplificadas. Praticamente não existem níveis de



diferenciação vertical, coincidindo, à semelhança do que acontece com um número significativo de empresas de produção de média dimensão, as funções de realização e produção com as funções de direcção/gestão empresarial.

Quanto ao aspecto da diferenciação horizontal ele é vulgarmente desprezível, sendo frequente encontrar nestas empresas soluções organizativas por equipa de projecto, equipas estas que acompanham todo o ciclo de produção para determinado produto ou serviço, e que se desfazem desde que esse esteja terminado. Não é, portanto, vulgar encontrar nestas empresas uma organização por unidades operacionais. A execução técnica no caso do funcionamento destas equipas de projecto é livre, e nesta medida, a diferenciação dos produtos, especialmente em empresas com estratégias claras de segmentação do mercado, é conseguida pelos diferentes cunhos que as equipas conseguem dar aos projectos.

Quando as empresas centram as suas estratégias de mercados e produtos na qualidade e carácter único dos produtos ou serviços, a subcontratação de algumas tarefas complementares é uma modalidade preferida, concentrando-se o negócio da empresa na concepção de um produto ou serviço de autor, porque este constitui, de facto, o seu capital de diferenciação e o elemento estratégico. Estas mesmas estratégias de externalização de tarefas não centrais são, por vezes, adoptadas para situações em que estas empresas desenvolvem produtos que se destinam a concorrer no mercado pelo preço, ou seja, produtos em que a vantagem competitiva da autoria não é relevante.

Relativamente às estratégias organizacionais de carácter externo, as tendências de convergência entre sectores tecnológicos e as áreas da produção de conteúdos, para além de outras estratégias de crescimento associadas à entrada de algumas empresas no mercado de capitais, sustentaram, principalmente no final da década de noventa, uma variedade de processos de aquisições e associações empresariais,

contribuindo para reforçar alguns dos actuais grandes grupos da comunicação em Portugal.

À medida que as tecnologias convergiam, aumentaram as possibilidades de promoção articulada entre os deferentes media e desenvolveu-se uma lógica de mercado que estimula os produtores/editores de uma certa área de produção de conteúdos a procurarem desenvolver actividades noutras áreas da Indústria de Conteúdos ou a expandir-se dentro da sua cadeia de valor. Por outro lado, estas estratégias de associação e integração de empresas em Portugal, procuraram aumentar a capacidade de sobrevivência dos maiores grupos face aos “impérios” de *media* estrangeiros (sobretudo americanos ou de associação japonesa e americana), muito mais fortes, contribuindo designadamente, para uma maior estabilidade ao nível do emprego neste sector.

2.5. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Em matéria de gestão de recursos humanos, as empresas dos subsectores do audiovisual e do multimedia apresentam aspectos distintos, consoante a sua posição face ao mercado da distribuição e difusão. Particularmente no caso das empresas de produção e pós-produção, a gestão dos recursos humanos é em grande parte determinada por um conjunto de factores dos quais poderemos destacar a dependência destas empresas relativamente aos operadores de televisão e ao financiamento do Estado; a insuficiente profissionalização do sector e a falta de oferta de formação profissional adequada.

A persistência em muitas das empresas de produção e pós-produção de dificuldades de manutenção de uma programação continuada no domínio da produção para televisão ou da produção de cinema, situação que se traduz por uma frequente sazonalidade dos projectos, tem tido repercussões em geral ao nível das relações de trabalho. Esta irregularidade da produção justifica que algumas empresas privilegiem

formas mais precárias de contratação, regimes de contratação de equipas flexíveis por projecto, ou a contratação de pessoas em regime de recibo verde.

Nas empresas que apresentam dimensões maiores, ou seja, com capacidade de produção simultânea de vários projectos ou programas, apesar da precariedade das relações contratuais, uma parte significativa dos contratados ao projecto mantêm-se quase permanentemente associados à empresa, na medida em que se vão sucedendo os trabalhos. Da parte dos profissionais há interesse em manter uma relação de maior confiança com as empresas em virtude da falta de segurança no trabalho e que se traduz por uma fidelização à empresa com quem colaboram mais sistematicamente. Por parte da empresa, por outro lado, esta relação de fidelização é especialmente interessante para os profissionais que se encontram ligados a produção ou que mantêm relações com os clientes.

Verificando-se uma acentuada persistência de precariedade dos vínculos de trabalho nestes subsectores em geral, alguns profissionais recorrem frequentemente à oferta de trabalho em sectores próximos, como sejam o sector publicitário e do *marketing* institucional.

No que se refere ao recrutamento de profissionais, algumas empresas de produção e pós-produção audiovisual têm optado por privilegiar as relações pessoais, em detrimento dos processos formais de recrutamento. As empresas privilegiam o recrutamento junto dos espaços académicos de formação profissional ou superior, nomeadamente, privilegiando pessoas que as procuraram para a realização de estágios durante o curso, na medida em que existe um prévio conhecimento que permite avaliação de desempenhos. Apesar da integração dos estagiários na empresa poder acarretar condições menos positivas para o funcionamento normal das empresas, estas acabam por aceitar tais situações, na medida em que elas lhes virão facilitar posteriores processos de recrutamento e selecção de novos empregados ou colaboradores.

Mais recentemente, as principais empresas de difusão de televisão e rádio têm atribuído importância estratégica ao recrutamento de pessoal de apresentação, especialmente actores e apresentadores (*talk shows*) de determinados programas com grande visibilidade no mercado. Estes recursos humanos funcionam hoje quase como marcas, na medida em que constituem factores de diferenciação dos produtos no mercado, uma vez que adquirem um grande reconhecimento e identificam-se com segmentos de audiência alargados.

Especialmente no caso das pequenas empresas que apostam em vantagens competitivas que decorrem do carácter específico e único dos seus produtos, a selecção dos profissionais é feita em função da formação e das competências em termos criativos e estéticos, valorizando menos as competências em matéria tecnológica. Neste segmento de empresas, onde persiste a necessidade permanente de apresentação de produtos novos e originais no mercado, a flexibilização do seu quadro de pessoal permite responder melhor, na medida em que se podem ir constituindo equipas diferentes.

As empresas que têm assumido estratégias de associação com empresas estrangeiras para a co-produção de cinema ou televisão, designadamente concorrendo a apoios no quadro dos programas europeus de desenvolvimento do sector audiovisual, optam frequentemente pela contratação de profissionais estrangeiros na medida em que os referidos apoios exigem quotas de técnicos estrangeiros, especialmente nas categorias profissionais mais qualificadas ao nível da produção.

Em termos de contexto de formação, os subsectores da Indústria de Conteúdos em questão, têm-se confrontado com uma oferta pouco consolidada em determinados domínios. Ao nível da oferta de formação superior, só recentemente foram lançados cursos de licenciatura de realização e de produção de cinema e audiovisual. De qualquer modo, as necessidades de mercado não se encontram de forma alguma



satisfeitas dado o número restrito de pessoas que terminam anualmente a formação.

Uma das áreas de formação em que as carências se continuam a fazer sentir de forma acentuada é a da formação em Gestão de Empresas da Indústria de Conteúdos. Verificando-se que, à excepção das operadoras de televisão ou de radiodifusão, as empresas destes subsectores não conseguem atrair gestores com experiência noutros sectores empresariais, a exígua oferta de formação em gestão torna-se uma ameaça à qualificação e modernização empresarial destas organizações. Um dos grandes problemas de formação neste domínio da gestão para organizações que trabalham no domínio dos conteúdos tem sido a manutenção de um divórcio entre um trabalho de natureza mais criativo ou de perfil cultural e os conhecimentos nas áreas da economia, da gestão empresarial e do *marketing* estratégico. Contudo, hoje é possível encontrar alguma sensibilidade para reconhecer a necessidade de articular estes vários domínios do saber, tanto na Indústria de Conteúdos, como em outras áreas da produção e difusão cultural. Tem-se assistido, neste sentido, a um investimento mais significativo na oferta de formações que integram os saberes e saberes-fazer ao nível artístico, com conhecimentos em áreas tecnológicas (especialmente Tecnologia Digital) e empresariais (nomeadamente formação em Gestão, *Marketing* Estratégico).

Uma das tendências que se tem mantido é o crescimento da oferta formativa nos domínios da comunicação social, incluindo formações especialmente vocacionadas para o jornalismo e que se tem repercutido num crescimento acentuado destes licenciados no mercado de trabalho. Este excedente de oferta tem tido como resultado uma entrada destes profissionais nas empresas de produção audiovisual e *multimedia*, colocando-os a trabalhar noutras áreas do processo produtivo.

Existem outros domínios onde é manifesta a insuficiência da oferta formativa, seja de formação inicial ou de formação contínua, como são os casos das áreas

do guionismo, da manutenção de equipamentos de tecnologia avançada, da direcção de empresas do sector. No caso da manutenção de equipamentos, as empresas têm bastante dificuldade em colocar os quadros em contextos de formação contínua fora dos locais de trabalho pelos custos que isso acarreta. Por este motivo, a maioria das empresas opta por recorrer, aos fornecedores que realizem a manutenção dos seus equipamentos, os quais absorvem grande parte dos recursos humanos disponíveis para assumir este tipo de trabalho. Verifica-se, para além disso, que as pessoas que fazem formação nas áreas das tecnologias de informação preferem empregos onde possam desempenhar funções mais de criação e, colocam em geral, em segunda preferência aos empregos orientados para a manutenção dos equipamentos.

2.6. Posicionamentos Estratégicos das Empresas

Da análise extensiva das estratégias empresarias destes subsectores em matéria de mercados e produtos, tecnologia, estruturas organizativas e gestão de recursos humanos é possível identificar cinco posicionamentos estratégicos de empresas:

POSICIONAMENTO A

Integração e reforço da presença no mercado

O grupo de empresas que se integra dentro deste posicionamento caracteriza-se por concentrar a sua actividade no lado do mercado – distribuição e difusão e por adoptar, nos últimos anos, estratégias de crescimento alicerçadas num alargamento da sua intervenção na cadeia de valor. Estas empresas encontram-se actualmente inseridas nos principais grupos de comunicação e dominam o sector da difusão televisiva (*broadcasting*). As novas oportunidades de convergência que a tecnologia digital veio criar nas últimas décadas estiveram na base das estratégias de crescimento que deram origem a estes grupos de comunicação.

Estratégias de Mercados e Produtos

- As empresas apostam nas vantagens que decorrem da concentração dos seus negócios no lado do mercado, para consolidarem a sua intervenção em toda a cadeia de valor;
- estas empresas beneficiam de uma posição de liderança na distribuição de conteúdos e tendem a reforçá-la através de estratégias de integração vertical, adquirindo ou associando-se a outras empresas do sector da comunicação e informação posicionadas em diferentes segmentos da cadeia de valor, incluindo quer as operadores de infra-estruturas de telecomunicações, quer as produtoras dos conteúdos;
- as empresas têm procurado assegurar vantagens no acesso ao mercado através da associação com as operadoras de telecomunicações, designadamente através de posicionamentos estratégicos no lançamento da plataforma de televisão digital terrestre, da televisão por cabo e dos serviços móveis de telefone;
- a situação de forte concorrência no mercado das audiências tem obrigado estas empresas a adoptar estratégias de aquisição de outras empresas de produção audiovisual e *multimedia* (incluindo produtores independentes) e de direitos sobre os conteúdos;
- estas empresas têm adoptado, de forma articulada com outro tipo de opções em matéria de crescimento, estratégias de diversificação fundamentalmente alicerçadas numa lógica de valorização dos seus conteúdos, permitindo-lhes um alargamento das áreas de negócio;
- a utilização de marcas comuns para diferentes mercados e produtos tem sustentado vantagens significativas numa utilização por estas empresas de plataformas e suportes comunicacionais diferenciados.

Estratégias Tecnológicas

- As estratégias tecnológicas destas empresas, que se mantêm centradas no lado do mercado, dependem fundamentalmente das políticas de regulação;
- a introdução de equipamentos de tecnologia digital nas operadores de televisão teve impactos internos significativos em termos de diminuição de custos e organização dos processo produtivos e permitiu-lhes, no acesso ao mercado, beneficiar de forma rápida da utilização de novas plataformas, principalmente no caso da *Internet* e de futuro no caso da rede de televisão digital terrestre ou mesmo dos telemóveis 3G;
- estas empresas têm procurado articular os seus investimentos internos em matéria de introdução das tecnologias digitais, com estratégias e oportunidades de associação e concertação com as principais operadoras das plataformas de comunicação, designadamente, em investimentos nas plataformas de televisão por cabo, de televisão interactiva e de televisão digital terrestre;
- o ritmo de inovação tecnológica destas empresas ao nível dos produtos/serviços é indirectamente condicionado pela evolução do mercado final, na medida em que a utilização de novos serviços depende da massificação dos equipamentos terminais (*set top boxes*) no mercado doméstico, de televisores digitais ou de telefones móveis de terceira geração.

Modelos Organizacionais

- Dentro deste grupo de empresas têm-se acentuado os princípios de racionalização da estrutura orgânica e de recursos;
- as empresas apostam cada vez mais fortemente em estruturas directivas e de supervisão executiva muito profissionalizadas, com separação clara entre as funções de coordenação e



gestão empresarial e as funções de produção e de natureza artística;

- verificam-se tendências de externalização de determinadas funções ou mesmo algumas componentes do processo de fabrico, optando estas empresas pela aquisição de serviços a empresas mais pequenas e especializadas, que podem ou não estar integradas nos grupos de empresas liderados ou participados pelas operadoras de televisão;
- as tendências de flexibilização do mercado de trabalho têm contribuindo igualmente para permitir a estas empresas uma simplificação das suas estruturas orgânicas, permitindo a contractualização de profissionais ao projecto (ou equipa de projecto).

Gestão de Recursos Humanos

- Estratégias de recrutamento de gestores provenientes de outras áreas empresariais de modo a garantir competências em domínios da economia e gestão das organizações compatíveis com contexto de forte concorrência no mercado das audiências;
- estratégias de recrutamento de profissionais que detenham grande reconhecimento no mercado audiovisual ("marcas");
- as empresas embora ainda mantenham uma importante componente formativa dentro das próprias empresas têm tendencialmente aumentado o recurso à formação externa do seu pessoal.

POSICIONAMENTO B

Focalização sustentada num controlo do acesso ao mercado

Em Portugal apenas um grupo de empresas do subsector do audiovisual tem assumido claramente um posicionamento estratégico que se caracteriza pelo alargamento da área central de negócio do lado da

produção às áreas de relacionamento directo com o mercado, da exibição de cinema e distribuição de audiovisual. A dimensão deste grupo de empresas está, no entanto, relativamente distanciada da dimensão dos principais grupos de comunicação. A valorização das vantagens em termos de competências na produção reside fundamentalmente na base das opções de controlo do acesso aos mercados, incluindo mercado interno e externo.

Estratégias de Mercados e Produtos

- A empresa procura capitalizar as vantagens que advêm do perfil cultural e da qualidade de autoria dos produtos audiovisuais que desenvolve junto de mercados mais segmentados, nacional e internacionalmente;
- os produtos em que aposta são produtos de qualidade que concorrem, no mercado nacional, com outros produtos sustentados por equipas de projectos que normalmente não estão inseridas em estruturas empresariais, mas que são constituídas apenas para levar a termo projectos financiados pelo programa nacional de apoio à produção audiovisual;
- a aposta num determinado segmento de produtos e mercado – essencialmente dominado pelo cinema de autor – facilitou o seu acesso aos programas de apoio europeus à co-produção, o que por sua vez sustentou uma estratégia de internacionalização da produção e um reforço do acesso ao mercado internacional, ele próprio potenciado pelo reconhecimento do cinema português nalguns mercados externos (especialmente o europeu);
- a empresa apostou na intervenção directa no mercado da distribuição e exibição, com a criação de empresas centradas respectivamente na distribuição e na exibição, garantindo-lhe uma maior autonomia face aos principais circuitos de distribuição nacionais e internacionais;

- a estratégia de controlo do acesso ao mercado permitiu à empresa, por outro lado, reforçar a sua posição de distribuição dentro do seu segmento de mercado, dos filmes de autor e, no caso da distribuição, da filmografia tradicional nacional.

Estratégias Tecnológicas

- Empresa que tem manifestado uma capacidade de actualização tecnológica de equipamentos e de produtos muito significativa, mesmo que directamente envolvida com a sua distribuição no mercado;
- a aposta recente na produção e distribuição de DVD para o segmento de mercado em que se procurou especializar – cinema de autoria e qualidade, demonstra a sua capacidade de antecipação tecnológica face à dinâmica de actualização do mercado.

Modelos Organizacionais

- As funções de controlo e decisão estratégica mantêm uma forte interpenetração com as funções de direcção da produção, podendo tornar-se um factor de vulnerabilidade face às condições de competitividade crescente no mercado.

Gestão de Recursos Humanos

- Contratação significativa de profissionais estrangeiros, especialmente de qualificações mais elevadas e nas áreas artísticas, cumprindo, designadamente, os requisitos dos processos de co-produção apoiados por financiamentos europeus.

POSICIONAMENTO C

Diversificação das áreas de negócio sem integração vertical

Este grupo integra empresas que têm procurado rentabilizar algumas competências disponíveis diversificando os canais de distribuição utilizados. Incluem-se neste grupo, tanto empresas centradas na produção

de conteúdos, como empresas cuja área central de negócio é a distribuição. Aquilo que as identifica dentro do posicionamento é o facto de procurarem rentabilizar determinadas competências específicas de que dispõem para utilizar os mesmos conteúdos em diferentes media (edição *cross media* dos conteúdos), nomeadamente, alargando a sua intervenção na cadeia de valor. Incluem-se neste grupo, algumas das empresas que operam no domínio da radio-difusão, com estratégias claras de diversificação de mercados e de presença noutros canais (incluindo a *Internet*).

Estratégias de Mercados e Produtos

- As empresas utilizam capacidades de crescimento disponíveis para alargar a sua intervenção a outras áreas da cadeia de valor sem, contudo, realizarem um verdadeiro processo de integração vertical;
- as empresas procuram diversificar os seus produtos, multiplicando a sua presença em diferentes segmentos de mercado;
- as empresas procuram diversificar os seus canais de acesso ao mercado, seja como prestadoras de novos serviços (ao nível da produção e da pós-produção), seja como distribuidoras (com entrada em novos mercados, por exemplo *Internet*, DVD, etc.), seja ainda diversificando a sua presença geográfica (caso das rádios que adquirem canais regionais e locais);
- as empresas procuram conquistar direitos sobre novos produtos (por exemplo, passando dos direitos que têm sobre o cinema para direitos sobre Vídeo ou DVD) para alargar a sua quota de mercado.

Estratégias Tecnológicas

- As empresas demonstram em geral alguma capacidade de antecipação tecnológica face ao mercado;



- o investimento em novos equipamentos tecnológicos, com incidência especial para as tecnologias digitais, constitui um factor decisivo para o desenvolvimento dessa capacidade de crescimento e de utilização das competências na diversificação dos canais de distribuição utilizados;
- as empresas apostam na inovação tecnológica em termos de produtos e serviços.

Modelos Organizacionais

- As empresas apresentam estruturas organizativas simplificadas, em geral sem departamentalização.

Gestão de Recursos Humanos

- As empresas recorrem frequentemente à contratação de profissionais ou equipas exteriores para desenvolverem actividades que estão fora da sua área de negócio central.

POSICIONAMENTO D

Diferenciação pela qualidade

As empresas que assumem este tipo de posicionamento apostam em geral em mercados segmentados, assentando a sua vantagem competitiva na qualidade e especificidade dos seus produtos e serviços. São em geral empresas de pequena ou média dimensão, que concentram sua actividade nas áreas da produção (e pós-produção) de conteúdos. Podem incluir-se igualmente neste grupo as pequenas empresas de rádio local que apostam na diferenciação dos produtos.

As empresas utilizam como factor de diferenciação no mercado, competências específicas em termos dos recursos humanos – integrados ou não na equipa permanente da empresa, dos seus talentos criativos, e/ou em termos do domínio de determinadas tecnologias de produção. As vantagens destas empresas residem ao nível da capacidade de fornecer os conteúdos relevantes e adequados face às expec-

tativas e exigências de determinados segmentos de mercado/clientes.

Estratégias de Mercados e Produtos

- As empresas apostam na oferta de produtos de carácter único, explorando a vantagem qualidade e especificidade do produto;
- estas empresas conferem especial atenção aos factores de diferenciação, incluindo equipas de profissionais e criativos (focalizando a atenção especialmente nos realizadores e produtores), condições tecnológicas inovadoras, constituição de arquivos de imagens próprios que garantam aos clientes originalidade de soluções e de conteúdos, e frequentemente, associando uma especialização temática dos conteúdos que trabalham;
- as empresas direccionam a sua produção para nichos de mercado, maioritariamente interno, que, no caso das rádios locais, podem ser, quer de âmbito geográfico (com uma produção de programas de âmbito regional de forma a responder aos termos do respectivo alvará), quer de âmbito temático (condicionado igualmente à atribuição de alvará por concurso público);
- as empresas encontram-se acentuadamente dependentes no acesso ao mercado final, das empresas que dominam as áreas de distribuição e exibição, optando por essa via, para uma maior fidelização de clientes, com quem procuram desenvolver um relação de maior confiança.

Estratégias Tecnológicas

- As empresas adoptam estratégias de modernização dos seus equipamentos tecnológicos em antecipação ao mercado (intermédio e final), com a preocupação de se encontrarem preparadas para responder sem sobressaltos (especialmente de ordem financeira e das competências dos seus recursos humanos) às mudanças no mercado;

- as empresas preparam-se tecnologicamente para rentabilizarem as suas competências específicas e as suas vantagens comparativas na utilização de plataformas distintas de distribuição e na configuração de produtos tecnológicos diferentes;
- as empresas que apostam na antecipação dos seus equipamentos tecnológicos nem sempre conseguem ritmos de invenção idênticos em matéria de produtos, na medida em que o mercado não absorve automaticamente os novos produtos (DVD, televisão digital e televisão interactiva, rádio digital, etc.).

Modelos Organizacionais

- Empresas que possuem normalmente estruturas funcionais muito simplificadas;
- organização centrada em geral nas funções artísticas e da produção;
- coincidência das funções de realização e produção com as funções de direcção e gestão empresarial;
- organização do trabalho preferencialmente em equipas de projecto, que assumem uma execução técnica dos produtos livre, capaz de garantir originalidade dos produtos, e suportadas por qualificações técnicas e artísticas elevadas.

Gestão de Recursos Humanos

- As empresas associam aos investimentos em novos equipamentos tecnológicos investimentos em formação e desenvolvimento de novas competências em matéria de recursos humanos;
- as estratégias de formação são em geral incipientes privilegiando a formação interna, no local de trabalho, no exercício das tarefas;
- o recrutamento de pessoas por estas empresas privilegia frequentemente as relações pessoais ou anterior relacionamento com a empresas, designadamente, das pessoas que realizaram

estágios na empresas antes de terminar a sua formação inicial.

POSICIONAMENTO E Vantagem pelo preço

As empresas que adoptam este posicionamento procuram retirar vantagens de custos de produção mais baixos, nomeadamente com a utilização das novas tecnologias e a possibilidade de reutilização de conteúdos em diferentes suportes e formatos. Na área do *multimedia* o grande motor desta estratégia assentou nas oportunidades que o alargamento do mercado veio trazer, especialmente com a formação dos grandes grupos de comunicação criados pelas empresas de telecomunicações ou por outras empresas fora do sector da Informação e Comunicação (que não disponham de conteúdos).

As empresas que exploraram as vantagens pelo preço dos produtos tiveram, durante o período de boom do mercado de conteúdos (lançamento dos principais processos de convergência), tendência para associarem estratégias de crescimento por fusão com o objectivo de poderem ganhar escala e dimensão para entrar no negócio financeiro (bolsa). Esta tendência, contudo, não é mantida actualmente, antes é substituída por estratégias de acordos para a venda ou troca de conteúdos entre as empresas, facilitando um alargamento dos recursos em matéria de conteúdos sem que para tal, isso implique um crescimento das empresas.

Podemos ainda incluir dentro deste posicionamento algumas empresas de rádio local que têm procurado sobreviver com a emissão de programações não próprias, permitindo-lhes reduzir os custos de produção.

Estratégias de Mercados e Produtos

- Empresas direccionadas em geral para o mercado dos grandes grupos de comunicação nacionais, ao nível do fornecimento de produtos e da prestação de serviços de produção de con-

teúdos, na medida em que esses dominam a área da distribuição e exibição, em especial para o mercado de massas;

- algumas empresas que adoptam esta estratégia de vantagem pelos custos gravitam em torno de empresas de produção e pós-produção de dimensão média e, no caso das rádios locais, na envolvente de rádios gerais ou regionais que lhes fornecem alguma programação, adoptando relações de subcontratação, em geral no caso de produções em que a exigência de qualidade, criatividade ou inovação tecnológica está ausente;
- as estratégias de liderança pelos custos são associadas a estratégias de diversificação de mercados, pelo que estas empresas para além de fornecer outras empresas ou grupos do sector da comunicação, também apostam nos mercados publicitário, institucional ou imobiliário;
- este posicionamento tem sido adoptado mais frequentemente por empresas que se inserem no sector da produção de serviços interactivos.

Estratégias Tecnológicas

- As empresas apostam em modernização dos seus equipamentos tecnológicos na medida em que estes lhes permitem baixar os custos de produção;
- a modernização tecnológica dos produtos é essencialmente dependente do mercado, incluindo o mercado intermédio, dos distribuidores de conteúdos produzidos por estas empresas;
- a evolução das formas de consumo final e do mercado dos equipamentos domésticos é determinante nas estratégias empresarias de actualização tecnológica destas empresas.

Modelos Organizacionais

- Empresas com estruturas funcionais muito simples, frequentemente constituídas por uma ou um número muito reduzido de pessoas que dominam as tecnologias e adquirem conteúdos para os colocar no mercado em condições de distribuição em massa;
- organização centrada na função produção, mas onde o conhecimento do mercado intermédio é decisivo.

Gestão de Recursos Humanos

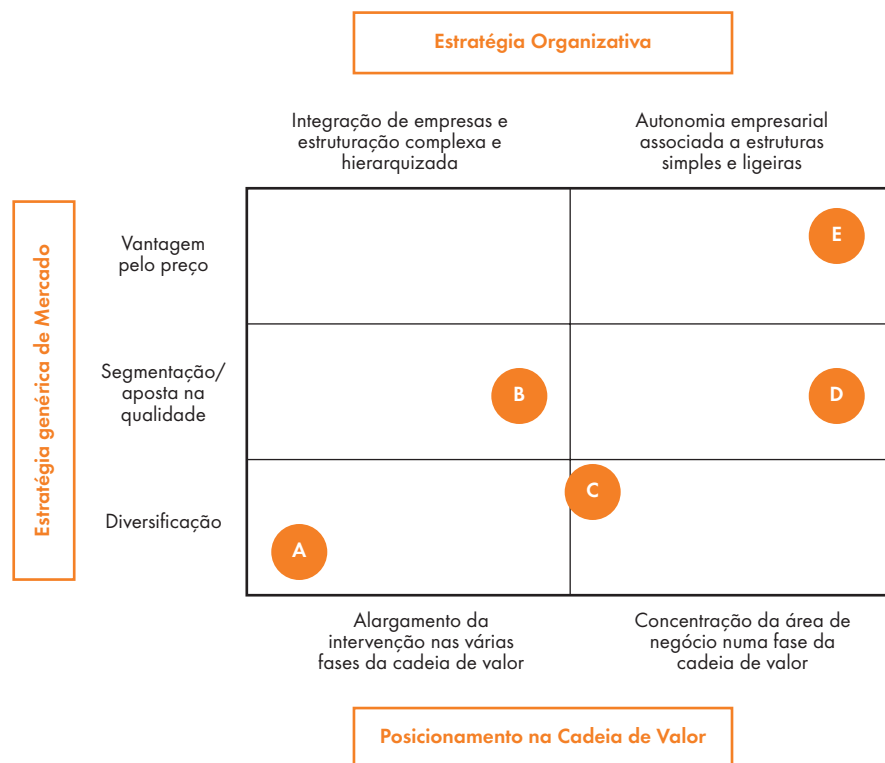
- Empresas que privilegiam recursos humanos com competências em matéria tecnológica e domínio das novas tecnologias da informação (sistemas de informação);
- o recrutamento de profissionais nestas empresas recorre frequentemente a outros sectores, incluindo a indústria de publicidade e as empresas de sistemas de informação (pessoas que dominam as tecnologias e o *software*).

A Figura 7 permite visualizar os diferentes posicionamentos estratégicos traçados para os subsectores do audiovisual, *multimedia* e rádio, de acordo com uma leitura cruzada de certas dimensões estratégicas que se demonstraram mais determinantes da construção desses posicionamentos:

- estratégias de alargamento da posição das empresas face à cadeia de valor;
- estratégias organizativas;
- estratégias genéricas de mercado.

A imagem não representa o peso relativo (em termos proporcionais) de cada agrupamento de empresas dentro do subsector, por razões que se prendem com a dificuldade de executar com maior sucesso o trabalho de terreno previsto (conforme referido anteriormente na descrição metodológica).

Figura 7 • Posicionamentos Estratégicos dos Subsectores do Audiovisual, Multimedia e Rádio



Fonte: Equipa de Estudo.

3. Caracterização das Estratégias Empresariais: Imprensa e Edição

A abordagem às estratégias empresariais dos sectores da imprensa e da edição resulta de um conhecimento sistemático e do estudo recente destes domínios de actividade que consultores especializados da equipa dispõem. As dificuldades sentidas relativamente a outras áreas do trabalho foram igualmente verificadas no que se refere às empresas de imprensa e edição, inviabilizando uma caracterização das suas estratégias por recurso a estudos de caso especialmente realizados pela equipa no quadro deste trabalho.

3.1. Estratégias de Mercados e Produtos

O estudo e caracterização das estratégias de mercados e produtos que as empresas de imprensa e edição actualmente adoptam no contexto português justificam uma referência inicial às tendências mais recentes de evolução do mercado da informação e comunicação e do mercado da publicidade.

As empresas jornalísticas têm de enfrentar maiores desafios no contexto de um mercado cada vez mais competitivo e segmentado. Isto está a obrigar as empresas a terem uma atitude cada vez mais racional nas práticas de gestão e organização empresarial. E, neste aspecto, o ano de 2001 foi marcante para o sector dos *media*, em geral, e para a imprensa, em particular. A crise das empresas ligadas à nova economia e com uma conjuntura económica em fase de recessão, por um lado, o aumento do preço do papel e as pressões bolsistas (ora de quem já lá está, ora de quem quer entrar), por outro, influenciou uma série de actos de racionalidade de gestão, sobretudo ao nível da redução e contenção dos custos.

Confrontadas com a queda em número de leitores e de receitas de publicidade, situação agravada a partir de 2001, as empresas jornalísticas procuram estratégias e meios de manter a sua competitividade no ambiente de informação em modificação. As empresas apoiam-se nas novas tecnologias para inovar nos produtos e para melhorar as performances em termos

da produção e do marketing. Por outro lado, simultaneamente ao lançamento de novos produtos, a conjuntura do mercado tem justificado a realização de análises mais profundas de *portfólio*, bem como a reorientação dos projectos de modo a assegurar maiores rentabilidades e, naturalmente, o redimensionamento das equipas de trabalho.

Controlo da distribuição – integração vertical

Uma das principais estratégias adoptada pelas empresas jornalísticas aponta para a concentração da propriedade e da circulação, e desta forma tem-se verificado que o domínio do mercado se estabelece à volta de um número muito escasso de editores. A concentração editorial também se integra no âmbito destas estratégias. Isso significa que a mesma equipa de redacção deverá estar apta a preparar peças jornalísticas com temas iguais, mas adaptadas a publicações destinadas a diferentes públicos-alvo. Esta tendência foi sentida já no começo dos anos 90 na Inglaterra, onde quatro grandes grupos de *media* controlavam cerca de 92% da circulação dos jornais diários e cerca de 89% da circulação dos jornais de domingo.

Em Portugal, o grupo Empresa A/E é dominante ao nível da circulação total dos diários nacionais de informação geral, com dois jornais diários que são responsáveis por cerca de metade da quota de mercado dos leitores e mais de metade da quota de mercado da publicidade dos diários nacionais de informação geral. As publicações semanais e especializadas são controladas pelas empresas jornalísticas integradas no grupo Empresa C.

As estratégias de aquisição ou participação em empresas que intervêm noutros segmentos da cadeia de valor que as grandes empresas jornalísticas inseridas nos principais grupos de comunicação têm assumido, não se limitam à área da distribuição. Para além das

distribuidoras, que intervêm na fase de distribuição e venda do produto jornalístico, alguns destes grupos possuem participações relevantes em algumas empresas gráficas, que intervêm na fase da produção. Por exemplo, a Empresa A que é accionista majoritária na distribuidora Empresa P, possui participações relevantes em empresas do sector gráfico. Por seu lado, a Empresa C possui uma posição relevante na distribuidora Empresa Q.

Algumas empresas têm procurado tirar um maior rendimento das vantagens originadas por opções em matéria de distribuição dos produtos de informação. Variáveis como a rapidez e pontualidade na distribuição de jornais e revistas, o alargamento dos pontos de venda da publicação, a melhor resolução no que respeita às reclamações dos assinantes; a constituição de alianças entre os diversos distribuidores; a descentralização da impressão de exemplares; podem ser utilizadas pelas empresas editoras para consolidar ou aumentar as quotas de mercado. Por exemplo, a estratégia baseada na descentralização da impressão de exemplares é adoptada em Portugal por alguns jornais diários. Qualquer um destes jornais tem uma edição impressa em gráficas sedeadas na Grande Lisboa e no Grande Porto.

A capacidade de distribuição é um dos pontos mais fulcrais das assinaturas. As empresas podem ter uma extensa e completa base de dados, podem oferecer brindes variados, mas sem uma boa capacidade de distribuição o processo falha. Tradicionalmente, Portugal não tem sido um país desenvolvido nas assinaturas de publicações, sobretudo ao nível dos jornais diários de circulação nacional. A definição de estratégias coerentes para conquistar assinantes tem vindo a ganhar importância crescente no sector. Por exemplo, empresas como a Empresa R ou a Empresa S, especializaram-se nessa actividade. À excepção da imprensa regional⁴, o segmento das económicas

⁴ Segundo Faustino, Paulo: "as assinaturas na imprensa regional podem representar entre 70 a 90% da circulação paga. Porém, "as assinaturas representam, simultaneamente, um ponto forte e uma debilidade da imprensa regional, na medida em que, por um lado, é (quando exercida numa perspectiva empresarial) um interessante capital e importante fonte de receita das empresas e, por outro, é sabido que muitas dessas assinaturas são oferecidas ou enviadas a preços simbólicos, não constituindo fontes de receita importantes" (in Revista do Obercom, Maio, 2000, p. 91).

é o que maior sucesso tem neste domínio. Quase 50% dos exemplares do total do segmento são vendidos por assinatura. Segue-se o segmento da informática e tecnologias da informação cujo total de assinantes corresponde a 35% da circulação média paga das publicações. A editora Empresa T é a empresa jornalística que mais tem desenvolvido esta estratégia de distribuição.

Diversificação das áreas de negócio – integração horizontal

Os processos de crescimento assumem cada vez mais um carácter *multimedia* à medida que os grandes grupos vão adquirindo participação crescente nos vários sectores dos media, desde as edições de jornais locais e nacionais às transmissões televisivas via satélite, das publicações de livros e revistas à produção e distribuição de filmes.

A diversificação das áreas de negócio substitui as estratégias de acumulação de participações exclusivamente na imprensa e as estações de rádio e os canais de televisão passaram a ser incluídos nas aquisições dos gigantes grupos de comunicação um pouco por todo o globo. Os maiores grupos passaram a apostar também na diversificação e a concentrar atenções igualmente noutros negócios, como a produção e a distribuição de filmes e as telecomunicações.

A expressão destas estratégias empresariais em Portugal também é visível; por exemplo, a Empresa C, a Empresa A e a Empresa B, possuem participações relevantes em muitos negócios inerentes à indústria da comunicação, quer ao nível da informação/comunicação em suporte impresso (jornais, revistas livros, *outdoor*), quer ao nível da informação/comunicação em suportes redes de difusão (de televisão, de rádio, e na Internet). A tendência continua a ser no sentido de um reforço destes grupos em detrimento da dispersão de empresas jornalísticas.

A partir dos anos 80, as empresas privadas alcançaram um moderado grau de diversificação *multimedia*.

Os primeiros processos de diversificação foram levados a cabo pelos proprietários de jornais e revistas, que começaram a editar também livros e publicações gratuitas. A partir de finais da década de 80 aceleram-se os processos de diversificação *multimedia*. Em sentido restrito, esta diversificação significa que as empresas de comunicação adquirem a propriedade de outras empresas de meios de comunicação. As inovações tecnológicas e a liberalização da indústria audiovisual fizeram com que os grupos com mais recursos adquirissem rádios, canais de televisão, sistemas de cabo e de difusão por satélite, Internet e outros meios e suportes de informação e entretenimento. As empresas jornalísticas formam ou integram grupos da comunicação, procurando comercializar a informação sem estarem limitadas à simples venda ao leitor tradicional. O objectivo é estabelecer sinergias entre as várias plataformas e beneficiar da capacidade acrescida de conexão que as novas tecnologias permitem, mantendo simultaneamente, os conteúdos generalistas, os conteúdos especializados e os conteúdos *on-line*. Em paralelo com os suportes tradicionais, as plataformas de difusão tecnológicas são cada vez mais importantes na divulgação dos conteúdos.

A extensão dos títulos especializados a outras “janelas” que não o papel é hoje outra forma de expandir o negócio. Foi neste contexto que um diário, do grupo Empresa B, fez em parceria com o “*Financial Times*”, o programa económico que era transmitido na estação de televisão pública e que foi transferido posteriormente para a estação de televisão daquele grupo.

As estratégias de diversificação das áreas de negócio, sustentadas pelo desenvolvimento das tecnologias e produtos *multimedia*, geram basicamente três tipos de vantagens para os grupos de comunicação:

- a) **Permitem diversificar o risco empresarial:** quando uma empresa só possui apenas um segmento de negócio da comunicação, pode, influenciada por qualquer factor e circunstância externa, ser gravemente afectada



na rentabilidade desse segmento, o que virá a comprometer o futuro de toda a empresa. Por exemplo, a sobrevivência dos grupos que concentram a sua actividade nos meios impressos depende do preço do papel e da evolução dos hábitos de leitura dos jovens.

b) Permitem entrar em novos segmentos com potencial de crescimento:

em muitos mercados em que as vendas de jornais e revistas estagnaram, os editores investiram na indústria audiovisual, que atrai uma percentagem crescente de investimento publicitário dos anunciantes. Simultaneamente, os proprietários de publicações, de emissoras de rádios e de canais de televisão adquiriram participações em empresas que possuem meios interactivos. Os grupos de comunicação também aumentaram a sua presença noutros sectores de produção audiovisual ou da gestão publicitária. Inclusivamente, algumas empresas compraram acções de clubes desportivos no sentido de ter exclusividade dos direitos de transmissões televisivas.

Por exemplo, em Portugal, a Empresa B é um bom exemplo na diversificação quer na área da gestão publicitária quer na compra de participações em clubes de futebol: este grupo de media comprou empresas de publicidade exterior e adquiriu também uma participação da SAD desportiva de um clube de futebol, conferindo-lhe uma posição privilegiada na transmissão dos jogos.

c) Permitem gerar sinergias: os media que pertencem aos grupos *multimedia* beneficiam de sinergias em vários domínios: partilham fontes de informação e documentais; conseguem aumentar a eficiência do trabalho, por exemplo, porque fazem informação ou vendem publicidade para vários suportes; o prestígio dos meios mais consolidados e com mais notoriedade, assim como a credibilidade da empresa

podem estender-se a todas as iniciativas, mesmo mais recentes e facilitar a sua integração no mercado. Por exemplo, as relações comerciais de uma empresa com os seus fornecedores e distribuidores facilitam uma boa integração dos seus meios no mercado, inclusivamente dos que se encontram numa posição de mercado mais débil; o trabalho e os custos de investigação e análise de mercado pode ser partilhado e útil a todas as suas unidades de negócio; e, em alguns casos, os vários meios podem utilizar os mesmos imóveis e sistemas de produção e aproveitar as inovações tecnológicas que surgem dentro de cada empresa.

Apesar das vantagens assinaladas, muitas empresas que têm seguido estratégias de diversificação *multimedia* parecem estar confrontadas com mais problemas do que aqueles que tinham previsto. Algumas empresas não foram capazes de cumprir os prazos previstos para assimilar as novas aquisições e recuperar os investimentos efectuados. O custo de aquisição dos meios constituiu uma das principais causas do fracasso das estratégias de diversificação. As vantagens de acumular suportes de comunicação em diferentes segmentos podem não justificar que algumas empresas de comunicação adquiram outras por meio de um valor muito superior ao valor que se deduz da análise dos seus documentos contabilísticos.

Outro problema da diversificação *multimedia* reside no facto de, em certas ocasiões, não contribuir para partilhar e diminuir o risco empresarial tanto como se esperaria: uma revista de casas, uma emissora de rádio que emita jazz e informação, um jornal electrónico distribuído através da Internet e um canal de televisão generalista parecem constituir negócios mais relacionados do que o que parece à primeira vista. Todos eles têm um denominador e uma dependência comum: a publicidade como fonte de receita. Ora, uma conjuntura mais desfavorável no sector da publicidade pode afectar gravemente todos os meios de uma empresa *multimedia*.

Por exemplo, a Empresa C foi talvez a o grupo empresarial que mais foi afectado pela crise do sector da publicidade. A quebra de facturação de publicidade, o aumento do preço do papel, o aumento dos custos na televisão e os custos já incorridos com a reestruturação nalgumas unidades foram os principais factores para a deterioração da situação. Por seu lado, o grupo Empresa A também foi afectado nos vários negócios de *media* pela recessão, mas, por exemplo, na área do cinema e audiovisual os negócios estão a crescer em termos de receitas, principalmente porque são negócios que não dependem da publicidade.

Uma das outras dificuldades que se verifica na implementação de estratégias de diversificação reside na perda do grau de especialização das empresas. Este problema não só afecta ao nível das competências possuídas pelos directores – que têm de acumular conhecimentos muito variados –, como também ao nível dos factores de competitividade a valorizar no quadro de um contexto de elevada concorrência. Uma estratégia corporativa pode ser benéfica para umas unidades de negócio e ser prejudicial para outras; para estas últimas, a integração num grupo de comunicação pode gerar mais inconvenientes do que vantagens.

Outra estratégia de diversificação da área de negócios que alguns editores, sobretudo da imprensa especializada, têm vindo a desenvolver é a produção de revistas para grupos empresariais, nomeadamente ligados à banca ou à distribuição. Por exemplo, a Empresa Y celebrou em 1998 um acordo com um Banco no sentido de produzir uma revista cuja distribuição é feita junto dos detentores de um cartão de crédito dourado, emitido por este banco. Esta forma de diversificação do negócio foi também adoptada pela Empresa T ao celebrar um acordo com um Hipermercado para a produção de uma revista, distribuída gratuitamente aos actuais ou potenciais clientes deste hipermercado. Outra área de negócio que algumas editoras estão a explorar é a produção de *newsletters* para empresas e instituições.

Segmentação do mercado / especialização de produtos

No espaço de uma década, são notórias as mudanças no mercado editorial português, sobretudo no que respeita à diversificação do número de títulos. A edição e distribuição de mais jornais e revistas especializadas ganharam terreno. O fim da década marca um período de afirmação dos títulos especializados. Depois da maior parte das publicações generalistas terem aparentemente alcançado o limite da captação de leitores e da quota de investimento publicitário, os especializados estão a explorar nichos e a atrair a atenção dos investidores de publicidade.

A par do ganho de dimensão e diversificação necessária dos grupos de comunicação social, a tendência que se verifica na Europa e noutros mercados, é para surgirem cada vez mais pequenas editoras especializadas. A oferta do número de revistas cresceu quase para o dobro, como também cresceu a oferta de jornais, embora mais moderadamente. A área do sector da imprensa mais segmentada é a das revistas. A indústria está fragmentada em milhares de publicações de interesses específicos, nacionais, regionais, locais, etc. Qualquer uma das tendências de crescimento, quer das revistas quer dos jornais, confirma-nos a segmentação como parte integrante de uma estratégia para conquistar a diversidade de necessidades de informação dos consumidores.

As empresas jornalísticas apostam numa segmentação do mercado baseada numa cada vez maior especialização dos produtos. A informatização facilitou a produção de edições especializadas, com listas de assinantes classificados por níveis de rendimento, estilos de vida e localização geográfica. Por sua vez, a Internet provou ser um instrumento útil para as revistas apresentarem os seus produtos e angariarem assinantes.

Com a incorporação das novas tecnologias na actividade publicitária, a comunicação publicitária torna-se cada vez mais numa técnica de comunicação integrada. O mercado está cada vez mais segmentado e



diversificado ao nível dos suportes e meios de comunicação, o que torna o processo gestão e planeamento da comunicação publicitária mais rigoroso, caminhando-se para uma comunicação cada vez mais integrada. O universo das revistas está a forçar os anunciantes a dispersar os seus orçamentos por um número crescente de publicações, de forma a atingir o seu mercado alvo, fazendo aumentar a concorrência pelos orçamentos publicitários entre os diferentes editores.

A crescente especialização das publicações é uma evolução natural das várias expectativas dos leitores e também da progressiva fragmentação e diversificação de interesses profissionais, culturais, educativos, etc., presentes na sociedade. A especialização dos conteúdos dirigidos a determinados segmentos de audiência permite à empresa jornalística oferecer aos seus anunciantes a possibilidade de atingir ao mesmo tempo potenciais destinatários das mensagens publicitárias. Os anunciantes vêm na especialização a oportunidade de ganhar maior eficiência ao nível das inserções publicitárias, com o qual também os anúncios adquirem uma certa especialização.

A crescente necessidade de os anunciantes atingirem cada vez melhor o público com suas mensagens tem feito com que especialização da publicidade tenha sido um dos factores que mais tem contribuído para originar também uma progressiva especialização das publicações periódicas.

A publicação especialista não se dirige a um público amplo mas sim a poucos e concentrados segmentos. Isto é, procura um nicho no qual pode ter uma posição de domínio e não seja atacado pela concorrência. Por exemplo, a Empresa Z está a posicionar-se com uma editora de publicações especializadas na informação para profissionais na área de comunicação, turismo, hotelaria e construção civil. Por seu lado, a Empresa K, uma agência de comunicação que diversificou o seu negócio entrando na edição, lançou algumas publicações especializadas e direccionadas para nichos de mercado até então inexis-

tentes. Uma dessas publicações destina-se essencialmente a profissionais da área de arquitectura e a engenheiros civis, existindo outros títulos profissionais na área da saúde e ambiente.

Porém, uma excessiva especialização no tipo de publicações pode dificultar a ampliação de iniciativas empresariais orientadas para diferentes segmentos do mercado da informação. Por exemplo, um jornal da área de economia apercebeu-se desse risco e deixou de ser um jornal dirigido ao pequeno investidor e foi reestruturado para atingir um mercado mais vasto, cuja face mais visível é a integração de oito páginas do de um jornal económico internacional.

A adopção de estratégias de especialização em determinado tema ou tipo de conteúdo visa a elaboração de produtos jornalísticos dirigidos a nichos de mercado específicos, em detrimento de um público mais amplo. Para que os nichos sejam rentáveis e atractivos, as empresas procuram reunir as seguintes características:

- a) ter um potencial de benefício e crescimento suficiente
- b) ser pouco atractivo para a concorrência
- c) adaptar-se às capacidades distintivas da empresa
- d) colocar barreiras à entrada

Uma das estratégias de marketing da imprensa frequentemente adoptada por empresas que não têm grandes dimensões, é centrar-se em poucos e bem definidos segmentos de mercado, com o propósito de obter assim uma clara vantagem e uma posição de domínio em que não existe concorrência directa.

Por exemplo, a revista "Ideias & Negócios" identificou uma oportunidade de mercado suscitada pela proliferação de pequenas e médias empresas e respectivas necessidades de informação sobre subsídios, oportunidades de negócio, constituição de empresas, etc. e posicionou-se como a revista dos "Empreendedores". Os *slogans* utilizados por esta

revista são “despeça-se já” e “mais do que uma revista, pretende ser um movimento cultural de empreendedorismo”. Para o seu arranque esta publicação também contou com a experiência do seu promotor como dirigente na Associação Nacional de Jovens Empresários. Por conseguinte, em termos de estratégia, esta revista posicionou-se como um guia de informações úteis para jovens empreendedores, bem como incentivadora da emergência de uma nova geração de jovens empresários.

Diversificação de produtos

Uma das estratégias das editoras de jornais é a elaboração de suplementos editoriais como opções de diversificação de leitura e das fontes de financiamento da actividade. Esta estratégia de diversificação de produtos consiste em elaborar novos produtos que criem várias fontes de receita para as mesmas mensagens de informação num único mercado seleccionado. A empresa jornalística desenvolve uma só ideia para o mesmo produto e apresenta de distintas formas, criando, por conseguinte, múltiplas formas de o vender.

De uma forma generalizada, os editores têm vindo a ganhar uma postura mais activa no que toca a desenvolver estratégias para tentar expandir o negócio: campanhas de notoriedade, reformulações gráficas, promoções e ofertas aos leitores, etc. Novos cadernos e o aumento progressivo do número de páginas de cor marcam, nos últimos anos, a evolução do negócio. Modificar o produto jornalístico introduzindo novos elementos, ou inclusivamente oferecer um produto diferente para o mesmo mercado ou para mercados novos tem sido uma aposta de várias empresas. Por exemplo, um jornal diário, há uns anos atrás, começou a integrar no corpo do jornal, um suplemento dedicado aos Estudantes e outro dedicado ao Ambiente. Posteriormente passou a distribuir com a edição de sábado um suplemento dedicado à Saúde e Estilo de Vida. Por seu lado, uma revista da área da economia após um reformulação editorial em Feve-

reiro de 1999, decide reforçar o seu posicionamento estratégico no sector da nova economia, alterando a sua concepção gráfica. Esta decisão foi tomada após a percepção, por parte dos responsáveis pela publicação, de que era possível aumentar o sucesso editorial com este posicionamento.

O alargamento geográfico de cobertura tem sustentado igualmente uma estratégia de diversificação do produto. Por exemplo, existem diversos jornais diários que possuem cadernos locais para a região sul, norte e centro, respectivamente. É a tentativa de aumentar as vendas num ponto do país que tem sido pouco explorado por estes jornais.

Tanto nos casos de diversificação da produção (lançamento de novos produtos) como na descentralização empresarial (elaboração de novos produtos ou introdução em novos mercados), são consequência lógica do crescimento da própria empresa, em determinadas ocasiões são fruto da estratégia que se adopta perante a inovação, crescimento ou diversificação de outras empresas concorrentes. A diversificação dos produtos jornalísticos não é propriamente uma coisa recente, é uma necessidade que se vem a esboçar há vários anos. À volta de um “grande jornal” pode surgir sempre um conjunto de actividades paralelas que utilizam a sua marca e o seu prestígio como alavanca de lançamento de novos produtos. As mais habituais podem ser a publicação de revistas especializadas, a edição de livros, a comercialização do próprio serviço através de serviços de notícias ou de sitios na *Internet*.

A globalização do negócio parece ser também uma estratégia que as empresas jornalísticas utilizam no sentido da diversificação dos produtos. A expressão desta estratégia não se verifica só através da extensão das marcas/títulos, mas também no estabelecimento de parcerias. Por exemplo, o grupo *Pearson* (editor do *Financial Times*), em associação com o germânico *Bertelsman*, lançou um diário económico alemão. O “*EL País*” estabeleceu um acordo com o “*Herald Tribune*” para lançamento de um caderno em



inglês inserido no "Herald Tribune". Em Portugal, o "Jornal de Negócios" estabeleceu um acordo com o "Wall Street Journal" que se traduz na publicação de um caderno de 8 páginas com informação económica sobre os mercados americanos e mundiais.

Por outro lado, as editoras de revistas estão a usar melhor as novas tecnologias no sentido de melhorar tanto o seu conteúdo editorial como as suas receitas. Por exemplo, no mercado português, foi lançada recentemente, uma revista no segmento da Saúde destinada ao público masculino que é um dos grandes êxitos editoriais norte-americanos. Esta publicação foi também lançada em Espanha e conta, actualmente, com 23 edições a nível mundial. A presença desta revista em Portugal resultou de uma *joint-venture*. Entretanto, em Portugal foram lançadas mais revistas neste segmento, sendo a maioria publicações internacionais com a adaptação local.

As grandes editoras têm vindo a trabalhar em estratégias para integrar horizontalmente as suas publicações de forma a gerar economias de escala, nivelando o marketing e os canais de distribuição. Hoje, estas empresas geralmente controlam um grande número de publicações em muitas áreas de interesse. Estendem a marca da revista a outros países ou licenciam os nomes dos produtos no sentido de reflectir as particularidades das várias culturas europeias e adaptar às comunidades linguísticas locais.

Vantagens competitivas pelo preço

Algumas empresas apostam em concorrer no mercado com preços mais baixos (que podem ser ao nível do preço de venda por número, das assinaturas ou da tabela de publicidade) para os seus produtos, principalmente no caso dos jornais. Na medida em que se torne claro para as empresas que os consumidores identificam o preço como um dos factores inibidores do consumo dos seus produtos, as empresas procuram intervir neste factor adaptando-o melhor às condições do mercado, com o objectivo de aumentar as vendas conquistando segmentos de mercado com menos recursos.

A redução do preço de capa também se pode dizer que é uma tendência verificada em alguns mercados internacionais, como foi o caso de Inglaterra, cuja decisão tomada pelo grupo News Corporation do empresário Rupert Murdoch, foi reduzir o preço de capa dos seus jornais "The Sun", "Today" e "The Times" em cerca de um terço. As explicações dadas a tais iniciativas eram evidentes: as difusões dos diários baixaram como a parte destes no total dos investimentos publicitários nos media diminuiu sensivelmente. Por isso, uma medida parecia impor-se: baixar o preço de vendas dos jornais, o que deveria acarretar um aumento das difusões e, por conseguinte, das audiências e provocar assim um aumento das receitas publicitárias.

O "Jornal de Notícias" foi um bom exemplo de uma estratégia pensada a curto, médio e longo prazo, cujo sucesso esteve associado à combinação de vários factores críticos de sucessos (alteração do preço e de grafismo). Na verdade, é uma das estratégias mais arrojadas que se desenvolveu em Portugal na área da Imprensa. É de realçar que este jornal já era líder e, por isso, o risco era ainda maior. Para além disso, havia a ideia de que o seu público-alvo era mais conservador e mais envelhecido e, por isso, mais resistente à mudança. Para o sucesso obtido nesta decisão houve uma convergência dos seguintes factores:

- redução do preço de capa nas edições de semana;
- um novo grafismo para o jornal;
- a mudança do formato de *broadsheet* para tablóide;
- lançamento de uma nova edição dirigida à grande Lisboa;
- um novo realinhamento editorial (este jornal tem três áreas de atenção que são fundamentais e estratégicas: a informação local, a informação regional e o desporto).

3.2. Estratégias Tecnológicas

Desde o início da década de 60 que a imprensa começou a sentir que a sua tecnologia de produção era demasiado lenta para uma época em que a televisão dominava os negócios das notícias. Enquanto meio de comunicação, estava a perder o seu domínio sobre faixas importantes do público e, na óptica do mercado publicitário, perdia o domínio sobre grupos importantes de clientes. Entre os factores que condicionaram o desenvolvimento da imprensa identificam-se, entre outras, questões organizativas e de capacidade de adaptação rápida à mudança (também ela rápida), o aumento dos preços de produção, factores de mercado como é o caso da concorrência dos meios audiovisuais, tanto como veículos de informação como publicitários, factores de ordem financeira e uma dependência muito forte em relação ao investimento publicitário.

Na Europa, a inovação tecnológica começou a produzir-se em meados dos anos 60, de forma lenta comparativamente com a indústria jornalística americana. Foram as empresas jornalísticas dos países escandinavos as que iniciaram mais rapidamente a sua adaptação. Em Portugal, a reconversão da imprensa iniciou-se há pouco mais de quinze anos, tendo sido a empresa que edita o jornal "Público" uma referência na modernização da imprensa portuguesa. Na imprensa regional a reconversão tem sido ainda mais lenta. Para incentivar as empresas jornalísticas regionais a modernizarem-se, em 1986 o Estado cria um apoio específico para estas empresas. A composição tipográfica informatizada, a justificação de textos, a facturação também informatizada e o controlo de dados foram apresentadas como uma inovação de primeira linha. Os avanços tecnológicos nos departamentos de produção e de composição, radicais como foram, deram uma ligeira ideia do que se avizinhava. Previa-se que o computador não ia ser utilizado apenas para funções de tratamento de dados; era previsível que viesse a afectar o trabalho jornalístico tradicional: a redacção.

Um segundo ciclo da reconversão tecnológica da empresa jornalística iniciou-se com o desenvolvimento dos primeiros sistemas redaccionais. A redacção, tecnologicamente passiva até então, limitada à preparação dos originais e conteúdos do jornal, passou a assumir com a introdução das novas tecnologias digitais, um grande protagonismo na produção de conteúdos jornalísticos. A redacção tecnologicamente activa elimina, no processo de produção, a fase do processo relativa à redacção de texto; isto é, a sua transposição desde o original manuscrito para a composição tipográfica, obra do/a Linotipista. Com os novos sistemas, a divisão do trabalho mantida tradicionalmente sofre alterações: a separação entre o trabalho de produção intelectual e o trabalho manual dentro da produção de jornais ou revistas esbate-se.

A integração tecnológica da produção jornalística revelou-se como uma das mais completas e eficazes entre as diferentes áreas industriais submetidas à reconversão. Elimina ciclos produtivos, encurta os processos e condensa e inter-relaciona as fases. Esta integração tecnológica aproximou os editores dos jornalistas. A integração global do processo de pré-impressão na produção jornalística, que se baseia na homogeneização dos fluxos informativos numa linguagem numérica comum, encontra nas redes digitais um complemento natural. As telecomunicações abrem também caminho para a descentralização do tratamento e recolha de textos informativos, por interconexão e diálogo interactivo entre departamentos, delegações e leitores.

A emergência generalizada das novas tecnologias de informação tem introduzido fortes alterações nos mecanismos de armazenamento, tratamento e difusão da informação convertendo os novos modelos e sistemas comunicativos num dos eixos da actual dinâmica social. A renovação tecnológica, em que está envolvida a maioria dos jornais e revistas, está a mudar sensivelmente o panorama jornalístico. Esta reconversão parece estar a afectar todos os agentes



do sistema comunicativo: empresa, trabalhadores e audiências.

A reconversão e progresso tecnológico, até converter a fase da pré-impressão num processo totalmente integrado e situar o tratamento da informação e a sua edição na área da electrónica, dotou a imprensa de uma capacidade de resposta renovada. A racionalização da indústria tem permitido reduzir os tempos de produção e a estrutura de custos, com um incremento notável da produtividade. Os avanços tecnológicos têm contribuído para devolver a competitividade que parecia perdida, tornando o negócio viável num novo contexto multimidiático que configura a oferta das empresas jornalísticas.

Tecnologias e posicionamentos

Podemos distinguir dois tipos ou classes de tecnologias adoptadas pelas empresas jornalísticas e que se diferenciam de acordo com os objectivos: 1) aquela que permite a transformação da notícia em informação; e 2) a que facilita a sua circulação e promove a sua difusão generalizada, fazendo chegar a um público de massas. O factor diferenciador está relacionado com a sua natureza. No caso da primeira, esta é de âmbito comunicativo, no caso da segunda, é de âmbito mecânico, pelo que é importante distinguir aqui as duas expressões: a) tecnologia de comunicação, que se refere ao procedimento que permite a produção e difusão de informação; e b) meio de comunicação, que se emprega para designar o suporte que contém a informação.

A tecnologia da comunicação própria das empresas jornalísticas, materializa-se num conjunto de equipamentos e redes que permitem a realização de comunicações mais rápidas, exactas e completas para qualquer notícia, fazendo-as chegar desde o lugar em que se produz até à empresa, mediante telefones, fax, telex, correio electrónico, comunicações via satélite, etc..

Actualmente, a evolução das tecnologias da comunicação ocorre a um ritmo tão vertiginoso que os me-

lhores equipamentos podem tornar-se obsoletos rapidamente. Este aspecto reveste-se de capital importância sobretudo pelo seu impacte ao nível das necessidades de formação que são cada vez mais permanentes. A necessidade da empresa jornalística ter de se adequar em cada momento às novas tecnologias, eleva fortemente o custo do produto. No entanto, a empresa mantém-se mais competitiva ao inovar-se. Apesar dos custos se elevarem, também aumenta o seu valor, os resultados mantêm-se e inclusivamente podem aumentar.

Para além da tecnologia comunicativa, nas empresas jornalísticas existe outra dimensão que se aplica directamente ao processo produtivo e ao melhoramento do meio jornal ou revista. Neste grupo estão as tecnologias que facilitam as tarefas de composição ou recolha de dados e automatização, com a utilização de computadores, sistemas de composição fotográfica, a técnica da cor, novos sistemas de fotocomposição, emprego de raios laser para a obtenção de placas de impressão, etc..

As tecnologias que os jornais actualmente utilizam são encaminhadas, principalmente, para um tratamento conjunto de texto e imagem, assim como o grafismo e ilustração da página. O emprego de programas específicos para o tratamento da informação tem condicionado tanto a forma de redacção como a da impressão. Estes processos são os que têm vindo a formar o *corpus* da tecnologia da informação nos meios impressos, se bem que não estejam a ser exploradas todas as possibilidades que a mesma possui actualmente.

Por seu lado, a versatilidade das telecomunicações têm permitido solucionar problemas técnicos que afectam não só o binómio espaço/tempo como também os custos de produção. As novas tecnologias têm permitido uma dinâmica invulgar nos meios impressos, mas estes necessitaram de quase duas décadas para aderir às novas tecnologias.

A tecnologia da informação é um dos temas que passam quase despercebidos quando se contempla, de

maneira ampla, o panorama da empresa jornalística, porque, como em qualquer outra empresa, o critério óptimo de uma boa gestão está baseado, a curto prazo, na rentabilidade, e, a longo prazo, na expansão. A própria tecnologia tem permitido o desenvolvimento da empresa jornalística num mundo complexo. Os esforços das empresas jornalísticas para melhorar a eficácia e a economia da distribuição, habitualmente têm vindo a enfrentar uma série de obstáculos, dos quais destacamos: a) distâncias; b) as escassas margens de tempo entre a fase de impressão e o momento da colocação de exemplares à disposição do seu público; c) a complexidade de tarefas de manipulação e transporte de exemplares; d) a dispersão dos pontos de venda.

Tendo em conta esta série de condicionantes, a melhoria da distribuição na imprensa tem vindo a sentir-se nos seguintes domínios: a) a automatização da actividade e a busca de sinergias; b) descentralização da impressão de exemplares; c) aproximação do jornalismo electrónico. As diversas classes de inovações técnicas aplicadas nestes domínios, contribuem em grande medida para diminuir custos e melhorar aspectos decisivos na distribuição.

Ancorados nas novas tecnologias e com o propósito de reduzir custos de distribuição de exemplares, alguns dos grandes diários têm vindo a proceder à descentralização da impressão, instalando diversas máquinas de impressão em locais estratégicos mais ou menos ligados entre si e a sua sede central e, que constituem como edições de zona, em diferentes países ou regiões onde se imprime só aquela parte da tiragem de exemplares correspondentes a cada uma das áreas. Desta maneira, para além de ganhar tempo e rapidez, consegue-se uma considerável poupança económica ao reduzir-se a distância das rotas de distribuição como o volume de exemplares que em cada caso é necessário transportar, ao mesmo tempo que facilita a estratégia de segmentação de mercados e regionalização dos conteúdos tanto os de âmbito informativo como publicitários.

No que se refere à distribuição, este procedimento de multimpresão permite tornar mais barato os custos de edições regionais, reduzir custos de transporte de exemplares, facilitar as tiragens em cada centro de impressão e permitir atrasar as horas de fecho das redacções em benefício da actualidade dos conteúdos jornalísticos e da segmentação dos mercados. Uma série de vantagens, em suma, que com outros avanços técnicos, como o jornalismo electrónico, que ainda têm que ser superados.

Com efeito, o jornalismo electrónico permite eliminar o papel e, consequentemente, a distribuição física de exemplares. A distribuição informática/telefónica, muitíssima mais rápida e quase instantânea, facilita desta maneira o acesso a conteúdos junto de um amplo e indeterminado número de potenciais leitores. Este novo mercado de imprensa, alargado a um espaço sem fronteiras, permite chegar a um amplo número de destinatários potenciais, o que permite novas formas de verificação e controle de audiências, não só para determinar a quantidade de exemplares difundidos, mas também o preciso número de leitores de nova versão informática do jornal ou da revista. Isto é, o alcance quantitativo da audiência real que em cada dia os internautas têm acesso às páginas electrónicas.

Os posicionamentos face às novas tecnologias por parte das empresas jornalísticas em Portugal não parecem, hoje em dia, ser muito diferenciados, sobretudo no que se refere às principais empresas jornalísticas. O posicionamento diferenciador na adopção da tecnologia nas empresas jornalísticas, deu-se com o jornal "Público", fundado na última década de 80, foi o primeiro jornal do mundo com rede *Macintosh* e tecnologicamente era, segunda a opinião de alguns especialistas, um dos mais avançados. Este jornal quando surgiu apostou na criação de redes locais de *software* para processamento de texto, folhas de cálculo, paginação e transformação de linguagens. Ligou-se também a bases de dados de notícias internacionais. Simultaneamente, constituiu sistemas



de controlo de produção, de controlo de qualidade e sistemas de laboratório automático baseados em computador.

Esta inovação e investimento nas novas tecnologias por parte da empresa que edita o jornal “Público”, permitiu a este jornal tornar-se mais competitivo e posicionar-se durante alguns anos como o diário de circulação nacional líder junto dos leitores das classes A/B. Passados alguns anos as outras principais empresas jornalísticas aperceberam-se (até pela observação das vantagens competitivas que o “Público” vinha a ganhar) que tinham de investir também em novas tecnologias sob pena de ficarem irremediavelmente sem capacidade de competir num mercado que se tornou mais concorrencial.

Com o decorrer dos anos, as novas tecnologias vulgarizaram-se e hoje em dia, naquilo que são as tecnologias de base (*software* e *hardware* informáticos) parecem não se verificar grandes diferenças entre as principais empresas jornalísticas. Mesmo que alguma empresa jornalística consiga ganhar mais competitividade pela adopção de alguma tecnologia, essa vantagem acaba por ser efémera, porque rapidamente as outras empresas adoptam práticas semelhantes.

Um exemplo que pode, de certa forma, validar a pouca diferenciação tecnológica das empresas jornalísticas a médio prazo, é o que se está a passar com as edições electrónicas. O Grupo Empresa B, que possui vários jornais e revistas, foi um dos primeiros a enveredar pela criação de edições electrónicas. No entanto, as outras empresas jornalísticas que editam os jornais de referência, também possuem as suas versões electrónicas. A maioria dos jornais começou por marcar a sua presença na web através da reprodução da edição impressa, evoluindo para a disponibilização de novos canais e serviços. No Grupo Empresa D, para a consolidação das competências, tanto redacionais como comerciais, no universo da Internet, foi criada uma nova empresa que gere o portal onde se encontram alojadas as edições electrónicas dos jornais diários nacionais e regionais do grupo.

Em geral, o posicionamento das empresas jornalísticas passou por reproduzir para a Internet os conteúdos em papel, mas entretanto caminharam no sentido de explorar as características específicas do meio electrónico, uma vez que os leitores assumem comportamentos distintos face aos jornais impressos e *on-line*, oferecendo actualmente no mercado serviços *on-line* pagos. Podemos, por assim dizer, afirmar que os posicionamentos das empresas jornalísticas face às edições electrónicas apontam para uma relação de complementaridade e no estabelecimento de sinergias entre os dois suportes. No curto prazo, uma das faces mais visíveis destas sinergias poderá ser a criação de redacções *multimedia*.

Estratégias associadas às edições electrónicas

Prescindir da imprensa em suporte de papel e poder evitar o peso físico e económico que pressupõe transferir periodicamente elevada quantidade de exemplares ao longo de grandes distâncias, tem sido uma ambição que poucos empresários da imprensa podiam ter antes de terminar a primeira metade do séc. XX. Mas, desde que (graças à técnica de telefax e evolução das telecomunicações) se tornou possível transmitir à distância cópias exactas das páginas inteiras de jornais, alguns empresários começaram a vislumbrar a viabilidade de um jornal electrónico transmitido aos destinatários, e que se imprime no seu próprio domicílio.

Em Portugal, a incorporação das novas ferramentas de edição electrónica nos jornais tem vindo a processar-se de uma forma lenta. O projecto pioneiro em Portugal de lançamento de uma publicação de índole exclusivamente electrónica na Internet pertence a um jornal de âmbito regional: o “Setúbal na Rede” – criado em 1998. Contudo, o ano de 2000 pode ser considerado o período do boom de projectos empresariais no âmbito de publicações electrónicas. As empresas jornalísticas têm vindo a canalizar alguns investimentos para a edição de jornais electrónicos. O tipo de informação que nasce da simbiose dos

meios tradicionais, num ambiente *multimedia*, interactivo e hipertextual, inspira-se nas práticas jornalísticas tradicionais.

O grande aumento do mercado publicitário em 2000 permitiu a muitas empresas jornalísticas expandirem os seus negócios para esta área, criando em muitos casos extensões de marca em suporte electrónico com base na marca tradicional. Quase todas as principais empresas jornalísticas enveredaram por esta estratégia, diluindo os custos do investimento através das sinergias criadas com os suportes tradicionais. No campo dos diários de informação geral, os jornais diários de referência acabaram por criar as suas edições electrónicas. Os jornais desportivos bem como alguns jornais semanários também as criaram. Simultaneamente surgiram projectos de informação assentes exclusivamente no suporte electrónico, de que foram precursores, em Portugal, o "Diário Digital", para a informação de âmbito nacional, e o "Setúbal na Rede", para a informação de âmbito regional.

A crise do mercado publicitário em 2001 (a pior dos últimos 20 anos), que contrastava com expectativas criadas pelo boom publicitário de 2000 induzido sobretudo pelo investimento das empresas de telecomunicações e ligadas à nova economia, viria a contribuir para uma inflexão na tendência que parecia imparável de proliferação de publicações electrónicas. As publicações exclusivamente electrónicas foram as mais afectadas, podendo associar a este facto explicações como a falta de base de apoio, a insuficiente clareza ou sustentabilidade dos modelos de negócio. Mesmo alguns grupos fortes, como a Empresa B, foram obrigados a encerrar publicações e a cancelar ou adiar o lançamento de novos projectos.

Com a crise de publicidade do ano de 2001, o debate em torno das formas de financiamento dos jornais electrónicos tornou-se um tema recorrente pelos empresários do sector que vêem no pagamento dos conteúdos uma forma de minimizar e criar receitas alternativas à proveniente da publicidade. A Empresa

A, tem no lançamento da edição *on-line* do de um jornal regional a sua primeira experiência de cobrança de conteúdos. A venda de conteúdos começa a ganhar adeptos e a agência Lusa anuncia também a criação de um mega-arquivo contra pagamento. A Empresa T está a enveredar pela mesma estratégia ao digitalizar os conteúdos num arquivo para os vender. Sem avançar prazos e metodologias, as empresas preparam-se para cobrar serviços e conteúdos de valor acrescentado.

O modelo de negócio dos jornais *on-line* ainda não está definido mas, para garantir a sobrevivência, é incontornável cobrar, de alguma forma, pelo que se está a produzir; é previsível que o modelo de negócio venha a assentar num *mix* entre publicidade, conteúdos pagos e comércio electrónico.

Uma das barreiras que se coloca à viabilização das empresas que editam jornais electrónicos é a eficácia deste meio como suporte publicitário. Existem muitas dúvidas por parte dos anunciantes e os mecanismos de controlo de audiência ainda não são convincentes. Entretanto, têm surgido alguns projectos com investimentos tímidos já que o mercado publicitário e os anunciantes ainda não aderiram em massa à publicidade neste meio, muito embora os jornais electrónicos pareçam um realidade irreversível.

No campo da imprensa regional a criação ou extensão dos conteúdos jornalísticos às edições *on-line* foi estimulado pelo governo através de um incentivo à produção de conteúdos. Porém, este incentivo foi aproveitado ainda por um número relativamente reduzido de empresas. Para além da incapacidade de investimento e falta de preparação para apresentar uma candidatura neste domínio, os responsáveis de muitas empresas jornalísticas regionais não se aperceberam das sinergias que se podem obter entre o jornalismo em suporte electrónico e em papel.

Por seu lado, a possibilidade das empresas jornalísticas dinamizarem o comércio electrónico para transacções negociais através das suas publicações



on-line tem sido uma prática pouco adoptada. Enquanto a maior parte das indústrias está a redesenhar as suas práticas para ir ao encontro das expectativas dos seus clientes e para trabalhar de perto com os seus fornecedores, a indústria do jornal tem sido lenta em aproveitar a vantagem do comércio electrónico com uma tecnologia para servir melhor os seus clientes e para aumentar a produtividade. Os jornais continuam a preencher os pedidos de publicidade manualmente. As vendas têm que ter uma ordem de confirmação fotocopiada ou via fax enviada pelo anunciante ou agência. Há muito papel envolvido, há duplicação de trabalho, demasiado pessoal envolvido e o custo das comunicações é muito elevado. Com a introdução do comércio electrónico e intercâmbio electrónico de dados, os jornais podem diminuir estas ineficiências. O comércio electrónico também pode ser utilizado não só para aumentar as receitas mas também para melhorar as relações de negócios (e os respectivos custos) com os seus clientes, como por exemplo, na recepção e envio de ordens de publicidade.

Das ameaças às oportunidades das novas tecnologias

Um dos receios do impacto das novas tecnologias que parecem estar gradualmente afastados é a substituição do jornal em suporte de papel por suporte electrónico. Naturalmente que haverá mais pessoas provavelmente a ler o jornal na Internet, mas é preciso ver que os conteúdos tendem a deixar de ser completamente gratuitos, a exemplo do que já fazem a maioria dos jornais *on-line*. O nível de impacto da Internet na imprensa tradicional vai depender também do modo como evoluir o interesse estratégico nesta plataforma como meio publicitário.

Tradicionalmente as novas tecnologias têm sido um aliado da imprensa. Se a imprensa conservar algumas das suas principais características, como, por exemplo, a credibilidade, facilidade de leitura e a possibilidade de ser transportado, e aproveitar as no-

vas tecnologias para encurtar os processos e ciclos de produção e promover o produto junto de novos públicos, então a imprensa irá reforçar a sua capacidade competitiva.

Os avanços tecnológicos têm permitido o aparecimento de novas alternativas para distribuir a informação, tanto de forma impressa como electrónica. A concentração da propriedade também oferece maiores oportunidades para aquelas actividades que possuem produtos jornalísticos para os diferentes meios. Para efectuar eficazmente essa mudança, os dirigentes das empresas jornalísticas dificilmente podem permitir-se ter uma percepção do trabalho limitada a um único meio: imprensa, rádio, televisão ou publicidade. Pelo contrário, devem ampliar a sua perspectiva de rentabilizar as oportunidades que oferecem o desaparecimento progressivo de limites entre os meios de comunicação tradicionais e o aparecimento dos novos *media*. As novas tecnologias têm sido sempre aditivas e não substitutivas.

Com a introdução e intercâmbio electrónico de dados, os jornais podem diminuir algumas ineficiências que possuem ao nível da sua organização e funcionamento, assim como na relação com os seus clientes. Os benefícios que se podem esperar com a ajuda das novas tecnologias e em especial do comércio electrónico, são: a) redução dos custos administrativos; b) melhoria da relação de troca; c) melhoria de competitividade no mercado; d) melhoria do controlo de qualidade, etc.. Porém, existem algumas barreiras a ultrapassar para que as potencialidades do comércio electrónico nas empresas jornalísticas sejam melhor aproveitadas: a) barreiras de segurança; b) falta de melhoria do sistema; c) falta de conhecimento; d) problemas orçamentais; e) falta de compromisso das direcções.

3.3. Estratégias Organizacionais

As novas tecnologias estão a determinar novas configurações e estratégias organizativas na medida em que:

- determinam fortemente a estrutura, tanto organizativa como produtiva, da empresa;
- conformam os processos de execução empresarial;
- afectam as políticas de gestão;
- influenciam a política de pessoal, tanto no que se refere ao trabalho como na qualificação para realizar o mesmo;
- condicionam a gestão comercial;
- repercutem-se na própria imagem da empresa.

Como em todas as empresas de outros sectores da actividade económica, a base da organização das empresas jornalísticas é formada por departamentos. Estes são unidades administrativas compostas por vários postos de trabalho e com fins comuns e meios próprios. Nestes departamentos cada posto de trabalho está ordenado hierarquicamente, dependendo todos eles do director, o qual, por sua vez, está relacionado funcionalmente com os outros departamentos. Neste contexto, existem dois tipos de relações:

- uma de hierarquia, que liga a todos os postos de trabalho em dependência directa com o seu director;
- outra funcional, que coordena as decisões de todos os directores no sentido de conseguir os fins comuns que o empresário pretende alcançar.

Ainda que por vezes se distingam cinco departamentos ou sectores nas grandes empresas jornalísticas – administração, publicidade, redacção, produção e circulação – o mais frequente é encontrar três unidades departamentais: 1) redacção; 2) administração e 3) produção. Neste caso, a publicidade e circulação estão englobados em termos genéricos na administração. Podemos caracterizar resumidamente estes sectores da seguinte forma:

Redacção. Devido à natureza das tarefas próprias do sector da redacção da empresa jornalística, neste âmbito observa-se um tipo de organização mais informal que formal e mais flexível que rígido. Neste sec-

tor elaboram-se os conteúdos para publicação ou publicações. Os avanços técnicos têm feito mudar diversos aspectos da organização do sector da redacção. Os computadores, por exemplo, favoreceram o estreitamento de relações entre o sector de redacção e produção. Segundo a natureza e dimensões da publicação, o sector da redacção pode estar dividido em secções ou departamentos integrados por um maior número de pessoas.

Administração. Engloba não só a gerência e contabilidade da empresa mas também as tarefas relacionadas com a comercialização do produto e a economia e finanças da empresa. As secções típicas deste sector são: circulação, marketing, promoção, publicidade, pessoal, compras, fornecedores, processamento de dados, serviços auxiliares, etc. A mera enumeração das tarefas compreendidas neste sector põe em relevo a produtividade e os resultados empresariais. Pode dizer-se que depois de realizada a reconversão tecnológica, com o consequente aperfeiçoamento das tarefas de redacção, os maiores desafios que se colocam às empresas jornalísticas são a melhoria da sua exploração comercial e da sua gestão económica e financeira.

Produção. Neste sector da empresa jornalística integram-se os aspectos ligados com a produção do jornal ou revista; isto é, compreende operações que vão desde o momento do fecho da redacção, até à colocação de exemplares da edição para a distribuição, depois destes saírem das rotativas (última fase da sua impressão). Este departamento é o que tem conhecido uma transformação tecnológica mais profunda, com importantes consequências nos seguintes domínios:

- diminuição do pessoal;
- redução de custos;
- redução do tempo afecto ao processo;
- aparecimento de novas especialidades laborais (por exemplo, Infográfico/a, Fotógrafo/a Digitalizador/a, Digitalizador/a de Informação, Web-designer);



- melhoria das condições ambientais em que se desenvolve o trabalho.

O padrão de departamentalização traçado não aparece em geral nas pequenas empresas, onde as várias unidades funcionais se denominam, vulgarmente, secções.

Nas empresas jornalísticas, encontram-se em geral alguns departamentos considerados de linha, dentro de uma tipologia vulgarmente reconhecida, porque se encontram directamente ligados ao processo produtivo. Os departamentos de linha mais frequentemente encontrados são os seguintes:

Redacção. Engloba o conjunto de postos de trabalho cujo fim fundamental é o de transpor por escrito as notícias mediante a aplicação de força de trabalho dotada de determinadas competências: profissionalismo, intelectuais e originalidade. As pessoas que realizam este tipo de trabalho são conhecidas com o nome de redactores/jornalistas.

Publicidade. Este departamento encarrega-se de organizar, controlar e gerir as diversas actividades administrativas e comerciais relacionadas com a venda de espaço publicitário aos anunciantes e às agências. A classificação deste departamento como sendo de “linha” (ligado ao processo) deve-se exclusivamente à necessidade das empresas jornalísticas difundirem ideias e opiniões sobre acontecimentos noticiáveis. A publicidade também cumpre alguma missão de informar.

Na sua concepção mais simples, existem empresas jornalísticas com estruturas verticais ou horizontais, ainda que os modos de funcionamento possam ser diferenciados, de natureza funcional, baseado no mercado ou baseado no produto. O que diferencia uma estrutura vertical de uma horizontal numa empresa jornalística? Na estrutura vertical há múltiplos níveis de gestão e as empresas horizontais têm poucos níveis. As empresas jornalísticas verticais têm relativamente poucos empregados que dependem de um executivo (normalmente entre quatro a seis). As em-

presas horizontais, em mudança, apresentam um maior número.

Actualmente existem mais empresas jornalísticas organizadas de forma horizontal do que vertical. A razão é que muitas delas são comparativamente pequenas e as tarefas que têm que desempenhar são complexas e não rotineiras, e os empregados devem relacionar-se com diferentes executivos sobre diferentes projectos. Nestas condições, as estruturas horizontais permitem que haja um maior potencial para a coordenação. Por último, pode verificar-se que a organização matricial é pouco utilizada pelas empresas jornalísticas.

3.4. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Numa perspectiva económica, a tecnologia tem sido considerada mais como um factor de alavancação do processo produtivo. As empresas jornalísticas, e muito especialmente aquelas que se dedicam mais à imprensa diária, têm considerado a tecnologia como ferramentas que permitem melhorar e materializar as ideias que integram a actividade da empresa. Para pôr em prática uma ideia empresarial é primordial a definição dos pressupostos técnico-organizativos que permitam a criação de uma estrutura mais flexível, tanto na sua capacidade produtiva como no cumprimento da previsão dos prazos previstos para o desenvolvimento dos seus produtos jornalísticos.

Um dos maiores impactes ao nível da Internet nas empresas jornalísticas parece ser ao nível das estruturas organizacionais, competências e perfis dos recursos humanos. Os avanços tecnológicos obrigam a modificar a estrutura das redacções convencionais e estão a provocar o aparecimento de um novo profissional de perfis claramente polivalentes. Tende a desaparecer a fronteira entre técnicos e jornalistas. O novo cenário exige técnicos com conhecimentos jornalísticos e jornalistas com conhecimentos técnicos. Uma estru-

tura aberta em que confluem os especialistas de tratamento de imagem, os Desenhadores, os Infografistas e os Editores. Cada um deles com conhecimentos suficientes das ferramentas que utilizam. Nos meios locais, assim como noutras empresas jornalísticas de menor dimensão, a polivalência pode ser levada mais ao limite.

Por seu lado, a elaboração de edições electrónicas provocou a necessidade de formação de Desenhadores Gráficos e de Especialistas na aplicação de linguagens codificadas. Mas, uma vez que supere a etapa de transição, o jornal digital será *multimedia* e interactivo e será planeado sobre novas bases. Correndo o risco de fazermos alguma futurologia, o jornal electrónico será um meio que difere substancialmente do suporte impresso em papel; a redacção do jornal digital tenderá a parecer-se a uma estação de televisão. Falamos de um *multimedia* interactivo com capacidade de misturar sons com imagens estáticas, imagens vivas, infografia interactiva. Isto vai provocar o aparecimento de novos perfis profissionais. As tipologias dos novos profissionais que tendem a desenvolver-se nos futuros jornais electrónicos coincidem com os seguintes aspectos:

- a) utilização fluida do computador como exclusiva ferramenta de trabalho;
- b) concepção da informação como unidade *multimedia*, em que se misturam conceitos dos vários *media*;
- c) conhecimentos, como utilizador, de tecnologias de gravação digital de imagem e som;
- d) capacidade de síntese, estruturação e tratamento da informação escrita, para adaptá-la a cada tipo de meio.

3.5. Posicionamentos Estratégicos das Empresas

As empresas do sector da imprensa e edição têm, como se verificou, acompanhado de uma forma

muito generalizada as oportunidades que as novas tecnologias de informação e comunicação e os processos de convergência tecnológica lhes têm facultado. O factor tecnologia não tem sido suficientemente diferenciador nas empresas jornalísticas. Mesmo que algumas empresas assumam algum protagonismo na introdução de novas alterações tecnológicas, quer ao nível dos processos produtivos quer ao nível da utilização de novas plataformas e suportes de divulgação da informação (ao nível dos produtos e serviços), o tempo de generalização destas inovações nas restantes empresas é relativamente condensado.

Contudo, a dimensão e estrutura organizativa das empresas e o posicionamento que elas detêm no negócio dos *media*, têm constituído, pelo contrário, factores significativamente diferenciadores das estratégias adoptadas. Da abordagem anteriormente apresentada sobre as estratégias empresariais destes subsectores relativamente às quatro dimensões consideradas, mercados e produtos, tecnologias, modelos e estruturas organizativas e gestão de recursos humanos, e cumprindo a metodologia de construção de posicionamentos estratégicos dominantes tal como foram explicitados para os restantes subsectores considerados no estudo, foi possível encontrar três posicionamentos dominantes – liderança, diversificação/internacionalização e diferenciação.

POSICIONAMENTO A

Liderança

Este posicionamento tem sido assumido pelas grandes empresas de imprensa e edição que, integradas nos principais grupos de comunicação actualmente presentes em Portugal, procuram reforçar a sua quota de mercado especialmente através de estratégias de crescimento externo, com integração ou participação em empresas centradas em novas áreas de negócios e em empresas cuja área de actividade se alarga a outras fases da cadeia de valor.

Estratégias de Mercados e Produtos

Este posicionamento de liderança é, em geral, reforçado por estratégias de diversificação de produtos e de mercados.

- A estratégia de produção e distribuição de conteúdos em múltiplos meios tem-se traduzido pela participação destas empresas em diferentes negócios no âmbito dos *media*, imprensa escrita (jornais e revistas), edição, rádio, televisão, Internet. Por outro lado, estas empresas têm apostado frequentemente na participação em empresas gráficas e de distribuição das publicações, permitindo-lhes uma intervenção de maior controlo noutras fases da cadeia de valor. O alargamento da sua presença ao longo da cadeia de valor tem sido igualmente potenciado por factores de ordem tecnológica, justificando a associação ou participação de, ou em, empresas dos sectores das telecomunicações e dos serviços de informação.
- As grandes empresas de imprensa têm procurado através da criação de edições regionais, como parte integrante de um produto jornalístico principal, reforçar a circulação dos seus produtos e a presença em vários segmentos editoriais. Têm igualmente procurado rentabilizar os seus custos de produção através da diversificação dos meios de comunicação e da presença em plataformas de comunicação diferenciadas, no pressuposto de que o principal objecto do seu negócio é a venda de informação, independentemente do meio que se utiliza.
- A opção por parcerias com empresas estrangeiras do sector dos *media* também faz parte dos planos estratégicos das grandes empresas jornalísticas nacionais. Para além do reforço do músculo financeiro que pode ser gerado, existe a necessidade de equacionar a presença em novos mercados, com vista a uma internacionalização do negócio.

- As estratégias de consolidação do crescimento dos negócios no sector das comunicações têm igualmente passado, nestas empresas, quer pela adesão e financiamento através do mercado de capitais, quer pela procura de parceiros estratégicos fora da área central de negócio, na banca, seguros, alimentação e distribuição, etc.
- Os grandes investimentos que têm sido feitos por estas empresas têm obrigado a procurar sinergias de estrutura e de gestão. Neste sentido, estas empresas têm procurado adoptar estratégias de cross promotion em vários meios (televisão e publicações), explorar marcas existentes com posições competitivas ou de liderança no mercado, realizar a partilha de custos de investigação e, designadamente, beneficiar de equipas de gestão mais eficazes e de maior competência.

Estratégias Tecnológicas

- A inovação e modernização tecnológica no seio destas empresas de imprensa e edição tem sido feita de forma acelerada, verificando-se que na maioria dos casos são precursoras de inovação ao nível dos equipamentos – introdução das tecnologias digitais ao longo das várias fases do ciclo de produção.
- A redução dos custos de distribuição tem-se revelado, para as grandes empresas da imprensa, um objectivo estratégico concretizado através da descentralização da impressão que o uso das novas tecnologias permite, através de procedimentos de multimpressão.
- A aposta nas edições electrónicas é, por outro lado, uma estratégia que se generaliza às empresas jornalísticas de maior dimensão.
- A recessão do mercado publicitário nos últimos anos tem vindo a acelerar novas opções na imprensa electrónica, nomeadamente, com o apa-

recimento de projectos que apostam na co-brança dos conteúdos.

Estratégias Organizativas

- Na maior parte tratam-se de empresas de grande dimensão que foram integradas em grupos de empresas que hoje dominam o sector da comunicação.
- Estas empresas mantêm estruturas organizativas diferenciadas, com um grau de departamentalização significativo e uma organização predominantemente vertical.

Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

- As empresas têm privilegiado a integração de profissionais com perfil mais polivalente ao nível das redacções (esbatem-se as fronteiras entre jornalistas e técnicos) e têm reforçado as competências das suas equipas com perfis novos, mais ligados ao *multimedia*.

POSICIONAMENTO B

Diversificação/Internacionalização

Este posicionamento é fundamentalmente assumido por empresas de dimensão média, na área da imprensa jornalísticas e do sector das revistas e em empresas que se mantêm fora dos principais grupos de comunicação.

Estratégias de Mercados e Produtos

- Estas estratégias passam pelo reforço da sua presença em vários segmentos do mercado da imprensa, mas principalmente nos segmentos das revistas temáticas, das revistas e jornais técnicos e profissionais. A aposta passa por uma rentabilização das competências específicas destas empresas num alargamento dos produtos oferecidos no mercado, não implicando necessariamente uma diversificação das áreas de negócio.

- Uma das áreas de aposta destas empresas tem sido igualmente a aquisição de um portfólio de produtos assente em adaptações locais de títulos internacionais, permitindo-lhes facilitar a sua capacidade empresarial na medida em que esta solução não lhes exige um investimento tão elevado na criação da marca ou na produção dos conteúdos. As suas estruturas mais reduzidas não constituem, deste modo, um factor de estrangulamento à diversificação da oferta de produtos no mercado.
- Estas empresas têm apostado em estratégias de diversificação de produtos associadas à parceria com outras editoras nacionais ou internacionais, numa perspectiva de globalização dos produtos. É frequente as empresas apostarem no alargamento das marcas a outros países ou no licenciamento dos nomes dos produtos, no sentido de se adaptar às particularidades linguísticas locais.

Estratégias Tecnológicas

- Estas empresas procuram igualmente processos de actualização tecnológica dos equipamentos que viabilizem as suas linhas de negócio.

Estratégias Organizativas

- As empresas neste grupo são, na generalidade, de média dimensão.
- Nestas empresas predominam organizações do tipo horizontal, permitindo um maior potencial de coordenação e uma relação mais frequente das equipas com os vários coordenadores, dentro de vários projectos.

Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

- Algumas destas empresas optam por reforçar a sua equipa de colaboradores externos e de melhorar as competências ao nível das novas tecnologias.

POSICIONAMENTO C

Diferenciação

Este terceiro posicionamento assenta especialmente em apostas que as empresas fazem em nichos de mercados mais específicos e, em geral, é assumido por empresas de dimensão pequena ou microempresas, mais flexíveis e com menor capacidade de investimento. Dentro deste grupo de empresas, inserem-se aquelas que apostam em segmentos específicos de mercado segundo temáticas ou interesses particulares e as empresas de imprensa regional, que apostam numa estratégia de diferenciação determinada pela segmentação geográfica.

Estratégias de Mercados e Produtos

- A aposta em negócios de nichos, que, na sua maioria, não são atractivos para empresas de maior dimensão, orienta-se vulgarmente para a edição de revistas com carácter técnico ou profissional. Tem sido significativo o crescimento do número de microempresas que surgem no mercado com estratégias de oferta de produtos muito específicos para segmentos de mercado igualmente diferenciados, técnicos, profissionais e regionais/locais.
- No caso das empresas de imprensa regional, a sua dependência face aos apoios do Estado tem-se traduzido num factor importante da sua presença no mercado. Esses apoios orientam-se especialmente para o pagamento dos portes e na promoção da reconversão tecnológica. Estes subsídios têm constituído um importante factor de alavancagem, especialmente em regiões onde a dimensão do mercado publicitário é muito restrita.
- Estas empresas têm, para além disso, maior dificuldade em concorrer no mercado publicitário, na medida em que a delimitação do tema selecciona desde logo o mercado publicitário,

dependendo fundamentalmente das relações que estabelecem com os anunciantes e menos de uma colaboração com agências de publicidade ou centrais de compras de meios. Ao nível da comercialização, as empresas têm de atingir, por conseguinte, uma força de vendas significativa.

Estratégias Tecnológicas

- A actualização tecnológica por parte das empresas da imprensa regional tem estado dependente do apoio por parte do Estado, que criou uma medida específica para o efeito.
- As estratégias de entrada das empresas de imprensa regional nas edições *on-line* têm sido igualmente alavancadas pelo apoio do governo, que incentiva a produção de conteúdos.

Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

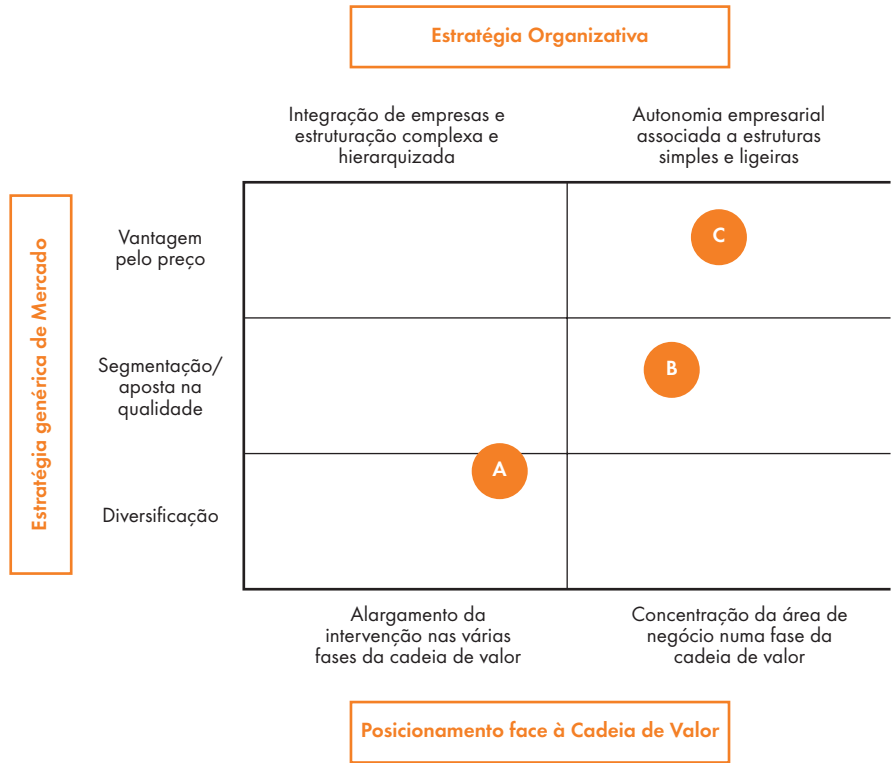
- A reduzida dimensão das empresas justificam a opção frequente por recorrer a equipas de redacção externas, especialmente, ao nível da elaboração dos artigos mais especializados, subcontratando-os a consultores exteriores.

A Figura 8 ilustra os diferentes posicionamentos estratégicos traçados para os subsectores da imprensa e edição de acordo com uma leitura cruzada das principais dimensões estratégicas:

- posição das empresas face à cadeia de valor;
- estratégias organizativas;
- estratégias genéricas de mercado.

A Figura 8 não representa o peso relativo (em termos proporcionais) de cada agrupamento de empresas dentro do subsector, por razões que se prendem com a dificuldade de executar com maior sucesso o trabalho de terreno previsto (conforme referido anteriormente na descrição metodológica).

Figura 8 • Posicionamentos Estratégicos dos Subsectores da Imprensa e Edição



Fonte: Equipa de Estudo.

4. Identificação de Agrupamentos Estratégicos

A formatação dos agrupamentos estratégicos permite integrar as dinâmicas estratégicas empresariais e os posicionamentos identificados para cada um dos grupos de subsectores de actividades considerados, abordados de forma separada para permitir a percepção de especificidades mais particulares. As dimensões estratégicas que se entende constituírem elementos-chave da configuração dos agrupamentos são as que se enumeram no Quadro 2, que permitirão encontrar os elementos de diferenciação dos agrupamentos:

A configuração dos agrupamentos estratégicos para a Indústria de Conteúdos é a seguinte:

Agrupamento 1
Extensão na cadeia de valor e liderança no mercado

As empresas neste agrupamento privilegiam estratégias de **integração prioritariamente vertical associadas à diversificação de mercados e produtos** e sustentadas por **estratégias contínuas de inovação tecnológica dos processos** e pela consolidação de **estruturas organizacionais bastante diferenciadas** (vertical e horizontalmente).

Quadro 2 • Dimensões Estratégicas para Configuração dos Agrupamentos

Mercados e produtos	Tecnologia	Organização
Estratégias de negócio		
Estratégias de integração vertical e horizontal	Inovação nos processos	Diferenciação nas estruturas organizacionais
Internacionalização	Inovação nos produtos	Redes de subcontratação
Gama de produtos	Interdependência com sistemas de regulação	Organização do trabalho
Relação com os clientes		

Fonte: Equipa do estudo

A interdependência que mantêm com os processos de regulação dos serviços nas redes e dos serviços de emissão / difusão de produtos audiovisuais, em especial em suporte televisivo, causa algum retraimento na evolução da inovação dos produtos e serviços.

Constituído por empresas dos diversos ramos - operadores de televisão, produtores de audiovisual, emissores de rádio, jornais e editoras, que integraram nos últimos anos os principais grupos de comunicação, o agrupamento tem adoptado estratégias organizacionais de aquisição e de consolidação de parcerias estratégicas entre empresas, mas paralelamente, mantêm redes de subcontratação relativamente permanentes e estáveis, dentro das áreas da produção de conteúdos cinematográficos e de vídeo.

Agrupamento 2

Focalização sustentada numa estratégia de integração vertical e de internacionalização

Este agrupamento identifica-se praticamente com um grupo de empresas do sector do cinema, o Grupo Empresa E, que tem assumido um posicionamento estratégico que se caracteriza pela **extensão da sua área central de negócio, a produção de cinema, às áreas da distribuição de cinema e vídeo e de difusão de audiovisual**. Esta estratégia de integração vertical sem alianças com outras empresas do sector das comunicações e informação, sustenta para além disso, uma **estratégia de segmentação da produção alicerçada numa forte aposta na qualidade e originalidade dos conteúdos**, essencialmente no cinema de autor.

A capacidade de inovação tecnológica de produtos e de processos tem viabilizado o posicionamento do grupo de empresas no mercado nacional e internacional (neste caso, essencialmente com o cinema). Na estrutura organizativa das empresas do grupo, que mantêm uma dimensão reduzida, as funções de direcção e controlo estratégicos mantêm uma forte interpenetração com as funções de direcção da produção.

Agrupamento 3

Diversificação dos produtos e mercados

A aposta das empresas deste agrupamento em estratégias de **diversificação de produtos e mercados** procura rentabilizar internamente determinadas competências não directamente relacionadas com o núcleo central de actividades, sem que tal permita uma extensão para outros segmentos da cadeia de valor. Esta diversificação orienta-se primordialmente para a entrada das empresas em novas “janelas” de comunicação, complementares ao seu principal segmento de difusão no mercado (por exemplo, a entrada de empresas com negócio central na comunicação impressa na Internet (jornais *on-line*) ou a entrada de empresas de produção de cinema e vídeo na gestão de catálogos). A **inovação tecnológica nos processos** adquire uma importância estratégica central pois viabiliza essas diferentes linhas de negócio e a diversificação na utilização dos diferentes suportes de difusão.

As empresas, na maioria de média dimensão, em geral mantêm **estruturas organizativas simples**, não departamentalizadas e, por vezes, optam pela organização do trabalho por projectos. Neste último caso reforçam frequentemente as equipas com contratação de colaboradores externos.

Agrupamento 4

Diferenciação pela qualidade

As empresas deste agrupamento apostam em geral em segmentos de mercado específicos e relativamente estreitos, de perfil geográfico ou temático e situam a suas vantagens competitivas na qualidade e especificidade dos produtos e nos talentos criativos. Este agrupamento é constituído, na sua maioria, por empresas de pequena dimensão ou microempresas, com estruturas organizativas muito simples e centradas em funções de natureza artística e de produção. Estas empresas trabalham em geral com equipas muito reduzidas e polyvalentes e gerem paralela-

mente, um painel de consultores artísticos e especialistas alargado e que é igualmente factor de diferenciação. A inovação tecnológica dos processos de produção e dos produtos é, igualmente, uma quota-parte da estratégia de diferenciação no mercado. A sua vulnerabilidade face ao mercado, coloca-as frequentemente na dependência de políticas de apoio à criação e produção de conteúdos.

Agrupamento 5

Diferenciação pelo preço

Neste agrupamento insere-se um número alargado de pequenas empresas e microempresas que gravitam em torno das empresas de audiovisual, *multimédia* e televisão de grande ou média dimensão, optando por **estratégias de fornecimentos de produtos e serviços a baixos preços**. O crescimento do número de empresas neste agrupamento acompanhou o processo de formação dos principais grupos de comunicação. São empresas direccionadas em geral para o mercado televisivo (mercado intermédio), de radiodifusão e da Internet, com produtos que se destinam a um segmento de massas, associado a estratégias de captação de grandes audiências, procurando garantir níveis de fidelização acentuados a essas empresas maiores.

A sua estabilidade financeira é frequentemente condicionada pela relação com essas empresas líderes no mercado da difusão e distribuição de conteúdos audiovisuais, nomeadamente, em virtude dos problemas de tesouraria com que em geral são confrontadas.

Estas empresas **apostam na inovação tecnológica de processos**, respondendo às exigências

das distribuidoras suas clientes. As **estratégias organizativas destas empresas privilegiam estruturas muito simples**, centradas nas funções de produção e de marketing.

5. Análise Prospectiva

5.1. Enquadramento

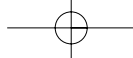
A análise prospectiva para a Indústria de Conteúdos é traçada segundo um exercício de cenarização formulado com base nos princípios metodológicos adoptados para a realização do presente estudo. Este exercício prospectivo tem como finalidade traçar linhas possíveis de evolução do sector, a partir das quais se torna viável identificar e caracterizar as necessidades que o sector virá a sentir em matéria de competências e de qualificações profissionais.

A análise das características e das tendências de evolução do sector e das estratégias empresariais em curso, abordada nas componentes anteriores deste trabalho, permite identificar e diferenciar entre os diferentes elementos, aqueles cujo sentido de evolução se encontra relativamente determinado e aqueles cuja evolução mantém actualmente um significativo grau de incerteza e que, portanto, poderão variar com sentidos opostos. Do conjunto de elementos que evidenciaram maior grau de incerteza sobre o sentido de evolução, foram destacadas certas variáveis que condicionam de forma mais profunda a evolução do sector e que, por essa razão, se consideraram variáveis de cenarização.

O Quadro 3 apresenta, para cada uma das forças motrizes, as variáveis de cenário bem como as configurações extremas que elas podem vir a alcançar:

Quadro 3 • Variáveis de Cenário e Configurações Possíveis por Força Motriz

Forças motrizes	Variáveis de cenário	Configurações possíveis
Mercados e Produtos	Grau de diversidade quanto à tipologia de produtos e canais de distribuição	Forte expressão das produções multimédia interactiva com distribuição multicanal no sector da produção de conteúdos As produções audiovisuais adquirem presença dominante dentro do sector dos conteúdos

**Quadro 3 •** Variáveis de Cenário e Configurações Possíveis por Força Motriz (continuação)

Forças motrizes	Variáveis de cenário	Configurações possíveis
Tecnologia	Ritmo de aplicação das novas soluções tecnológicas nos canais de difusão de conteúdos - televisão e telefones móveis	Abertura total à implementação das novas soluções tecnológicas nas redes
		Contratos de concessão estabelecidos retardam, entre outros, a expansão da televisão digital terrestre e dos telemóveis 3G
Organização	Motores de dinamização do sector	Intervenção de actores globais
		Dominado por actores domésticos de proximidade (geográfica e cultural)

Fonte: Equipa do estudo

5.2. Descrição dos Cenários

Cenário Ouro – Globalização e diversidade

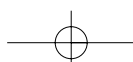
O cenário ouro distingue-se pela expressão que as dimensões de diversificação e de internacionalização do sector dos Conteúdos assumem no contexto da economia portuguesa. As oportunidades criadas pela revolução digital e a consequente integração das tecnologias de comunicação e informação nos sectores convencionais da criação, do audiovisual, da edição e da imprensa, favorecem o incremento de factores de inovação ao nível de produtos e serviços, com especial incidência no sector do *multimedia*, do *software* de jogos e dos media interactivos. A tendência de evolução, seja ao nível da produção, seja dos mercados, manifesta-se no sentido da crescente convergência entre indústrias culturais, indústrias de lazer e novas áreas de serviços de informação. Esta tendência é favorecida pela crescente dinâmica de procura e pela forte massificação dos consumos culturais, educativos e de lazer.

O alargamento do mercado é reforçado pela introdução de novas soluções tecnológicas associadas às redes e aos serviços electrónicos de distribuição, incluindo a interactividade e a bidireccionalidade nas redes e a exploração da tele-

visão digital terrestre e dos telemóveis de 3ª geração. A generalização das produções multicanal contribui, por seu lado, para o alargamento do mercado de conteúdos.

A consolidação de novos nichos de produção de conteúdos a partir de uma crescente aproximação entre o sector cultural convencional (sector criativo) e as empresas de sistemas de informação propicia a localização no país de, pelo menos, uma empresa internacional com forte expressão no mercado da indústria do lazer e entretenimento (edição de videojogos e produção animação *multimedia* e interactiva). O efeito de agrupamento de novas pequenas unidades empresariais entretanto constituídas, uma boa parte delas em regime de *start-up*, com a empresa internacional, de grande dimensão, instalada contribui para uma crescente estruturação do cluster das indústrias criativas.

Por outro lado, o robustecimento, no seio do sistema de ensino superior e do tecido de I&D, das áreas relacionadas com os novos sectores de *multimedia* (visualização 3D, cinema digital, animação computacional, efeitos especiais, *interactive media*, design de áudio e vídeo e *screen-design*) tem como efeito a consolidação deste cluster e o reforço da competitividade da produção de conteúdos nacional no mercado externo.



As tendências de evolução do mercado internacional da Indústria de Conteúdos estão associadas às oportunidades de negócio que decorrem, por um lado, de uma crescente diversificação dos produtos, potenciada pela convergência entre ramos tradicionais das indústrias criativas e outras áreas de produção e distribuição de conteúdos em suporte digital e, por outro lado, da expansão contínua das práticas culturais, de lazer e entretenimento, as quais transformam estruturalmente o campo cultural, traduzindo-se numa crescente segmentação dos consumos. Os vários sectores da Indústria de Conteúdos, ao nível da produção cultural e artística, do cinema e vídeo, da indústria da música, dos meios de comunicação, incluindo imprensa, rádio e televisão, das empresas de edição, incluindo a edição de videojogos, tendem a apostar quer no desenvolvimento de novos produtos com tecnologia digital (visualizações 3D, cinema e vídeo digital, animação computacional, *interactive media*, etc.), quer na presença dos seus conteúdos em diversas plataformas de distribuição *on-line* e *wireless* (salas de cinema, televisão digital terrestre, Internet, telemóveis de terceira geração, etc.).

Em Portugal as alterações ao nível dos factores causais relacionados com a promoção industrial, vão assumir um papel decisivo na reestruturação deste sector de produção. Um dos factores favoráveis ao crescimento do sector industrial está relacionado com as medidas de política adoptadas no sentido da agilização dos processos administrativos de licenciamento e da criação de novas empresas, quer estas tenham a sua origem exterior, nomeadamente, por deslocalização de dependências /filiais de empresas internacionais, quer surjam internamente, no seio do tecido empresarial de base tecnológica, relacionado com as TIC ou a partir de contextos de formação e de investigação. O desenvolvimento do mercado de capital de risco contribuirá, cumulativamente, para viabilizar novos projectos emergentes, em especial dentro de alguns nichos de mercado de base tecnológica, em que se associam privilegiadamente, as vertentes

de criação e produção de conteúdos (artísticos, culturais, de entretenimento ou de conhecimento) e de tecnologia digital que suporta imagem e som.

Dentro dos factores causais, assumem particular importância neste cenário a evolução, qualitativa e quantitativa, dos sistemas de ensino superior e de formação e do de investigação, ciência e tecnologia. Um dos planos fundamentais para o desenvolvimento de um contexto humano favorável ao crescimento da Indústria de Conteúdos situa-se na formação e qualificação de talentos criativos e de especialistas em tecnologias digitais. Este cenário pressupõe uma forte disseminação de escolas superiores nas áreas das artes visuais e performativas, da música, do cinema e do audiovisual, da animação, preferencialmente localizadas nos grandes centros urbanos, detentoras de um ensino de qualidade e com um nível de integração em redes e em espaços de cooperação internacional significativo. Paralelamente, admite-se uma consolidação das escolas superiores e dos centros de investigação associados às novas tecnologias da informação e comunicação, pressupondo de forma análoga, o reforço da sua capacidade de inserção em redes internacionais de cooperação.

As melhorias ao nível do sistema de ensino e formação e o seu impacto no mercado emprego, com aumento significativo na oferta de recursos humanos qualificados, constituem factores positivos de dinamização do tecido empresarial. O crescimento da oferta nacional de mão-de-obra qualificada em domínios relacionados com a criação artística e a criatividade constitui uma vantagem comparativa na atracção de investimentos estrangeiros nas áreas da produção de conteúdos. Esta vantagem virá reforçada com a presença, no tecido empresarial nacional, de um segmento empresarial dinâmico ao nível dos serviços e sistemas de informação, o qual detém mão-de-obra qualificada e especializada e mantém capacidade de geração de novas pequenas ou microempresas, algumas delas integrando uma vertente criativa mais relevante.



Estas condições de contexto são ainda reforçadas, neste cenário, por circunstâncias de crescente desregulamentação e liberalização do sector das telecomunicações, com consequências decisivas em matéria de competitividade do sector e de incremento da sua internacionalização.

Mercados e Produtos

A expansão do sector da Indústria de Conteúdos neste cenário assenta fundamentalmente na diversificação de mercados e produtos, decorrente da crescente capacidade do tecido empresarial em apostar nos diferentes segmentos de produtos, incluindo as suas componentes culturais, de entretenimento e lazer e educativas, bem como na sua distribuição em diferentes plataformas tecnológicas. Apesar da consolidação do conjunto de empresas independentes, na sua maioria de pequena ou micro dimensão, que apostam estrategicamente em factores de diferenciação associados à qualidade das suas equipas profissionais e criativas e à capacidade de exploração dos avanços da tecnologia digital na concepção de novos produtos, o principal "drive" deste cenário é a localização em território nacional de uma filial de uma grande empresa internacional com posicionamento forte no mercado *multimedia*, particularmente, no mercado de *interactive media* e do entretenimento e lazer.

O interesse do investimento de um grupo internacional da área da produção e distribuição de *software* de lazer e animação electrónica (ou de *interactive media*) em Portugal, está no presente cenário associado, quer a um contexto político e administrativo mais favorável ao investimento estrangeiro, quer a condições internas favoráveis nos sistemas de formação superior e de C&T, quer ainda à presença de um segmento de empresas que demonstram excelente capacidade de inovação tecnológica e criativa nos ramos dos sistemas de informação, das tecnologias digitais e de comunicação e criação *multimedia*. Esse investimento poderá ser realizado, quer por uma

grande empresa fabricante de consolas de vídeo-jogos, que deslocaliza para Portugal uma estrutura de criação de novos produtos (por exemplo, a *Microsoft* ou a *Nintendo*) fundamentalmente orientados para o mercado do entretenimento interactivo (*software* de lazer e entretenimento), mas que se pode dirigir também para outros segmentos de mercado dentro do domínio cultural ou dos produtos de educação com componentes mais recreativas ("*edutainment*"), quer por uma empresa de produção de jogos de consola como por exemplo a Eurocom (sedeada no Reino Unido) que procura deslocalizar para Portugal uma equipa com o objectivo de explorar o potencial, já reconhecido no estrangeiro, dos talentos criativos e dos profissionais e especialistas em tecnologias electrónicas e de produção de *software*.

A presença deste novo pólo empresarial no tecido nacional vai ter um efeito dinamizador junto dos agrupamentos de empresas no sector, em especial de alguns deles, beneficiando um processo de robustecimento do *cluster* da Indústria de Conteúdos. Este reforço do sector permitirá aumentar a sua posição no mercado nacional, concorrendo com outros produtos provenientes do estrangeiro, e para além disso, a sua capacidade de exportação.

Os efeitos da presença desta nova estrutura empresarial serão particularmente relevantes nos agrupamentos constituídos por pequenas e médias empresas que, embora com estratégias diferentes, podem beneficiar das oportunidades geradas por meio de situações de associação ou de subcontratação, no acesso a mercados mais alargados.

As empresas do agrupamento A5 "diferenciação pelo preço" disporão à partida de uma posição privilegiada para beneficiar da presença desta empresa internacional de produção de produtos electrónicos e interactivos de entretenimento, que actuará num mercado de massas mais alargado. Fornecendo trabalhos a preços concorrenciais e dispondo em geral de condições tecnológicas adequadas à produção de componentes de produtos electrónicos e *multimedia*, estas

empresas poderão beneficiar directamente da sub-contratação de serviços à empresa principal.

As empresas dos agrupamentos A4 “diferenciação pela qualidade” e A3 “diversificação de produtos e mercado”, são empresas que neste cenário tenderão a retirar vantagens de uma maior estruturação do *cluster* da Indústria de Conteúdos e *Multimedia*, favorecida pela presença no país de uma nova empresa internacional, a qual abrirá novas oportunidades de internacionalização. Em especial no caso de empresas do primeiro agrupamento referido, a sua posição privilegiada na angariação e recrutamento de novos talentos criativos no mercado de emprego nacional, confere-lhe uma posição competitiva no quadro de possíveis alianças com a empresa internacional instalada em Portugal, no que se refere ao lançamento de novos produtos criativos.

O posicionamento das empresas do agrupamento A4 “diferenciação pela qualidade”, na sua maioria empresas de pequena dimensão ou microempresas focalizadas na inovação dos produtos e da tecnologia, é robustecido com o reforço do *cluster* nacional da Indústria de Conteúdos. Determinados nichos de mercado, designadamente, nos domínios dos produtos artísticos e dos conteúdos educativos (incluindo conteúdos pedagógicos e científicos ou formativos), que exigem dimensões de interactividade e de recreação mais sofisticadas, virão a ser em especial explorados pelas empresas deste agrupamento, detentoras de competências técnicas/ tecnológicas e criativas de elevada qualificação, vocacionadas para o lançamento de novos produtos.

Embora com algumas diferenças, as empresas do agrupamento A3 “diversificação dos produtos e dos mercados” vão igualmente beneficiar de um posicionamento mais forte e competitivo do mercado português no sector da Indústria de Conteúdos. A dinamização do mercado de subcontratações por parte das principais empresas do sector, incluindo neste caso as operadoras de televisão e de serviços de comunicação, vão igualmente abrir novas oportunidades de

mercado às empresas deste agrupamento. A expansão do mercado para as empresas deste agrupamento estará associada ao processo de consolidação de uma espécie de constelação de fornecedores em torno das maiores empresas do sector, ou seja, da filial de uma empresa internacional de produção electrónica de produtos interactivos orientados preferencialmente para o mercado do entretenimento e lazer e dos principais grupos de comunicação, fortemente internacionalizados.

As empresas do agrupamento A3 podem igualmente beneficiar, no âmbito deste cenário da abertura de novos mercados exteriores à produção com origem portuguesa, nomeadamente os mercados de proximidade cultural, dentro de ramos do audiovisual e da edição e imprensa. Nestas empresas, o reforço de algumas funções comerciais podem vir a potenciar os benefícios que decorrem do processo de internacionalização do sector.

As empresas que continuam a apostar na concentração dos negócios no lado da distribuição e da difusão e que, deste modo, alavancam a sua intervenção em toda a cadeia de valor, são empresas que neste cenário se encontram também em excelentes condições para beneficiar do crescimento do mercado interno e sobretudo das oportunidades de internacionalização do sector. A posição de liderança destas empresas inseridas no agrupamento A1 “extensão na cadeia de valor e liderança no mercado”, que decorre da sua associação com as principais empresas operadoras de serviços electrónicos, reforça a estratégia de diversificação de produtos dentro de uma lógica de rentabilização de conteúdos em diferentes formatos e em diversas plataformas de difusão.

Os operadores continuam a manter alguma produção interna para responder à programação “*prime time*” das televisões, com produtos de baixo custo, maioritariamente produtos de fluxo, produções de séries de natureza mais popular ou ficção ligeira, sem exigências elevadas ao nível das competências de concepção, criativas e técnicas. Contudo, o desenvol-



vimento do sector nacional da Indústria de Conteúdos, que acompanha a entrada de uma nova empresa internacional em Portugal, estimula a oferta no mercado interno de novos produtos de lazer, culturais e recreativos, a preços competitivos, verificando-se um crescimento das aquisições destes produtos por parte das principais operadoras de televisão.

A presença de um sector *multimedia* e de produção de conteúdos mais forte e estruturado, com posicionamento mais concorrente no mercado internacional, deverá conferir igualmente vantagens comparativas acrescidas às empresas do agrupamento A2 “focalização sustentada numa estratégia de integração vertical e de internacionalização” que operam maioritariamente no sector do cinema. Encontrando-se este grupo orientado para um segmento de produtos de elevada qualidade e de autoria, os benefícios do processo de internacionalização do sector português favorecerão a sua posição no mercado, mesmo que em segmentos de consumidores muito limitados (figura 9).

Tecnologia

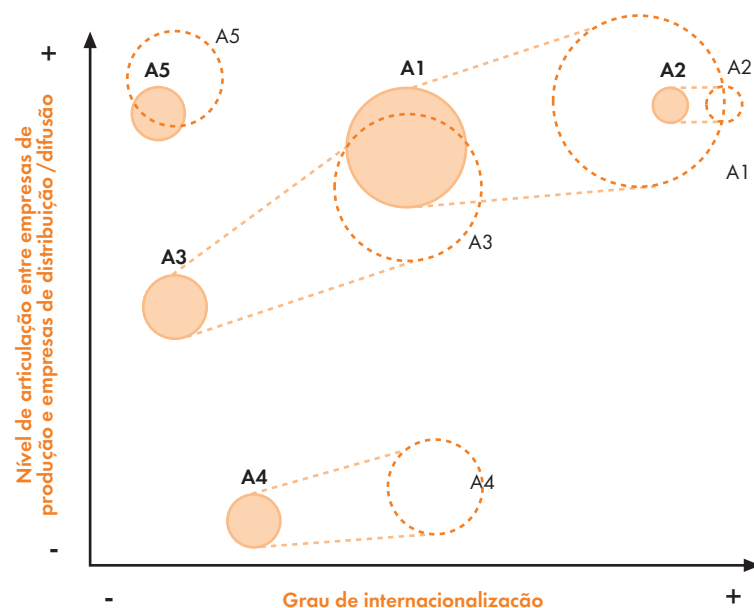
Do ponto de vista da tecnologia, este cenário, pressupõe um rápido processo de generalização das novas

soluções tecnológicas, ligadas à electrónica e aos serviços de informação e comunicação, nas empresas e no mercado. O quadro de regulamentação e de regulação do mercado no contexto nacional privilegia soluções favoráveis ao reforço da concorrência e competitividade entre operadores privados, quer no sector das telecomunicações, quer ao nível dos operadores televisivos e prestadores de serviços de comunicações móveis. Nesta medida, a inovação tecnológica chega mais facilmente ao mercado, permitindo também uma maior massificação de novos produtos e serviços.

Verifica-se uma expansão significativa dos novos dispositivos sem fios (*wireless*), incluindo os telemóveis de terceira geração, as agendas electrónicas e dos PDA (*Personal Digital Assistant*), que se apresentam cada vez mais interconectados, usando a Internet para processos como o envio de *e-mail*, a transferência de ficheiros e a integração em redes de alta velocidade.

A propagação da interactividade nas redes constitui um factor de expansão dos novos serviços associados à difusão televisiva, incluindo serviços como *pay tv*, *pay per view* e *vídeo on demand*. As empresas in-

Figura 9 • Evolução da força motriz “Mercados e Produtos” – Cenário Ouro



Fonte: Equipa de Estudo.

seridas no agrupamento A1 “extensão na cadeia de valor e liderança no mercado” apostam numa diversificação de perfis e funções em termos da oferta de produtos e da gestão dos serviços, acompanhando os efeitos que a acessibilidade às novas tecnologias têm na transformação das práticas dos consumidores. A expansão da utilização e aquisição pelos consumidores de novas tecnologias como a televisão de alta definição e as *set-top-boxes* reforça o mercado de difusão digital e a expansão da produção *multimedia*.

As empresas dos agrupamentos A3 “diversificação de produtos e mercados”, A4 “diferenciação pela qualidade” e A5 “diferenciação pelo preço” apostam numa actualização tecnológica permanente com vista a assegurar a sua presença e competitividade no mercado de subcontratação nacional de produtos interactivos e *multimedia* e no mercado externo. No caso dos dois primeiros agrupamentos, a estratégia de antecipação tecnológica face ao mercado final que estas empresas na maioria adoptavam, é mantida com vantagens, na medida em que no novo contexto de crescimento do mercado interno e de internacionalização, as empresas podem recuperar com mais rapidez os investimentos em actualização de equipamentos e sistemas. A possibilidade de transferência dos produtos *multimedia* e interactivos em várias plataformas reforça por seu lado esta expansão do mercado para as empresas de produção.

Organização

Este cenário é determinado pela presença de um grande actor empresarial internacional e pelo seu efeito na estruturação do sector empresarial nacional. O desenvolvimento de formas e de processos de cooperação entre esta empresa internacional e outras empresas nacionais, de produção de conteúdos ou integradas no subsector dos sistemas de informação, sustenta um nível de *clusterização* dos mercados mais intenso.

A intensificação de relações de parceria estratégica da empresa internacional instalada em Portugal faz-

se quer com empresas de produção de conteúdos, com forte dimensão criativa que podem abranger domínios do entretenimento/jogos, mas para além disso, das áreas artísticas e científico-educativas, quer com empresas de base tecnológica no domínio dos sistemas de informação. Estas parcerias podem assumir natureza diferente, consoante se tratem de subcontratações da empresa principal no âmbito do lançamento de novos produtos no mercado, ou parcerias de cooperação, designadamente para o desenvolvimento de novos produtos.

Os efeitos de *clusterização* dos mercados tendem a abranger os vários agrupamentos de empresas, embora com carácter diferente. Nos agrupamentos A3 “diversificação de produtos e mercados” e A2 “diferenciação pela qualidade”, o facto de as empresas assumirem estratégias de desenvolvimento de competências para a inovação, quer nos processos, em especial no primeiro caso, quer nos produtos, facilita o seu envolvimento em parcerias de cooperação com outras empresas num contexto mais alargado e internacional. Dentro destes dois agrupamentos haverá empresas que ganham, desta forma, no seu posicionamento competitivo no mercado internacional.

A internacionalização e a complexidade das relações interempresariais associadas às estratégias de cooperação e das relações entre empresas e os sistemas de C&T e de ensino e formação que neste cenário estão pressupostos, constituem por seu lado, factores de *up-grading* das funções e dos modelos empresariais. A melhoria de modelos empresariais no sentido do reforço da sua competitividade traduz-se, em especial nas empresas de média ou pequena dimensão, que estão presentes em praticamente todos os agrupamentos, à excepção feita para ao A1 “extensão na cadeia de valor e liderança no mercado”, por uma mais elevada qualificação dos recursos que cumprem funções de gestão e administração e funções de marketing dentro destas empresas.

Esta evolução vai no sentido de um recrutamento mais intenso de recursos humanos qualificados nas



áreas da gestão e administração e do marketing, sobretudo nas empresas com forte base tecnológica ou criativa. Neste caso, algumas empresas adquirem exigências de gestão e de decisão estratégica que passam a estar concentradas em funções exclusivas de gestão, e que deixam de ser funções partilhadas pelos quadros técnicos especialistas nas áreas tecnológicas ou nas áreas de criação mais específicas. As estruturas organizativas complexificam-se, justificando, em certos casos, uma maior departamentalização. Em empresas de pequena ou micro dimensão, presentes em particular nos agrupamentos A4 “diferenciação pela qualidade” ou A5 “diferenciação pelo preço”, esta mudança na capacidade de decisão e gestão estratégica reflecte-se não propriamente na separação de funções, mas no desenvolvimento de competências nos quadros principais das empresas que acumulam estas funções com outras de concepção e desenvolvimento de produtos ou de aplicação de tecnologias.

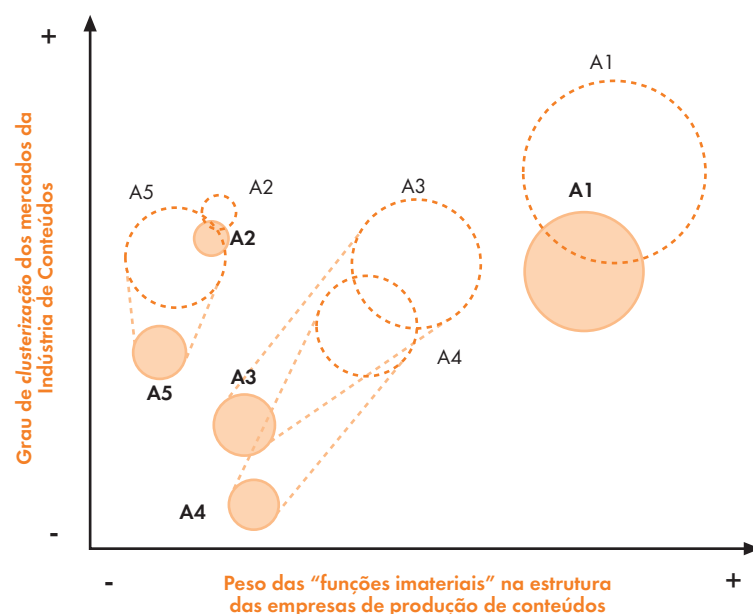
Neste cenário é particularmente relevante a aproximação do tecido empresarial aos centros de desenvolvimento de tecnologia e de investigação e às entidades formadoras. A importância que assumem as

competências mais especializadas seja nas áreas de concepção e criação de conteúdos e produtos, seja em domínios associadas às tecnologias, com excepcional relevância para as tecnologias digitais e de comunicação, justificam o posicionamento das empresas mais próximo do mercado da formação, no sentido de recrutarem e atraírem novos recursos humanos qualificados que evidenciem níveis elevados de talento e, por conseguinte, um potencial maior de competir no mercado de conteúdos (Figura 10).

Cenário Prata – Criatividade e vizinhança

O cenário prata caracteriza-se fundamentalmente pela autonomização e consolidação do posicionamento das empresas do sector de produção de conteúdos no mercado audiovisual e multimedia e da edição e imprensa. Assiste-se a uma tendência de crescimento do mercado interno dos conteúdos e à prossecução das estratégias de intervenção das empresas de produção de conteúdos no mercado da lusofonia, o que permite às empresas de produção beneficiarem

Figura 10 • Evolução da força motriz “Organização” – Cenário Ouro



Fonte: Equipa de Estudo.

de economias de escala decorrentes do alargamento do mercado e, nesta medida, diminuir o seu grau de dependência face aos principais grupos de comunicação onde se integram os principais distribuidores de conteúdos, e em especial, face às operadoras de televisão. O alargamento do mercado é, para além disso, reforçado com a introdução de novas soluções tecnológicas associadas às redes e aos serviços electrónicos de distribuição, com a introdução da interactividade nas redes e da bidireccionalidade e com a exploração da televisão digital terrestre e os telemóveis de 3ª geração.

O crescimento do sector de produção audiovisual e *multimedia* decorre num contexto de incremento de outros sectores de criação de conteúdos (artísticos, educativos, científicos, informativos) e de extensão do sector de distribuição – *on-line* e *off-line*, contribuindo para densificar, num território de proximidade, as relações de cooperação entre as empresas, com resultados em termos de consolidação do cluster da Indústria de Conteúdos. As empresas do sector da edição e de imprensa não inseridas nos grupos de comunicação beneficiam igualmente das oportunidades de um contexto de mais intensa cooperação e articulação empresarial no domínio dos conteúdos.

O reforço de clusterização no sector contribui, por seu lado, para um aumento da competitividade das empresas de produção no mercado interno e da competitividade do sector nacional no mercado externo, em especial, nos mercados de proximidade (mercado lusófono). A intensificação de relações de cooperação entre empresas é acompanhada por uma evolução, em parte das empresas, das suas estruturas organizativas, no sentido de uma maior complexificação das mesmas e do alargamento e autonomização de funções de gestão empresarial e comercial.

As tendências de evolução do mercado internacional da comunicação nos próximos anos vão associar-se a oportunidades de negócio decorrentes da diversificação de conteúdos em função de uma progressiva segmentação do consumo, apoiada na desagregação das audiências, da diversificação de produtos derivados desses conteúdos explorando formas de consumo diferenciadas, bem como da utilização múltipla e combinada de diferentes plataformas de difusão dos conteúdos. Os vários sectores de produção de conteúdos, seja ao nível da produção de cinema e de televisão, seja de rádio ou da indústria da música, da imprensa e das empresas de edição, tentarão apostar quer no desenvolvimento de novos produtos associados aos conteúdos (DVD, assinaturas de canais de televisão, concertos vídeo, jogos electrónicos, *merchandising*), quer na presença dos conteúdos nas diversas plataformas de difusão (salas de cinema, televisão, Internet, telemóveis, etc.).

Em Portugal, a dimensão do mercado de comunicação, continua a constituir a principal ameaça ao crescimento de um sector de produção de conteúdos sustentável, sem um grau de dependência acentuado da política de apoios públicos à produção, capaz de beneficiar de novas oportunidades que decorram de tais mudanças. As hipóteses de alargar o mercado dos conteúdos em Portugal passam por duas vias, pela capacidade de as empresas de produção beneficiarem de economias de escala que lhes permitam concorrer, no mercado nacional, com os produtos provenientes do estrangeiro ou pela capacidade de colocar os conteúdos e produtos portugueses em mercados exteriores, e destes, os que mais facilmente estarão abertos ao seu consumo, são os mercados de língua portuguesa (mercados lusófonos).

Mercados e Produtos

Este cenário prata encontra-se cimentado na reunião de um conjunto de factores que se apresentam favoráveis ao desenvolvimento da produção de conteúdos em condições competitivas no mercado nacional



e internacional e que simultaneamente, decorrem de um processo de robustecimento do *cluster* da Indústria de Conteúdos, associado a um tecido empresarial mais complexo e mais articulado.

A viabilização de um sector de produção nacional pressupõe a adopção por certas empresas de estratégias de integração vertical, garantindo-lhes o acesso a circuitos de distribuição e/ou de difusão. Algumas empresas que trabalham na produção audiovisual e que optam por estratégias de diversificação de mercados, explorando as oportunidades criadas pela tecnologia digital, vão consolidar o seu negócio e a sua posição no mercado através da integração de funções de distribuição (grossistas), nomeadamente, criando os seus catálogos de produtos ou programas. Neste caso detêm à partida uma posição mais favorável as empresas que são detentoras de direitos sobre os seus conteúdos e que, deste modo, conseguem explorar novos formatos (por exemplo, empresas com direitos sobre filmes, que lançam outros formatos, designadamente, DVD, jogos electrónicos e didácticos, mesmo incluindo o *merchandising*) e colocá-los quer no mercado nacional, quer no mercado externo.

No caso das empresas de produção audiovisual de natureza independente cujas estratégias não passam necessariamente por uma integração vertical que possibilite a sua intervenção em novas fases da cadeia de valor, o reforço da competitividade depende da capacidade destas empresas em robustecer o seu capital humano, com pessoal mais qualificado e detentor de competências (de criação, de produção, de planeamento do produto, de gestão e marketing) adequadas para garantir uma oferta diferenciada e diversificada, de produtos com qualidade, capazes de concorrer no mercado.

Estas empresas, para além de procurarem dotar as suas estruturas técnicas e de criação, de novos talen-

tos e de competências especializadas, vão, no âmbito deste cenário, reforçar as relações de cooperação com outras empresas do meio empresarial envolvente. A cooperação com empresas territorialmente mais próximas constitui uma condição da sua competitividade nos mercados exteriores. No caso das empresas do ramo da imprensa e edição, a cooperação com empresas estrangeiras, beneficiando do alargamento de marcas ou da utilização de títulos estrangeiros, será uma estratégia a reforçar.

O crescimento de um sector de produção audiovisual independente vai depender igualmente do tipo de políticas públicas que se venham a tomar para o sector, designadamente, ao nível das condições de captação de capitais que se venham a promover⁵. Estas medidas constituirão, por outro lado, uma significativa alavanca junto do sector de produção audiovisual nacional no sentido de este recorrer e beneficiar mais dos programas europeus de apoio ao cinema e ao audiovisual, mas também poderá ser um factor de sustentabilidade do sector da edição e imprensa nacional.

Embora os principais grupos de comunicação, que integram uma parte significativa das operadoras e distribuidoras de televisão, de rádio e da imprensa e edição, bem como, das operadores de serviços electrónicos, detentores nomeadamente, das licenças dos telefones móveis, continuem a manter uma posição forte na distribuição e difusão de conteúdos junto do mercado final, neste cenário, os produtores de conteúdos independentes adquirem maior capacidade de concorrer, a preços competitivos, no fornecimento dos conteúdos.

Neste sentido, perdem algum peso neste cenário as empresas de produção de conteúdos que apostaram em relações de subcontratação com as operadoras de televisão ou as distribuidoras de conteúdos e que o fizeram dentro de estratégias de diferenciação

⁵ De acordo com a opinião apresentada por Artur Castro Neves em "A Indústria de Conteúdos. Uma visão estratégica", GEPE, Ministério da Economia, Documentos de Trabalho, Agosto 2003.

pelo preço, em especial dentro do Agrupamento 5, que secundarizam a qualidade, a criatividade e a inovação nos conteúdos.

Qualquer um dos agrupamentos de empresas delimitado tende, neste cenário, a aumentar o seu grau de internacionalização, embora de forma diferenciada. Os agrupamentos A1 “extensão na cadeira de valor e liderança no mercado” conjuntamente com o A3 “diversificação de produtos e mercados” serão os que mais ganham em termos de quota de mercado externo. No entanto, em termos de reforço da capacidade de conquistar quotas do mercado interno até então claramente possuídas por empresas estrangeiras, o agrupamento A4 também tenderá a melhorar o seu posicionamento. Os agrupamentos A3 e A4 reforçam claramente neste cenário os seus factores de competitividade no mercado externo, quer em virtude da obtenção de economias de escala, quer devido ao reforço das relações de cooperação com empresas maiores ou internacionalizadas.

A tendência de melhoria de articulação entre empresas do sector, através de interações mais frequentes e mais complexas faz-se sentir na generalidade dos

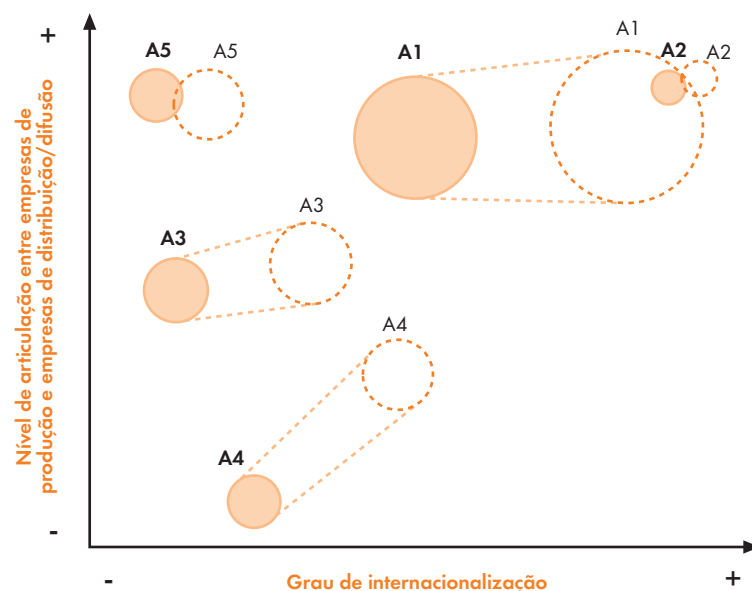
agrupamentos, contudo os que apostarão mais neste tipo de estratégias de associação são os agrupamentos A1, A3 e A4. Nestes dois últimos casos, a tendência de maior articulação interempresarial contribui também para um acréscimo da sua importância e para uma maior presença no mercado externo (Figura 11).

Tecnologia

Do ponto de vista da tecnologia, este cenário traduz-se por uma generalização da tecnologia digital ao nível da produção e da difusão, relacionada com o aceleração da implementação das redes e dos serviços de difusão de conteúdos digitais, designadamente associados à televisão digital terrestre e aos telemóveis de terceira geração.

Uma parte significativa das empresas de produção de conteúdos, em especial inseridas nos agrupamentos A4 “diferenciação pela qualidade” e A3 “diversificação de produtos e mercados”, que têm optado por estratégias de antecipação tecnológica face ao mercado final, com actualização sistemática de equipamentos e de competências, vai finalmente ver cria-

Figura 11 • Evolução da força motriz “Mercados e Produtos” – Cenário Prata



Fonte: Equipa de Estudo.

das as condições para que o mercado favoreça e dê melhor escoamento aos produtos digitais. As oportunidades de aumentarem o volume de negócios fornecendo diferentes operadores de serviços electrónicos, utilizadores dos mesmos conteúdos digitais, permite a estas empresas, recuperar de forma mais rápida os seus investimentos em actualização de equipamentos tecnológicos e em actualização de competências ao nível técnico e tecnológico.

No que respeita ao alargamento da presença destas empresas de produção no mercado internacional, considera-se neste cenário que as actualizações tecnológicas adoptadas vão no sentido da observância dos requisitos necessários à harmonização dos produtos, possibilitando a transferência de produtos para as várias plataformas e o acesso aos conteúdos em diferentes mercados nacionais.

Este cenário, significa alterações consideráveis nas empresas de distribuição de conteúdos, em especial dentro dos agrupamentos A1 "extensão na cadeira de valor e liderança no mercado" e A2 "focalização sustentada numa estratégia de integração vertical e de internacionalização", bem como nos próprios operadores de serviços electrónicos. Os operadores detentores das concessões da televisão digital terrestre passam a deter uma arma de competição relativamente aos operadores da rede satélite ou da rede de cabo, ou relativamente aos distribuidores de produtos com tecnologia de vídeo digital. O alargamento do mercado de televisão digital, que pressupõe, não só, a oferta em condições de acessibilidade junto do consumidor, de novos equipamentos, tais como as *set-top-boxes* e as televisões de alta definição, como também se torna uma condição de sustentação do próprio sector de produção de conteúdos.

No lado do consumo, a televisão digital terrestre é vista como uma oportunidade de acesso a um leque muito mais diversificado de produtos e de conteúdos, através de uma oferta de canais e de serviços diversificados.

A generalização dos telefones móveis de terceira geração é outra das grandes oportunidades para os produtores de conteúdos. Trata-se de um novo segmento de mercado para determinados produtos e serviços, incluindo o audiovisual.

Organização

No que se refere à organização, este cenário traduz-se por duas mudanças fundamentais, no ambiente empresarial e na configuração da estrutura organizativa em diversas empresas de produção de conteúdos.

O robustecimento do ambiente empresarial associado ao desenvolvimento do sector da Indústria de Conteúdos, significa a presença, num território de proximidade, de um número mais alargado de empresas, entre as quais se tornam frequentes estratégias de associação e de articulação perante o mercado em face de outros ambientes concorrentes. O crescimento do mercado nacional dos conteúdos que este cenário aponta favorece também a *clusterização*. Será sobretudo notória a evolução dos agrupamentos A3 "diversificação de produtos e mercados" e A4 "diferenciação pela qualidade" neste domínio de intensificação das relações de cooperação dentro do tecido empresarial, procurando estratégias de associação com outras empresas no domínio da criação dos conteúdos, no caso especialmente do A4, e com outras empresas de distribuição e difusão no caso do agrupamento A3.

Nas empresas de produção de conteúdos, quer seja dentro dos ramos do audiovisual ou multimedia quer da edição e imprensa, que adoptam estratégias de diversificação e diferenciação no sentido de ganhar autonomia face aos principais distribuidores e operadores de televisão, as exigências em termos da gestão empresarial, da gestão comercial e da decisão, tornam-nas mais abertas a integrar pessoas com competências específicas nestes domínios. Em lugar de continuarem a concentrar nas mesmas pessoas as funções empresariais de gestão e de decisão e as funções de produção e técnicas ligadas às suas

áreas-chave de competitividade – concepção e produção de conteúdos, estas empresas optam por alterar os modelos organizativos, de forma a garantir-lhes modelos de gestão mais competitivos. Estas alterações, no sentido de um aumento de peso das “funções imateriais” dentro das estruturas organizativas das empresas, serão especialmente reforçadas nos agrupamentos A3 e A4, mas também, de forma menos acentuada, no agrupamento A2 “focalização sustentada numa estratégia de integração vertical e de internacionalização”, na medida em que o alargamento do mercado cria oportunidades de crescimento também para este agrupamento, exigindo uma resposta organizacional.

A diversificação e o aumento dos níveis de competências, que deixam de poder ser concentradas no empresário ou director da empresa, implicam o recrutamento de novos quadros técnicos com formação nas áreas da gestão estratégica e operacional, na gestão da produção e no planeamento do produto, da comercialização e do marketing dos produtos.

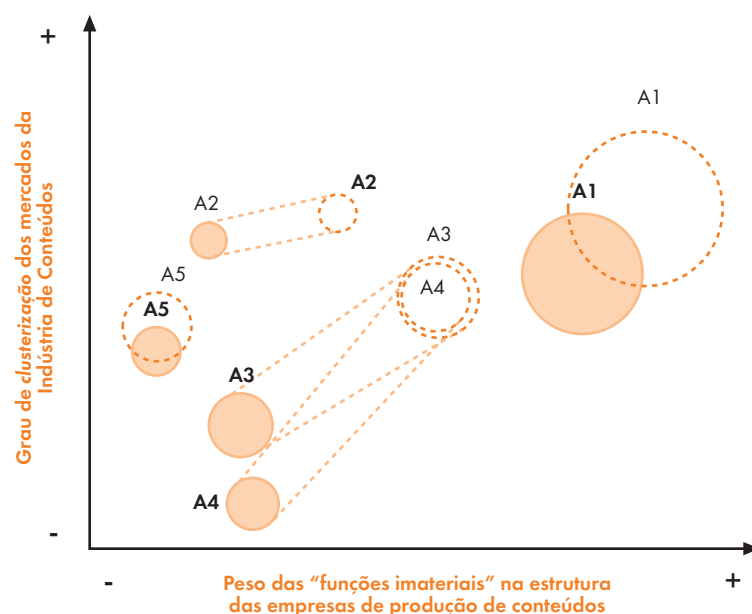
A modernização tecnológica continua também a exigir apostas na formação tecnológica de operadores e de quadros técnicos, quer nas empresas de produ-

ção de conteúdos, quer nas empresas de operação de serviços de distribuição de conteúdos (Figura 12).

Cenário Latão – Tradição e dependência

No cenário latão, o crescimento do mercado audiovisual e *multimedia* nacional vai fazer-se principalmente apoiado no mercado externo, através da importação crescente de conteúdos, mas em parte também, na produção *in house* dos principais operadores de televisão e de serviços online. O sector da produção de conteúdos permanece essencialmente dependente da política de subsídios à produção audiovisual e de conteúdos, política esta que mantém, no essencial, orientações e finalidades de âmbito cultural. As consequências de uma maior intervenção pública não se farão apenas sentir ao nível da protecção do sector de produção de conteúdos, mas também numa intervenção de regulação da área das telecomunicações e dos serviços de informação e comunicação que retardará em parte a implementação real das novas tecnologias de difusão, seja a televisão digital terrestre, seja os telemóveis de terceira geração.

Figura 12 • Evolução da força motriz “Organização” – Cenário Prata



Fonte: Equipa de Estudo.

A debilidade do sector de produção de conteúdos e o fraco crescimento do mercado interno colocam bloqueios acentuados do ponto de vista da progressão em matéria dos modelos organizativos das empresas nos diferentes ramos da produção de conteúdos.

Neste cenário, o factor determinante da evolução, da Indústria de Conteúdos continua a ser a presença de um serviço público forte que dificulta o desenvolvimento de um sector de produção de conteúdos mais dinâmico. A sustentação financeira do operador público e a concorrência que este exerce junto dos operadores de televisão privados no mercado da publicidade, torna o sector da distribuição televisiva essencialmente dependente das importações de produtos de fluxo, mas também de produtos de *stock*, predominantemente provenientes do mercado americano, na medida em que estes surgem no mercado a preços muito mais baixos.

O atraso que este cenário prevê em matéria da abertura no mercado das novas plataformas digitais que decorrem dos contratos de concessão da televisão digital terrestre e dos telefones móveis de terceira geração, constitui um outro obstáculo ao crescimento do mercado interno dos conteúdos.

Esta situação far-se-á sentir de forma também muito significativa no ramo da edição e da imprensa, acentuando-se a liderança e viabilização das empresas que se associam a empresas estrangeiras mais fortes, nomeadamente, integradas em grupos de comunicação internacionais.

Mercados e Produtos

Neste cenário, as empresas que intervêm em toda a cadeia de valor, na sua maioria inseridas nos grupos de comunicação e dentro do agrupamento A1 "extensão na cadeia de valor e liderança no mercado", vão continuar a liderar o mercado dos conteúdos e vão retirar para si as vantagens da evolução da sociedade da informação e do conhecimento, das suas

repercussões no alargamento dos mercados e dos consumos de conteúdos, facilitado pela multiplicação de formatos e de plataformas de difusão disponíveis.

Estas empresas vão reforçar a sua liderança no mercado através de aquisições de conteúdos junto de distribuidores e grossistas (com catálogos) estrangeiros, a preços relativamente baixos, e que permitem satisfazer uma grande parte das audiências internas. Para além disso, estas empresas poderão ainda desenvolver alguma produção interna, subcontratando serviços específicos ou parcelares às pequenas e microempresas nacionais de produção de conteúdos, sem que isso signifique um factor de desenvolvimento de um sector de produção independente.

A produção nacional de audiovisual e de cinema continua a ser, quase por completo, viabilizada através de políticas de financiamento e de apoio público, políticas estas que se orientam principalmente numa perspectiva de desenvolvimento cultural, sem que isso signifique, portanto, a criação de instrumentos de política pública de reforço e de consolidação de um sector industrial economicamente viável. O tipo de apoios financeiros concedidos, na sua maioria orientados para o projecto, não permitem sustentar estruturas empresariais consolidadas economicamente, em especial dentro do agrupamento A4 "diferenciação pela qualidade", mas de forma também significativa nos agrupamentos A3 "diversificação de produtos e mercados" e A2 "focalização sustentada numa estratégia de integração vertical e de internacionalização". As empresas que optam por estratégias de diferenciação em mercados segmentados, que apostam em produtos únicos procurando explorar as vantagens da qualidade e da especificidade do produto, estão em geral na dependência da continuidade, no tempo, desses apoios, não podendo, por conseguinte, antecipar investimentos quer em novas competências, quer em equipamentos e tecnologias. Não são criadas, entretanto, medidas públicas que contribuam para atrair mais investimento para o sector, condição indispensável para que algumas empresas se lancem em novos mercados internos ou mesmo no exterior.

As empresas de conteúdos, audiovisuais ou no domínio da imprensa e edição, que optam por estratégias de diversificação, em especial dentro do agrupamento A3, que procuram maximizar as oportunidades de mercado através da aposta em novos formatos, off-line (CD, DVD, Vídeos, etc.) ou *on-line* (Internet), tendem a manter estas estratégias sem que isso se traduza numa integração vertical. O nível de crescimento destes mercados está relacionado, por um lado, com a evolução das novas plataformas de difusão de conteúdos e, por outro lado, com o ritmo de ligação dos agregados familiares à Internet. A comercialização de formatos como os vídeos, os DVD e outros produtos industriais de difusão alargada de conteúdos estará condicionada no futuro pelo grau de penetração das novas plataformas nos espaços domésticos e o grau de adesão das pessoas aos novos serviços nas redes – por exemplo, *vídeo on demand*, assinatura de televisão em sistema de *pay per view*. O consumo dos conteúdos na Internet em novos moldes de pagamento dos acessos ou dos *downloads*, seja de produtos musicais, seja de conteúdos informativos, incluindo jornais *on-line*, estará dependente da capacidade da população portuguesa de fazer os investimentos em equipamentos informáticos

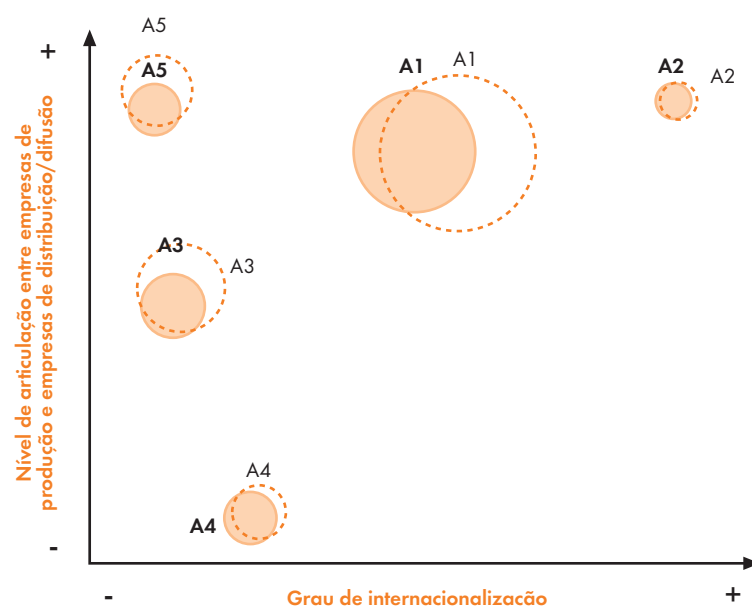
e no acesso à rede (seja por cabo, seja na opção de rede sem fios, *wireless*). Para além disso, o crescimento do mercado *on-line* estará ainda sujeito a estrangulamentos que decorrem da fraca implantação no território nacional da rede de banda larga, ADSL (Figura 13).

Tecnologia

A evolução mais lenta do mercado de conteúdos e do funcionamento das novas plataformas de difusão terão repercussões ao nível do ritmo de introdução de tecnologias mais avançadas no sector da produção de conteúdos. Embora se mantenha alguma tendência para os produtores de conteúdos anteciparem a actualização tecnológica relativamente às empresas de operação na distribuição e difusão, que dependem mais directamente das dificuldades do consumidor aderir aos novos equipamentos, o certo é que neste cenário se desenha um processo mais lento de actualização tecnológica de todo o sector, perfilhado portanto por empresas em todos os agrupamentos considerados.

Neste sentido, os instrumentos de política orientados para o apoio ao consumidor, incluídos nas políticas

Figura 13 • Evolução da força motriz “Mercados e Produtos” – Cenário Latão



Fonte: Equipa de Estudo.

de desenvolvimento da sociedade de informação e do conhecimento, podem assumir uma importante condição para que as empresas avancem em matéria de estratégias tecnológicas adequadas.

Organização

Em termos organizativos, as empresas de produção de conteúdos vão manter as mesmas fragilidades que já apresentam. Com a dificuldade na sustentação dos projectos empresariais, relativamente dependentes de apoios públicos que viabilizem projectos mais ambiciosos de produção de conteúdos, as empresas no sector da produção audiovisual e cinematográfica, em especial inseridas no agrupamento A4 “diferenciação pela qualidade”, mas de alguma forma também nos agrupamentos A3 “diversificação de produtos e mercados” e A5 “diferenciação pelo preço”, salvo raras excepções, vão manter estruturas organizativas relativamente débeis, com uma forte interpenetração das funções de direcção empresarial e de decisão estratégica com as funções de direcção da produção e de criação.

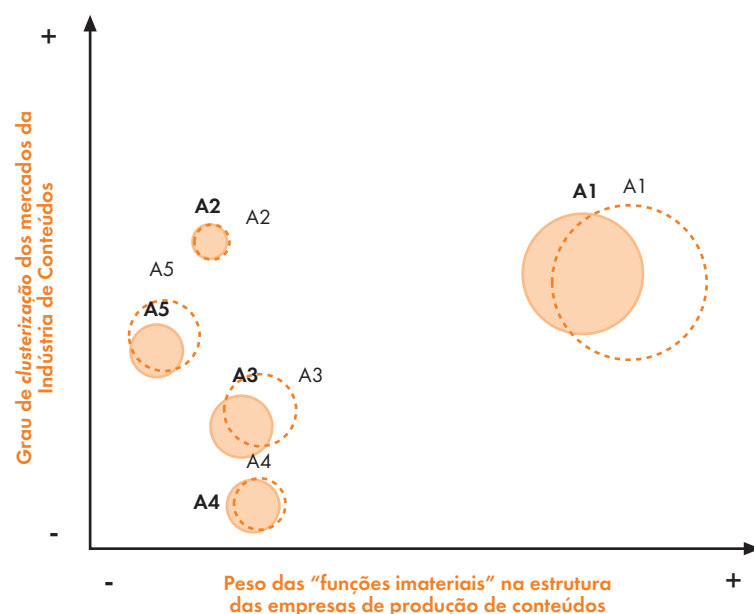
No restante tecido das pequenas e microempresas, na sua maioria dentro dos agrupamentos A5 e A4,

manter-se-ão estruturas organizativas muito simplificadas, em geral centradas em funções de produção e de criação artística, no domínio editorial de segmentos muito específicos, técnicos, profissionais ou de imprensa regional ou em funções de natureza predominantemente tecnológica.

A contratualização de profissionais ao projecto e a flexibilização do mercado de emprego continuam a ser determinantes no sector. Apesar de poder vir a crescer a oferta de emprego para novos profissionais com competências especializadas e específicas nas áreas da criação e da produção de conteúdos audiovisuais e cinematográficos em formato digital e *multi-media*, a estabilidade no emprego manter-se-á relativamente precária para uma parte significativa desses profissionais e dos profissionais de comunicação dentro do ramo editorial.

No que respeita às empresas de operação de televisão ou operadoras de outros serviços electrónicos, inseridas no agrupamento A1, tenderão a aumentar os recrutamentos em áreas associadas à gestão estratégica e à área comercial, na medida em que se acentuam os níveis de concorrência no mercado das grandes audiências (Figura 14).

Figura 14 • Evolução da força motriz “Organização” – Cenário Latão



Fonte: Equipa de Estudo.



III. Evolução dos Empregos das Qualificações e das Competências

1. Principais Tendências de Evolução

A perspectiva de desenvolver uma leitura dinâmica da transformação dos empregos na Indústria de Conteúdos faz-nos regressar, neste passo introdutório da análise da dinâmica dos empregos, àquele que foi o ponto de partida deste trabalho, mais particularmente, à reflexão proporcionada no exercício de delimitação sectorial. Com efeito, aí se situava a convergência entre este sector e os subsectores das Telecomunicações e dos Sistemas de Informação impulsionada, nomeadamente, pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Com base nestas tecnologias emergiram novos processos produtivos e novos serviços que reflectem uma progressiva integração entre estes subsectores.

Como bem se ilustra em *Beyond the Internet: Restructuring the Communications Market* (in Carvalho, 2000) a Internet constitui o eixo central a par

tir do qual as dinâmicas de relações entre os subsectores das Telecomunicações, Tecnologias de Informação e Indústria de Conteúdos (*Publishing/Broadcasting*) se intensificam, conduzindo a um efeito de fusão que ultrapassa o plano tecnológico e se estende às próprias dinâmicas de mercado, sendo previsível que no horizonte de uma década (Carvalho, 2000) deixe de existir uma separação de mercados.

Esta perspectiva afirma a importância de considerar na aferição da dinâmica dos empregos um espaço de actividade económica cuja delimitação é extremamente fluida e relativamente à qual é necessário captar relações de interacção muito diversificadas.

Se ao nível do referencial de empregos é possível recorrer a uma delimitação mais formalizada que separa os empregos referidos a cada um dos subsectores em questão, no que se refere à leitura da dinâmica de evolução dos empregos e das compe-



tências associadas a essa estanqueidade, é menos viável e torna-se necessário considerar factores evolutivos que afectam os vários subsectores ou que, estando na sua envolvente, influem a sua dinâmica. É natural, por isso, que neste exercício se convoque a referência a factores evolutivos que integram, também, a análise da dinâmica dos empregos nos subsectores das telecomunicações e dos sistemas de informação.

Exemplo paradigmático dos factores evolutivos que conduzem à dinâmica de convergência destes subsectores é a Internet, na justa medida em que ela introduz novas lógicas de funcionamento ao nível da definição de produtos e serviços, da organização produtiva associada e das próprias estratégias de comercialização. Sendo um instrumento de comunicação e partilha de informação com grande funcionalidade, a Internet assume posição central no contexto dos serviços de comunicação e informação estruturando espaços de interacção entre eles. No que se refere à Indústria de Conteúdos é muito forte a influência que a possibilidade de distribuir numa rede alargada conteúdos *multimedia* assume na organização e funcionamento deste mercado. Este é um aspecto que retomaremos adiante.

Esta é, aliás, uma perspectiva de interdependência que extravasa a matriz de relacionamento entre estes subsectores e considera outros domínios de actividade vizinhos da Indústria de Conteúdos como, por exemplo, o sector das Actividades Artísticas e Culturais. Com efeito, se ao nível dos domínios profissionais foi possível estabelecer uma delimitação relativamente clara, no que se refere à identificação das suas dinâmicas evolutivas a fluidez e partilha de impulsos transformadores entre estes sectores é muito significativa. Nesta perspectiva, aqui se acolhe a referência a factores de transformação que também influem na evolução do sector Cultural ou que, radicando-se

neste, afectam a configuração dos empregos ao nível da Indústria de Conteúdos.

É neste espaço de relação que surge o conceito de “cultural digital” como resultado da interacção entre a cultura tradicional (conteúdo), o sector das telecomunicações, da Internet, do *multimedia*, do comércio electrónico e do *software* (sector TIMES) e os serviços de distribuição⁶. O sector dos Conteúdos utiliza como matéria-prima, entre outros, alguns produtos do sector Cultural e, nessa medida, a contiguidade entre os dois domínios não pode deixar de ser considerada.

Aliás, no estudo citado verificamos que a análise da evolução do emprego referida ao sector cultural abrange os empregos no domínio da edição, reprodução e *multimedia* que no presente trabalho se enquadram na Indústria de Conteúdos. Deste modo, até a própria perspectiva de análise da evolução do emprego encontra dificuldades no facto de se utilizarem classificações diferenciadas.

Dito isto, afigura-se oportuno propor que a identificação dos principais impulsos de transformação do sector assuma como passo introdutório a influência da evolução do contexto sócioeconómico no seu desenvolvimento. Com efeito, a continuada expansão do consumo de conteúdos informativos, culturais e educativos, inerente à afirmação da sociedade do conhecimento e dependente do ritmo de crescimento económico alcançado constitui o pano de fundo da evolução do emprego no sector. Nesta perspectiva, é expectável uma dinâmica de expansão gradual da oferta de conteúdos e, em consequência disso, um aumento da expressão do volume de emprego que se associa ao seu desenvolvimento. Naturalmente, esta é uma linha de evolução estrutural que se manifestará de forma diferenciada em função dos domínios de actividades e empregos que se incluem no sector.

Tomando em consideração o inquérito aplicado a empresas europeias do sector TIMES (telecomunica-

⁶ Comissão Europeia, Exploração e desenvolvimento do potencial de emprego no sector cultural na era da digitalização, Junho, 2001, p.10.

ções, da Internet, do *multimedia*, do comércio electrónico e do *software*) no âmbito do estudo *Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation* (2001), verificamos que a expectativa de, no médio prazo o emprego aumentar é comum a quase 80% das empresas inquiridas. Complementarmente, verificamos que esta expectativa de criação de emprego é particularmente mais intensa nas empresas cuja actividade se inscreve dos domínios do *multimedia*, on-line e audiovisual, isto é, alguns dos que maior centralidade assumem no sector dos Conteúdos conforme o entendemos no nosso trabalho.

No mesmo trabalho a estimativa de criação de emprego na União Europeia no sector do *multimedia* e *software* no período de dez anos que medeia entre 2001 e 2011 aponta para a criação de 9,6 milhões de novos empregos, sendo que uma fatia destes novos empregos se inscreve no sector cultural. De qualquer modo, este é um importante indicador da expectativa de expansão do volume de emprego associado à indústria de Conteúdos.

2. As Dinâmicas de Evolução Percebidas a Partir das Forças Motrizes

2.1 Mercados e Produtos

No subsector do audiovisual e *multimedia*, e dos conteúdos em geral, a pressão do mercado vai no sentido de alargar a produção material à distribuição electrónica, assumindo particular relevância a codificação digital que permite utilizar o mesmo conteúdo em formatos diferentes. Os utilizadores e as comunidades mais ou menos específicas de utilizadores são o cerne das estratégias e o alvo da mobilização de competências. A cooperação e partilha de recursos são cada vez mais frequentes. Estas permitem não somente concretizar projectos diferentes mas também abrir a possibilidade de interacção entre profissionais

e a cooperação de competências artísticas, de produção e de comunicação.

- i. Um dos principais factores de evolução que caracteriza o sector é o do recurso à Internet e a plataformas de comunicação *multimedia* como forma de distribuir os conteúdos produzidos. Esta possibilidade introduz uma alteração profunda na relação com o mercado que pode alargar-se de forma infinita e proporcionar maiores perspectivas de rendibilidade (Guillot, 2004). Com efeito, os mercados potenciais para um determinado conteúdo não encontram nas fronteiras físicas o mesmo tipo de constrangimento passando, sobretudo por acção da Internet, a poder construir percursos de comercialização muito diversificados. Este é um efeito transformador do sector que solicita, de forma transversal, a formação de competências, atendendo, sobretudo, à necessidade de adequar e orientar o conteúdo para um contexto de disseminação mais amplo e de desenvolver uma função comercial adaptada a esse objectivo.

É neste contexto que muito recentemente a Comissão Europeia desenvolveu um guia técnico para a programas de criação de conteúdos - *Technical Guidelines for Digital Cultural Content Creation Programmes* - que tem como principal objectivo partilhar normativos técnicos que contribuam para a criação de uma plataforma comum no desenvolvimento de produtos digitais. Como aí se reconhece, este passo é um avanço determinante para a promoção da interoperabilidade, isto é, para garantir a acessibilidade do conteúdo por via de várias plataformas comunicacionais. "Ao contrário, um continuado crescimento do número de formatos e protocolos torna esse desenvolvimento complexo, dispendioso e difícil de concretizar, ..."7

⁷ European Commission - *Technical Guidelines for Digital Content Cultural Creation Programmes*, 2003.

Complementarmente, verificamos que o mesmo conteúdo pode ser distribuído por meios diferentes, sendo o caso dos conteúdos noticiosos, um dos mais evidentes. Com efeito, uma notícia pode ser divulgada na versão impressa de um jornal ou, por exemplo, na sua versão electrónica. Outro exemplo pode referir-se a um conteúdo cultural cuja produção considera à partida a sua divulgação numa sala de espectáculos mas, simultaneamente, prevendo a posterior transmissão na televisão ou num suporte digital (CD-Rom, por exemplo). A forma de um produto não é independente do meio em que está prevista a sua distribuição, pelo que daqui resulta a necessidade de mobilizar competências que assegurem um formato compatível com os vários meios de distribuição susceptíveis de serem utilizados na sua divulgação. Assim, a familiaridade com os conceitos básicos relacionados com as plataformas *multimedia* e a Internet surgem como domínios de competência a transversalizar neste sector.

- ii. A “virtualização” dos serviços tenderá a penalizar os empregos associados às actividades de comercialização e distribuição de bens físicos, como, por exemplo, livros e discos. A função comercial dá crescente relevo, no contexto deste sector, à utilização de bases de informação que suportam quer a acção de divulgação, através da Internet, por exemplo, quer o controlo das vendas e da logística associada. Esta é uma linha de evolução que reconhece a própria mudança do padrão de consumo. Como se reconhece no estudo *An assessment of skill needs in the media and creative industries* referido ao Reino Unido, os consumidores estão a alterar o modo como esperam aceder a produtos e serviços no domínio dos conteúdos e este é um importante driver em matéria de competências.
- iii. A necessidade de segmentação de públicos constitui uma das dinâmicas do mercado de

conteúdos que ganha relevo crescente. Com efeito, a expansão da produção de conteúdos e a proliferação dos canais de distribuição dos mesmos tem conduzido as empresas do sector a procurar estratégias de comunicação “focalizadas” em públicos específicos procurando, desse modo, “abrir mercados” e fidelizar clientes. Constituem exemplo disto na área da edição, por exemplo, o surgimento de revistas temáticas ou, na área do audiovisual, a expansão da oferta de canais temáticos por cabo. Ora, do ponto de vista da dinâmica dos empregos, este sentido de evolução sinaliza a oportunidade de desenvolver espaços de intervenção editoriais especializados que requerem o aprofundamento de competências em determinados domínios temáticos.

- iv. A evolução do audiovisual contempla cenários que acentuam o desenvolvimento da interactividade e da personalização como elementos estruturantes do novo modelo de negócio. A interactividade considera, essencialmente a possibilidade de opção relativamente à transmissão (selecção de ângulos, votações,...) enquanto a personalização se refere à escolha de programas. Esta é uma alteração que representa uma mudança no conceito do negócio, influenciando na composição do perfil de serviços que desenvolve e nos recursos tecnológicos que mobiliza.
- v. A globalização do mercado é amplamente potenciada, neste sector, pela função estruturante da Internet na distribuição de conteúdos, mas também, pela facilidade que os novos recursos de comunicação oferecem para a mobilização deslocalizada (transfronteiriça) da força de trabalho. Este movimento de reestruturação dos modos de produção, distribuição e consumo de conteúdos, ainda que lento, afirma a utilidade de desenvolver capacidades orientadas para a integração em mercados alargados, quer por

via do ajustamento dos serviços quer pelo desenvolvimento de competências que possibilitem novas formas de participação no mercado de trabalho. Estando menos sujeitas ao efeito de “dependência cultural” para o seu exercício – o que acontece no caso da elaboração do conteúdo propriamente dito – as funções relacionadas com a sua edição e distribuição, por exemplo, são aquelas que melhor se adaptam a um exercício deslocalizado, surgindo as competências linguísticas, interpessoais e os domínios de especialização como condições facilitadoras dessa possibilidade.

- vi. Uma das consequências mais evidentes da evolução do sector, nomeadamente no que se refere às linhas de convergência e intercepção com os sectores das telecomunicações, sistemas de informação, cultural e mesmo educativo é a afirmação da importância do trabalho em equipas multidisciplinares. Isto acontece pela necessidade de integrar valências diversificadas na prestação de um serviço, exigindo-se a cooperação entre especialistas nas áreas da *Internet* e do *multimedia* (*web-design*,...), profissionais da área da informação (jornalistas), artistas e, mesmo, profissionais da área da educação, por exemplo. Só deste modo é possível responder às exigências cruzadas entre o desenvolvimento adaptado de um conteúdo, a sua edição e comercialização. As “relações de vizinhança” entre a Indústria de Conteúdos e os sectores da Cultura e Educação, por exemplo, potenciam o envolvimento de profissionais destes sectores na produção de conteúdos, induzindo a intersecção e flexibilização de competências.
- vii. A criatividade surge como requisito fundamental e significativamente transversal aos vários domínios de exercício profissional incluídos na Indústria de Conteúdos (*Web-design*, *advertising*, *publishing*, *media*, *education*, *entertain-*

ment,...). Esta é uma das linhas evolutivas que acentua a relação entre este sector e o sector cultural e que, consequentemente, reforça os domínios de participação dos profissionais da Cultura neste sector. A inovação e a criatividade surgem também como condição de sucesso surgindo projectos empresariais de pequena dimensão assumidos por guionistas, designers, produtores ou realizadores que, na área da televisão, por exemplo, procuram assegurar uma oferta independente.

A definição do conceito de produto/serviço surge como um dos principais recursos de participação e de sucesso no mercado dos conteúdos, impondo competências relacionadas com o reconhecimento do “potencial tecnológico” resultante das possibilidades de digitalização e de distribuição imaterial de conteúdos e, por outro lado, competências da área da gestão que permitam reconhecer mercados e definir estratégias de acção. A recente oferta para o mercado particular de serviços de digitalização de filmagens realizadas em suportes tecnológicos ultrapassados (*Super 8*, por exemplo), constituiu um exemplo de inovação que mobiliza, em simultâneo, os domínios de competência referidos.

2.2 Tecnologia

A inovação tecnológica é um dos principais factores que estruturam a Indústria de Conteúdos, tanto no que se refere ao seu processo produtivo como no que se refere à própria natureza dos serviços e produtos desenvolvidos, sendo, como já referimos, a força motriz das dinâmicas de convergência deste sector com o das Telecomunicações e dos Sistemas de Informação.

A inovação tecnológica participa, também, na interacção crescente entre a produção de bens e serviços culturais e a sua adaptação e difusão por via da Indústria de Conteúdos. Com efeito, a diversificação dos meios de difusão de conteúdos e, sobretudo, a expressão assumida pelo recurso à sua difusão a partir de suportes



digitais constitui um factor que influencia de forma vinculada a produção cultural. A própria afirmação do “formato *multimedia*” constitui um factor que influencia a relação entre a produção cultural e a Indústria de Conteúdos, uma vez que sugere novas linguagens e novos espaços para a criatividade artística, ao mesmo tempo que propõe outros modos de apropriação destes pelos mecanismos de edição e difusão.

Exemplo das interrelações que se referem poderá ser o das redes de telecomunicações que passam a constituir redes “multiusos” onde a capacidade de transmissão é utilizada para transmitir voz, mas também, dados, imagem e vídeo, por exemplo. Ou seja, os conteúdos, sejam eles informativos, recreativos ou culturais, convocam novos mecanismos de difusão a partir da evolução tecnológica no domínio das telecomunicações. Deste modo, as inovações tecnológicas consagradas nesse contexto são também relevantes para aferir as dinâmicas de evolução na Indústria de Conteúdos, sendo sensível que os principais impulsos tecnológicos recenseados convoquem transformações no domínio das competências.

Ao nível da força motriz tecnologia identificam-se como principais factores de transformação dos empregos:

- i) A digitalização de informação constitui um dos factores tecnológicos estruturantes da evolução do sector. Com efeito, a possibilidade de processar, transmitir e armazenar digitalmente conteúdos influenciou de forma vinculada sobre a organização produtiva e de mercado do sector e constitui, por isso, um dos domínios que faz maior apelo à formação de competências e à transformação dos empregos.
- ii) A Internet enquanto elemento nuclear da convergência dos vários sectores referidos intro-

duz novas formas de organização produtiva e comercial, designadamente no que se refere à edição e difusão de conteúdos. Mas, mesmo ao nível da sua elaboração a “presença” da Internet como recurso de divulgação constitui um factor influente ao nível da produção de conteúdos na medida em que sugere a sua adaptação.

- iii) As tecnologias de concepção e edição de conteúdos *multimedia* que possibilitam a adaptação de conteúdos aos novos recursos de difusão. Trata-se, frequentemente, da utilização de aplicações informáticas (*design, push, search, ...*) especificamente dirigidas à elaboração de soluções *multimedia* e à formatação de conteúdos susceptíveis de serem difundidos na Internet ou em suportes físicos adaptados a conteúdos digitais.
- iv) As tecnologias de redes e comunicações que permitem perspectivar e configurar novas modalidades de gestão e acesso à informação como é o caso, por exemplo, da TV digital/interactiva do vídeo *on-demand*, da TV com acesso à Internet. Este é um dos domínios de avanço tecnológico que maior implicação assume para o desenvolvimento do conceito de fornecimento de serviços em tempo real, isto é, de os conteúdos difundidos serem objecto de “formatação específica” em linha determinada por solicitação do cliente.⁸ No caso do vídeo *on-demand* os desenvolvimentos tecnológicos em causa relacionam-se com a capacidade de armazenamento, processamento e de compressão de conteúdos.

A força motriz tecnologia assume, no contexto da Indústria de Conteúdos, um importante impulso transformador dos empregos, seja porque faz emergir do-

⁸ Ainda que a arquitectura tecnológica associada à prestação destes serviços seja do domínio dos sectores das TIC elas não deixam de dever ser percebidas na Indústria de Conteúdos uma vez que a sua utilização impõem requisitos à produção de conteúdos. A transmissão de um jogo de futebol através de um sistema interactivo, por exemplo, exige soluções diferenciadas ao nível da sua produção, influenciando de forma directa no perfil de competências que é necessário mobilizar para fazer a sua realização.

mínios profissionais específicos seja porque induz de modo transversal a transformação dos empregos do sector. Assim, no primeiro caso referimos empregos relacionados com o desenvolvimento de interfaces *multimedia* (p.e. *Web Site Developer*, *Web Page Developer*, *WebMaster*, Programador, entre outros) e, no segundo caso todos os empregos cujas actividades estão em transformação por via da introdução/utilização das novas tecnologias (p.e. Jornalista, Fotógrafo/a, Editor/a, Ilustrador/a, ...).

No primeiro caso, as competências requeridas prendem-se com o domínio de linguagens e ferramentas de programação que permitem desenvolver aplicações *multimedia*, enquanto para as outras profissões as principais exigências colocam-se no plano da utilização de sistemas informáticos que possibilitam novas formas de exercício, como sejam o recurso à utilização e transmissão de conteúdos digitalizados, a plataformas de comunicação em rede, a bases de dados, a ferramentas de manipulação de conteúdos digitais (edição de imagem, por exemplo), entre outros.

2.3 Organização

Uma das mais sensíveis dinâmicas de evolução que caracteriza a evolução organizacional da Indústria de Conteúdos refere-se à integração dos principais grupos empresariais de comunicação. Deste modo, surgem reunidos no mesmo grupo empresarial várias empresas produtoras e difusoras de conteúdos, por exemplo, no domínio da televisão, da imprensa, da rádio ou mesmo da Internet. São vários os níveis de influência que esta linha de evolução organizacional transporta para os empregos. A primeira delas apela a uma acrescida familiarização com as várias linguagens comunicacionais, acrescentando exigência de flexibilidade ao exercício profissional neste contexto. A segunda, aparentemente contraditória, empurra para uma crescente homogeneização dos modos de exercício dos profissionais da comunicação. Esta é uma consequência que tendo mais a ver com o resultado, isto é, com o conteúdo divulgado do que com

as competências utilizadas na sua formação não deixam de ter impacte sobre estas.

Com efeito, a circunstância da produção de conteúdos ser cada vez mais o resultado de uma acção colectiva, inscrita num espaço organizacional alargado, favorece a padronização não só dos conteúdos, questão que hoje em dia se inscreve no centro do debate sobre a liberdade de informação, mas também, do seu próprio "processo produtivo". Exigindo-se reactividade para assegurar actualidade exige-se uma capacidade de construção do conteúdo noticioso num tempo curto, ou seja, o tempo que assegura o seu impacte enquanto notícia. Este é um tempo que permite, essencialmente, o recurso ao conteúdo "pré-existente", focando-se no esforço de disseminação, em detrimento do tempo longo imposto pela construção de abordagens próprias e inovadoras.

Esta é uma linha de evolução que impõe o recurso às novas tecnologias de comunicação e informação como fonte de acesso a conteúdos e, nessa medida, como condição primária do exercício profissional neste sector.

O recurso a equipas multidisciplinares na área da produção de conteúdos afigura-se como umas das principais consequências das mudanças suscitadas ao nível da organização do trabalho. Com efeito, a agregação no mesmo espaço económico de um conjunto amplo de meios de produção e disseminação de conteúdos valoriza a composição de quadros de recursos humanos diversificados que assegurem a multifuncionalidade do esforço produtivo, assim como promove a integração de novas competências, designadamente no domínio do *multimedia* e Internet, ao nível individual. O crescente apelo ao exercício profissional no quadro de equipas interdisciplinares conduz a um crescente reconhecimento da importância de competências no domínio da gestão de equipas e de projectos, bem como às competências de relacionamento interpessoal e de comunicação.



A valorização das TIC na organização de serviços de mediação de conteúdos 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 tecnologias de networking assumem uma importância acrescida.

Complementarmente, pode reconhecer-se que a perspectiva de virtualização de algumas actividades empresariais, facilitada pelas novas soluções de comunicação e transmissão de informação, impõem a familiaridade aos novos paradigmas organizacionais e a modelos de gestão adaptados a estas novas realidades. Com efeito, a emergência da Internet têm conduzido as empresas a constantemente reequacionarem as suas estratégias e modelo de negócio, o que é mais sensível ainda num sector que promove a desmaterialização dos bens desenvolvidos.

3. Principais Transformações Induzidas ao Nível dos Empregos Pelos Impulsos de Mudança Identificados

Decorrente das transformações gerais e específicas identificadas nas organizações, nos mercados, no mercado de trabalho e nos empregos, podemos considerar que há um corpo de competências centrais associadas ao desenvolvimento da Indústria de Conteúdos que atravessam os segmentos nela incluídos. É claro que há conhecimentos, capacidades e comportamentos cuja relevância e incidência são consoante os segmentos, os empregos e os contextos profissionais. Eles serão sinalizados neste estudo e estão descritos nos perfis profissionais. Aqui trata-se, porque nos parece relevante também uma visão integrada ao nível das competências, de apresentar algumas que se assumem e assumirão fundamentais no aumento do valor acrescentado de produtos e servi-

ços e, consequentemente, na capacidade de inovação, afirmação e desenvolvimento da Indústria de Conteúdos.

Assim, uma primeira ideia e reflexão central que se evidencia em toda a bibliografia consultada e, nomeadamente, em estudos específicos sobre a Indústria de Conteúdos, é a emergência de um conjunto de competências que permitam desenvolver verdadeiros profissionais de informação. A emergência destas competências traduz-se também na transformação desses empregos.

Estes profissionais de informação, comuns ao audiovisual, *multimedia*, edição e, de forma geral, a todos os serviços de comunicação, situam-se no *interface* da produção, fornecimento e utilização da informação. Actuam como verdadeiros mediadores entre os sistemas e os utilizadores desses sistemas e devem ser capazes de actuar em mercados diferentes, globais e locais, e em contextos culturais também diferentes.

Estes profissionais de informação assumem designações diferentes consoante o segmento de actividade em que operam e também consoante as funções que exercem, as responsabilidades que têm e o contexto profissional em que estão enquadrados (interior das organizações, como prestadores de serviços, etc). Relacionam-se também com profissionais com um leque de competências mais centradas ou específicas (técnicas, tecnológicas, artísticas).

A reflectida lógica de convergência sectorial conduz ao reconhecimento no estudo *An Assessment of Skill Needs in the Media and Creative Industries* (2002) de domínios de competência que assentam na valorização da interdisciplinaridade, do trabalho em equipa requerendo a combinação de competências técnicas, criativas e empresariais, aprofundando, nestes domínios de actividade, a tendência de diluição de fronteiras entre profissões. Aí se afirma também que "Muitas das novas profissões vão requerer competências híbridas cujo desenvolvimento não é comumente assegurado pelos níveis ensino secundário e superior."

Esta é uma dinâmica que desaconselha o recurso a domínios profissionais excessivamente estanques na identificação prospectiva das competências. Num primeiro plano e enquanto domínios de competências com grande centralidade ao sector encontramos:

- Oportunidade de crescimento do volume de emprego e exigência de desenvolvimento de competências em domínios de exercício profissional relacionados com o desenvolvimento de produtos *multimedia*, em particular no que se refere ao desenvolvimento de recursos *Web*.
- Difusão transversal de competências relacionadas com o recurso à *Internet*, sobretudo no que se refere à disponibilização de conteúdos.
- Competências de gestão aplicadas aos produtos *multimedia*.
- As estratégias de aprofundamento de espaços editoriais especializados proporcionarão uma valorização de competências editoriais capazes de desenvolver posicionamentos de mercado dirigidos.
- A crescente produção de audiovisual nacional permite perspectivar a intensificação da actividade de produção de argumentos e guiões, acentuando-se a exigência de maior especialização deste tipo de profissionais.
- Capacidade de utilizar aplicações informáticas orientadas para a construção de suportes *multimedia* para conteúdos e para a sua gestão (tecnologias de design e pesquisa, por exemplo), designadamente no que se refere à utilização de ferramentas que promovam a interoperabilidade.
- Crescimento dos domínios de exercício profissional relacionados com o marketing.
- Crescente polivalência funcional associada ao desenvolvimento de conteúdos e aos próprios mecanismos de divulgação. Relativamente ao desenvolvimento de conteúdos, esta dinâmica de evolução é propiciadora do esvaziamento de alguns domínios de exercício com maior especialização que têm vindo a ser absorvida por outros profissionais.
- Maior polivalência funcional e necessidade de assegurar uma maior disseminação de competências relacionadas com domínios de gestão e planeamento.
- Externalização de algumas profissões especializadas que são crescentemente assumidas ou em regime independente ou por empresas de pequena dimensão com presença na área do audiovisual (os Fotógrafos e os Operadores de Câmara constituem exemplos desta dinâmica).
- Utilização de recursos tecnológicos que permitem desenvolver e transferir conteúdos em suportes digitalizados. Conhecimentos e capacidades que permitam dominar instrumentos e técnicas de digitalização de imagem (fotografia, ilustração, infografia). A digitalização assume-se na Indústria de Conteúdos como um desafio e área de competência central.
- Crescente integração de competências relacionadas com a implementação de plataformas de comunicação interactivas.
- Competências relacionados com a utilização de aplicações informáticas (*design, push, search, ...*) que permitem desenvolver produtos *multimedia* e formatar conteúdos para serem difundidos na *Internet*.
- Conhecimento e utilização de instrumentos de organização de informação com base em programas informáticos (bases de dados específicas para a organização da informação/dados).
- Integração de conhecimentos relacionados com as tecnologias de redes e comunicações.
- Difusão de conhecimentos relacionados com *standards* aplicados ao desenvolvimento de conteúdos digitais.

Principais empregos abrangidos

Web Site Developer, Web Page Developer, Web Designer, Web Publishing, WebMaster, Gestor/a de Produtos Multimedia, Técnico/a Audiovisual,

Editor/a, Coordenador/a de Edição, Jornalista, Repórter, Fotógrafo/a, ilustrador/a, Argumentista, Realizador/a, Desenhador/a de Luz, Desenhador/a de Som, Técnico/a de Luz, Técnico/a de Som.

No que se refere ao crescimento de emprego pode reconhecer-se que este está preferencialmente associado à componente *multimedia* (*on-line* e *off-line*) que as empresas do sector têm promovido, desde a imprensa – mais marcante nos jornais do que nas revistas, passando pela televisão, pela rádio e pela edição. Assim, o crescimento dos empregos é mais promissor sobretudo nas áreas técnicas, isto é, empregos que lidam directa e indirectamente com a tecnologia de produção e edição *multimedia*, isto é, com os meios informáticos.

Nesta perspectiva, e como a Indústria de Conteúdos procura o seu “suporte tecnológico” em sectores contíguos, Sistemas de Informação e Telecomunicações, o impacto sobre os empregos originado pela mudança tecnológica é, de certo modo, redireccionado em grande medida para esses sectores. Os processos de digitalização de informação, a transmissão de dados, a concepção de programas informáticos de suporte aos conteúdos são alguns dos domínios preferenciais de desenvolvimento de competências que, estando intimamente relacionados com a Indústria de Conteúdos, acabam por ter maior expressão noutros sectores.

Complementarmente, podemos considerar que há, para além dos empregos relacionados com área de informática e *multimedia*, um conjunto de empregos que estão em situação de *crescimento relativo* por via de algum crescimento e consolidação da Indústria de Conteúdos nacional. No subsector da produção cinematográfica e da produção de séries para a televisão, pode considerar-se que a tendência é para um crescimento de emprego, fruto de um relativo aumento da produção cinematográfica e televisiva em Portugal, decorrente dos apoios financeiros, nacio-

nais e comunitários, e de um certo aumento da difusão de produção cinematográfica e televisiva (seriais) nacional.

Num segundo nível de análise, pode referenciar-se um conjunto de competências-chave de natureza transversal/comum que deve estar presente no subsector, constituindo importante recurso para o enriquecimento e diversificação de serviços e produtos. Estas competências situam-se nos domínios da gestão, da relação com mercados e clientes e, também, da produção e são as seguintes:

- Identificar, interpretar e analisar pedidos, necessidades e oportunidades de mercado e de utilizadores (actuais e potenciais).
- Conhecimentos de gestão de produtos e de comercialização.
- Conhecimentos de gestão de recursos e de projectos, em contextos de trabalho mais específicos ou mais alargados.
- Conhecimentos de coordenação de projectos, de organização e gestão de equipas e de integração em equipas pluridisciplinares e polivalentes.
- Dialogar e cooperar com profissionais situados nas diferentes fases da produção de conteúdos (concepção, montagem, desenvolvimento/produção, pós-produção).
- Identificar e seleccionar parceiros estratégicos e prestadores de serviços segundo áreas de trabalho a subcontratar.
- Associar, num determinado contexto de trabalho, conhecimentos e capacidades artísticas, de comunicação e de projecto.
- Operar com bases de dados e com novas tecnologias.
- Utilizar e mover-se entre diferentes linguagens e sistemas de expressão/difusão de informação e conteúdos.
- Conhecimentos, capacidades e comportamentos que favoreçam a interculturalidade e o trabalho em contextos culturais diferentes.

Principais empregos abrangidos

Editor/a *on-line*; Gestor/a de Produtos *Multime-
dia*; Operador/a de Câmara; Anotador/a; Real-
izador/a e Assistente de Realização; Director/a
de *Casting* e Assistente de *Casting*; Director/a de
Actores; Produtor/a; Assistente de Produção; Do-
cumentalista e Técnico/a de Biblioteca e Ar-
quivo; Guionista.

No entanto, as mudanças atrás anunciadas têm reper-
cussões na perda de emprego, ou seja, na diminuição
de empregos em determinadas funções, especialmente
decorrentes da integração de novas tecnologias.

Principais empregos abrangidos

Revisor/a (imprensa e edição); Fotógrafo/a; Fo-
tojornalista (imprensa e edição); Ilustrador/a (im-
prensa e edição); Repórter de Imagem (im-
prensa).

Esta dinâmica apela a uma maior polivalência funcio-
nal e à necessidade de assegurar esta polivalência a
outros empregos do sector. Por exemplo, as activida-
des do emprego de Revisor/a na imprensa estão a
ser absorvidas por outros profissionais, nomeada-
mente pelo/a Jornalista ou pelo/a Produtor/a de Pe-
ças Jornalísticas. Isto significa que os Jornalistas têm
cada vez maior responsabilidade ao nível da correc-
ção ortográfica e de sintaxe.

4. Estrutura Profissional da Indústria de Conteúdos

A organização da estrutura profissional da Indústria
de Conteúdos recorreu à mobilização de informação
dispersa em várias fontes e enfrentou dificuldades as-
sinaláveis considerando o objectivo de exaustividade
que está presente neste exercício. Os constrangimen-
tos verificados limitam a composição do referencial,
não impedindo, porém, que este proporcione algu-
mas relevantes pistas de reflexão relativamente à or-
ganização do emprego no sector (Quadro 4).

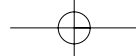
i) Em primeiro lugar importa assinalar a indefini-
ção de fronteiras que se estabelece com domí-
nios sectoriais contíguos e que prolonga, ao
nível do emprego, a interdependência relacio-
nal existente entre os domínios de actividade
económica associados aos sectores das Teleco-
municações, dos Sistemas de Informação e do
próprio sector Cultural. Nesta perspectiva, o
referencial de empregos identificado integra re-
ferências comuns às incluídas nos sectores refe-
ridos, sendo a sua delimitação um exercício de
acrescida complexidade.

A análise realizada permite reconhecer a existên-
cia de um forte contingente de empregos comuns
aos referidos sectores e, complementarmente, a ne-
cessidade de duplicar, ainda que com especifica-
ções, algumas das fichas de perfil profissional
construídas.

ii) O exercício de classificação apresentado dis-
tingue seis domínios de intervenção profissional
que procuram proporcionar uma arrumação
“natural” das profissões recenseadas situando:

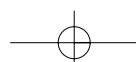
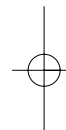
- As profissões relacionadas com a edição
de conteúdos, ou seja, aquelas que tem
uma responsabilidade na escolha do tipo
de conteúdos a ser desenvolvido e difun-
dido. Este é um domínio que exprime uma
significativa transversalidade face aos sub-
sectores identificados.
- As profissões mais directamente associadas
ao desenvolvimento de conteúdos, sendo
que neste plano se pode enunciar uma distin-
ção entre aquelas que se referem predomi-
nantemente ao desenvolvimento de conteú-
dos informativos das que integram o recurso
a abordagens mais criativas e artísticas. As
primeiras evidenciam uma maior transversali-
dade ao sector enquanto que o desenvol-
vimento de conteúdos criativos e artísticos
tem maior expressão ao nível do audiovisual.





Quadro 4 • Aproximação à Estrutura Profissional do Sector

Dominios de Exercício Profissional	Imprensa	Audiovisual/ Televisão	Rádio	Edição
Edição	Editor/a, Editor/a de Área, Coordenador/a de Edição, Assistente Editorial, Coordenador/a Técnico/a			
	Chefe de Redacção	Editor/a de Imagem Anotador/a de Edição Director/a de Programa Coordenador/a de Programas	Director/a de Programas Coordenador/a de Programas	Editor/a de Livros
Concepção/ Desenvolvimento de Conteúdos	Jornalista, Repórter, Crítico/a			
	Correspondente Colunista Repórter Fotográfico/a Fotógrafo/a Fotógrafo/a Digitalizador/a Ilustrador/a	Locutor/a Apresentador/a	Animador/a de Rádio Realizador/a Locutor/a Apresentador/a Animador/a	
	Ilustrador/a	Argumentista Escritor/a Autor/a Figurista Desenhador/a de Luz Iluminador/a Guionista Dramaturgo/a Dramaturgista Realizador/a Assistente de Realização Actor/Actriz Performer Intérprete Músico/a Cantor/a Compositor/a Instrumentista Coreógrafo/a Encenador/a de Dança Zelador/a de Guarda-roupa Anotador/a Director/a de Actores Cenógrafo/a Director/a de Fotografia Fotógrafo/a de Cena Fotógrafo/a Operador/a de Câmara Operador/a de Imagem Assistente de Imagem Operador/a de Televisão Director/a de Casting Assistente de Casting Editor/a de Som Editor/a de Áudio Director/a de Som Tradutor/a Marcador/a de Legendas Encenador/a Director/a Cenico/a Desenhador/a de Som		Ilustrador/a Infográfico/a Tradutor/a Revisor/a
Produção/Difusão (Desenvolvimento de Plataformas Multimedia)	Web-designer, Programador/a Multimedia, Web Site Developer, Web Page Developer, WebMaster, WebEditor, Animador/a 2D/3D, Artist 2D/3D, Especialista de Multimedia			



Quadro 4 • Aproximação à Estrutura Profissional do Sector (continuação)

Domínios de Exercício Profissional	Imprensa	Audiovisual/ Televisão	Rádio	Edição
Produção	Gráfico/a Infográfico/a Designer Gráfico/a Paginador/a Revisor/a Técnico/a de Pré-Impressão Documentalista Arquivista Revisor/a Desenhador/a Gráfico/a	Produtor/a Produtor/a de Animação Director/a de Produção Director/a Técnico Produtor/a Delegado Coordenador/a de Produção Chefe de Produção Documentalista Bibliotecário/a Técnico/a de Vídeo Técnico/a de Iluminação Operador/a de Mesa de Luz Técnico/a Profissional de Biblioteca e Documentação Técnico/a Profissional de Arquivo Assistente de Produção Director/a Técnico Assistente de Som Chefe de Maquinista Maquinista Assistente de Maquinista Coordenador/a de Pós-Produção Montador/a Operador/a de Mistura ou Vídeo-tape Assistente de Montagem Técnico/a de Laboratório Engenheiro/a de Som Assistente de Som Operador/a de Som Montador/a de Som Mistura de Som Técnico/a de Electrónica Chefe Electricista Electricista Operador/a de Mesa Aderecista Chefe de Guarda-roupa Assistente de Guarda-roupa Carpinteiro/a de Cena Costureira Coordenador/a de Maquilhagem Coordenador/a de Cabelos Cabeleireiro/a Assistente de Cabeleireiro/a Maquilhador/a Assistente de Maquilhagem Cenógrafo/a Tradutor/a Legendista Técnico/a de Audiovisuais	Produtor/a Assistente de Produção Técnico/a de Som Assistente Técnico/a Assistente Musical	Gráfico/a Infográfico/a Designer Gráfico/a Paginador/a Técnico/a de Pré-impressão Revisor/a Tradutor/a
Comercial	Técnico/a Comercial, Técnico/a de Publicidade, Vendedor/a, Vendedor/a de Publicidade			

Fonte: Equipa do estudo



Assim, enquanto relativamente aos conteúdos informativos encontramos um corpo de profissões com uma pertença ao sector mais estanque, no segundo caso encontramos referências profissionais comuns a algumas que se integram no sector das Actividades Artísticas e Culturais e cuja integração neste sector se faz menos por via do seu conteúdo funcional e mais por via do exercício de actividade no âmbito do audiovisual.

- Identifica-se um domínio de exercício profissional que se situa na *interface* entre o desenvolvimento de conteúdos e a sua difusão e que reúne, essencialmente, as profissões relacionadas com as novas plataformas de divulgação de conteúdos em formato digital. Assumindo uma grande transversalidade a todas as áreas do sector, estas profissões associam actividades criativas, imputáveis à própria dinâmica de desenvolvimento dos conteúdos, com actividades técnicas que se referem mais vincadamente à componente “produtiva” – difusão dos conteúdos – propriamente dita. Até por isso, o seu posicionamento é de fronteira face às várias categorias de exercício profissional referenciadas, justificando a autonomização de um espaço próprio.

Este é um domínio de exercício onde as linhas de delimitação face à envolvente são mais fluidas, sendo difícil diferenciar os campos de exercício que se inscrevem neste sector daqueles que se referem mais explicitamente ao sector dos Serviços de Informação e Comunicação (TIC e Telecomunicações). Considerando, contudo, a centralidade que as novas tecnologias de comunicação – designadamente a *Internet* – e de digitalização assumem no desenvolvimento do sector, parece necessário compreender a integração destes domínios de exercício profissional no patrimó-

nio de competências do sector. Neste espaço de exercício profissional o principal quadro de interdependência que se estabelece é com a área das telecomunicações e dos sistemas de informação.

- A categoria dos empregos relacionados com a produção apresenta um perfil semelhante ao verificado nas profissões relacionadas como desenvolvimento de conteúdos. Isto é, apresenta uma identidade mais definida relativamente aos subsectores da imprensa, rádio e edição e uma maior interdependência com o sector cultural nos domínios profissionais referidos no audiovisual. As profissões que se reúnem nesta categoria relacionam-se com as actividades que permitem difundir os conteúdos desenvolvidos e, consequentemente, são influenciados pela natureza e perfil dos vários meios de comunicação considerados. Este é, também, um domínio de maior especialização funcional.
 - O último domínio de intervenção identificado é marcadamente horizontal e integra exercícios profissionais relacionados com a comercialização dos conteúdos.
- iii) Em função da arrumação proposta é possível reconhecer que o corpo profissional da Indústria de Conteúdos é constituído por um conjunto de profissões especificamente identificadas com a sua actividade produtiva a par de outro conjunto de profissões que têm presença em domínios de actividade relacionados e cuja afectação sectorial não é clara. São profissões que, de alguma forma, podem inscrever o seu contributo em mais do que um sector de actividade económica, definindo-se a sua participação em cada um deles a partir do tipo de produtos em que participam. É o caso particular dos exercícios profissionais de natureza artística que podem caber no sector Cultural se

associados a um espectáculo ao vivo, por exemplo, ou na Indústria de Conteúdos se o produto desenvolvido pressupuser a plataforma televisiva como meio de difusão.

- iv) Pela pouca relevância que apresentam para este estudo, ficam de fora outras áreas de exercício profissional menos específicas ou transversais a outros sectores como a assistência a serviços, nomeadamente, os empregos de Pedreiro/a, Serralheiro/a, Mecânico/a Auto, Telefonista e Litografo/a, a área administrativa, de saúde e coordenação especializada. Estes empregos estão claramente a deixar de fazer parte dos quadros de pessoal das operadoras de televisão - encontram-se fundamentalmente na operadora de televisão do Estado, embora a tendência seja para a contratação de serviços no exterior com o objectivo de reduzir os custos de pessoal.

No sector de produção cinematográfica e televisiva existem ainda outras actividades/áreas de apoio que pela sua transversalidade optámos por não indicar no referencial principal relativo à estrutura profissional, nomeadamente o *catering*, a iluminação (Chefe de Electricista, Assistente de Electricista) e os cenários (Chefe de Carpintaria de Cena e Assistente de Carpintaria de Cena). Estes empregos foram estudados noutros sectores de actividade/domínios profissionais no âmbito da colecção dos estudos sectoriais prospectivos ou na colecção dos domínios profissionais transversais do IQF. Por exemplo, o *catering* foi estudado no sector do Turismo e as profissões relacionadas com a área da carpintaria foram estudadas no estudo da Indústria das Madeiras e Suas Obras.

5. Repercussões dos Cenários de Evolução do Sector no Emprego, Qualificações e Competências

Os diferentes cenários de evolução do sector que se equacionam compreendem implicações diferencia-

das ao nível do emprego. Com efeito, correspondendo à combinação de possibilidades alternativas de evolução dos elementos estruturantes do sector, os cenários traçados permitem perspectivar solicitações diferenciadas ao nível do emprego com impacto sobre a dinâmica de procura global, mas também, sobre o perfil de competências que apresenta maior relevância estratégica em cada contexto evolutivo.

O posicionamento de mercado e as opções tecnológicas e organizativas inerentes a cada um dos cenários sugerem o recurso a perfis profissionais e competências diferenciadas. São os contornos principais dessa variação que se procuram situar em seguida, assinalando, num primeiro momento, as principais implicações de cada cenário na intensidade global da procura de emprego e, num segundo momento, os aspectos distintivos em matéria de competências.

5.1 Cenário Ouro

Um dos mais evidentes traços distintivos deste cenário refere-se à capacidade de expandir o mercado de conteúdos afirmando duas dinâmicas complementares: i) uma de aprofundamento e criação de mercado interno; ii) a outra de intensificação da presença das empresas portuguesas nos mercados internacionais, nomeadamente no que se refere ao mercado da lusofonia.

A afirmação desta dupla dinâmica pressupõe, como se procurou explicitar no exercício de cenarização, o desenvolvimento de um sector de produção forte que seja capaz de assegurar uma oferta de conteúdos qualificada e diferenciada. Esta consolidação da oferta de produtos e serviços apela à capacidade de conduzir estratégias de segmentação que assegurem capacidade de “abrir” novos mercados e, complementarmente, à introdução de estratégias tecnológicas de desenvolvimento que favoreçam a colocação dos conteúdos produzidos em mercados transfronteiriços.

No que se refere à segmentação de mercados releva-se a capacidade de situar domínios específicos



de procura que representem oportunidades de desenvolvimento da oferta e que, consequentemente, exigem que este seja capaz de especializar e qualificar respostas. O desenvolvimento de novos produtos e a especialização de respostas a públicos circunscritos constitui uma linha de aposta inerente à afirmação desta estratégia e é, simultaneamente, um factor indutor da procura de competências.

Esta é, também, uma linha evolutiva que reverte a favor do potencial de internacionalização do sector mas a que se associa como factores críticos a capacitação nas vertentes tecnológicas associadas ao desenvolvimento dos conteúdos e à sua distribuição. Também aqui a solicitação sobre o perfil do emprego sugere determinado tipo de apostas. Com efeito, esta é uma oportunidade que titulariza o recurso a soluções tecnológicas harmonizadas com as novas redes de distribuição, nomeadamente a *Internet*, para posicionar a oferta de conteúdos em mercados distantes.

Verifica-se, assim, uma dinâmica evolutiva que contribui para alargar a participação dos agentes do sector sugerindo uma relação mais intensa entre os domínios da criação de conteúdos e da sua edição e distribuição e acentuando, deste modo, o contexto de interdependência entre os vários domínios de actividade que se acolhem neste espaço de produção.

Ao nível do emprego a primeira evidência que importa assinalar é a de que este será o cenário propiciador de uma maior expansão do volume de emprego associado ao sector correspondendo, de algum modo, ao enunciado das expectativas mais optimistas que no momento anterior deste relatório situámos. Com efeito, a evolução perspectivada neste cenário é baseada num forte crescimento do mercado que, naturalmente, conduz à intensificação da actividade produtiva e à absorção de recursos humanos.

Complementarmente, cabe reconhecer que a dinâmica de evolução associada ao cenário ouro acentua a oportunidade de criação de emprego relacio-

nado com a componente criativa e cultural associada ao desenvolvimento de conteúdos, na justa medida em que afirma um espaço de produção forte capaz de alimentar os circuitos de distribuição e comercialização.

O sector audiovisual, sustentado na diversificação de ofertas e nas oportunidades comerciais despertadas pelos novos mecanismos de interactividade (aqui se incluindo a vertente do *vídeo on-demand*) constitui uma importante plataforma de expansão do sector, sendo este o cenário mais favorável ao desenvolvimento da produção de conteúdos em português para televisão.

A componente de desenvolvimento de aplicações *multimedia* (*software*) é uma das áreas que observará maior impulso na criação de emprego e desenvolvimento de competências no cenário considerado.

O alargamento das redes de distribuição intensifica o recurso a plataformas diferenciadas de difusão e comercialização de conteúdos e, por essa via, apela à mobilização de competências relacionadas com as tecnologias de produção e edição de conteúdos em formato digital. Neste plano destaca-se a exigência de atender a normas técnicas que, privilegiando a convergência de soluções, promovam a facilidade de disseminação dos conteúdos.

5.2 Cenário Prata

O cenário prata enfraquece a capacidade de afirmação de um sector de produção de conteúdos autónomo, alicerçando, por isso, a dinâmica de crescimento da Indústria de Conteúdos no eixo das empresas de distribuição e difusão. Deste modo, considera-se que as oportunidades associadas ao crescimento do consumo de conteúdos serão capitalizadas por empresas que concentram a sua intervenção na área da distribuição e difusão, uma vez que são detentoras dos principais mecanismos de comercialização. As posições empresariais ao nível do audiovisual e das comunicações (*Internet*, comunicações

móveis, ...) constituem uma importante condição de centralidade face à dinâmica evolutiva do sector.

Neste cenário, a capacidade de segmentação do mercado surge minorada e, com ela, a possibilidade de ampliar as fileiras de produção e distribuição orientadas por critérios de personalização.

Neste contexto, os domínios de exercício profissional que se relacionam com a produção de conteúdos, designadamente as relacionadas com dimensões criativas e culturais, suscitarão um nível de procura menos intenso. Com efeito, as redes de difusão assim organizadas darão maior atenção a conteúdos de *mainstreaming* e à incorporação de conteúdos provenientes de mercados externos.

A menor verticalização do sector não impede, contudo, a sua expansão e, desse modo, o fortalecimento das esferas de actividade relacionadas com a edição e difusão de conteúdos, sobretudo a partir das plataformas de comunicação mais generalistas. Nesta óptica, os empregos associados a meios de comunicação generalista, designadamente ao audiovisual, e, em particular, nos domínios de actividade relacionados com a sua emissão e difusão, tenderão a ganhar maior relevância.

A prevalência de novos modos de divulgação e acesso aos conteúdos não retirará impacto à expansão da procura de competências ao nível do *multimedia* e, em particular, no que se refere a domínios mais técnicos de intervenção de que constituem exemplo o desenho de páginas Web, a programação em Java, o desenvolvimento *multimedia* ou os protocolos *Internet*. Estes são domínios profissionais que respondem a uma nova forma de difusão e acesso a conteúdos – associada a uma aceleração constante dos seus processos de circulação – e que não estarão tão dependentes dos mecanismos de produção privilegiados.

A própria configuração de novos serviços ao nível do audiovisual – televisão interactiva e *vídeo on-demand*, em particular – alimentam a intensificação do

recurso a competências técnicas capazes de gerir e prestar assistência à integração de conteúdos em redes de distribuição alargadas. Neste plano estão compreendidos a automatização das funções de acesso a serviços e a monitorização do funcionamento destes, constituindo um domínio de clara intercepção com domínios de exercício profissional incluídos no sector das TIC.

5.3 Cenário Latão

A visão prospectiva proposta pelo cenário latão é, naturalmente, aquela que menor impulso suscita do ponto de vista do emprego. Em termos gerais, ela coloca em evidência uma maior resistência à mudança no sector que faz persistir mais longamente os atributos que o caracterizam actualmente. As variáveis cujo perfil evolutivo mais significativamente contribuem para o empobrecimento relativo da dinâmica do sector prendem-se com um maior retardamento na afirmação das novas plataformas de difusão de conteúdos e na prevalência da intervenção pública no apoio à produção de conteúdos.

Uma menor capacidade de alargamento de mercados ampliará a dependência do financiamento público e limitará o potencial de diversificação da oferta e, com isso, a própria sustentabilidade de projectos empresariais inseridos numa lógica de mercado.

Estas linhas de evolução acentuam a fragilização do emprego associado à produção de conteúdos, em virtude do aprofundamento do recurso à sua importação através de redes de comercialização dominantes, e, complementarmente, à própria operação das novas plataformas de distribuição. Com efeito, prevalecendo as plataformas mais estabilizadas de divulgação ao nível do audiovisual e Internet – que apresentam ainda formas limitadas de integração tecnológica e de interactividade – o volume de emprego em domínios técnicos observará um crescimento mais contido.



6. Dos Empregos Actuais aos Empregos Alvo. A Construção de Perfis Profissionais

O exercício seguinte procura traçar de forma abreviada o roteiro que conduziu à estabilização de um referencial de perfis profissionais do sector que integra, no fundo, uma proposta de agregação do conjunto de empregos recenseados. O exercício valoriza, conforme subjacente ao conceito de perfis de banda larga, a aposta numa lógica de integração e transversalidade de competências.

Fruto do contexto de convergência e intercepção entre este sector e os sectores das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo e dos Serviços de Informação e Comunicação o referencial de perfis profissionais proposto compreende, para além de um corpo de domínios de exercício profissional específicos, um amplo conjunto de perfis que são comuns a outros sectores. Com efeito, cada vez mais a actividade de produção artística e cultural se inscreve e é orientada pelas exigências próprias à sua disseminação através do audiovisual o que influi na natureza do exercício profissional de muitos profissionais relacionados, nomeadamente, com o sector artístico.

Assim, os perfis apresentados compreendem um núcleo de perfis profissionais específicos que refere as activida-

des mais circunscritas à concepção e disseminação de conteúdos no âmbito dos subsectores da imprensa, audiovisual, rádio e edição e, complementarmente, um conjunto de perfis profissionais comuns que se relacionam com um referencial de domínios de exercício que tanto podem contribuir para uma produção susceptível de ser apresentada numa sala de espectáculo como na televisão ou no cinema, por exemplo.

No que se refere à organização da apresentação dos perfis profissionais retoma-se a classificação anteriormente apresentada na estrutura profissional do sector, que distingue os domínios da edição, concepção, produção/difusão e produção e disseminação com base em plataformas *multimedia*, abdicando-se da classificação por subsector em resultado do objectivo de delimitar espaços de exercício profissional abrangentes.

Os Quadro 5 e 6 apresentam a proposta de agregação de empregos em perfis segundo os domínios de actividade considerados. Alguns destes perfis são comuns a outros sectores de actividade, nomeadamente aos sectores das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo, ao sector dos Serviços de Informação e Comunicação e à Indústria da Pasta, Papel e Artes Gráficas.

A exposição desenvolvida neste capítulo (a seguir aos quadros) concentra-se na explicitação da dinâmica de formação dos perfis específicos à Indústria de Conteúdos.

Quadro 5 • Perfis Profissionais Específicos

Perfis Profissionais	Empregos Agregados	Domínios
Editor/a de livros		Edição
Coordenador/a de Programas	Supervisor/a de Emissão Assistente de Coordenação de Programas	Edição
Jornalista	Redactor/a Editor/a Chefe de Redacção Coordenador/a de Edição Jornalista Correspondente	Concepção
Realizador /a (produtos cinematográficos e televisivos)		Concepção
Realizador/a de Programas Radiofónicos		Concepção
Assistente de Realização		Concepção
Argumentista	Guionista Argumentista-guionista	Concepção

Quadro 5 • Perfis Profissionais Específicos (continuação)

Perfis Profissionais	Empregos Agregados	Domínios
Tradutor/a	Linguista (tradução e revisão) Revisor/a Marcador/a de Legendas	Concepção
Animador/a Apresentador/a de Programas de Radiodifusão	Locutor/a Apresentador/a de Programas de Televisão Locutor/a de Programas de Rádio Animador/a de Programas de Rádio	Concepção
Montador/a de Produtos Audiovisuais	Assistente de Montagem, Operador/a de Mistura ou Videotape	Produção
Operador/a de Câmara	Assistente de Câmara, Assistente de Imagem ou Fotografia	Produção
Anotador/a	Assistente de Anotação	Produção
Assistente Musical	Assistente Musical de Grau 1 Assistente Musical de Grau 2	Produção
Coordenador/a Técnico/a		Produção/Difusão
Director/a de Casting	Assistente de Casting	Produção
Director/a Técnico/a (Radiodifusão)		Produção

Fonte: Equipa do estudo

Quadro 6 • Perfis Profissionais Comuns

Perfis Profissionais	Empregos Agregados	Domínios
Fotógrafo/a	Repórter Fotográfico/a Fotojornalista Assistente de Fotografia Fotógrafo/a Digitalizador Director/a de Fotografia Fotógrafo/a de Cena	Concepção
Actor/Actriz		Concepção
Músico/a	Instrumentista Cantor	Concepção
Compositor/a		Concepção
Coreógrafo/a		Concepção
Escritor/a		Concepção
Encenador/a	Director/a Cénico/a	Concepção
Aderecista		Produção
Técnico/a de Audiovisuais	Técnico/a de Vídeo	Produção/Difusão
Figurista		Concepção
Zelador/a de Guarda-Roupa		Produção
Agente Artístico/a		Produção/Difusão
Cenógrafo/a		Concepção
Dramaturgo/a		Concepção
Dramaturgista	Adaptador/a Teatral	Concepção
Crítico/a		Difusão

Quadro 6 • Perfis Profissionais Comuns

Perfis Profissionais	Empregos Agregados	Domínios
Desenhador/a de Luz		Concepção
Desenhador/a de Som		Concepção
Técnico/a de Som	Operador/a de Som Engenheiro/a de Som	Produção
Técnico/a de Iluminação	Operador/a de Mesa de Luz	Produção
Produtor/a	Produtor/a Executivo Produtor/a Delegado Assistente ou Secretário/a de Produção Chefe de Produção	Produção/Difusão
Documentalista	Arquivista Bibliotecário/a Técnico Superior de Biblioteca e Documentação Técnico/a Superior de Arquivo Bibliotecário/a-arquivista	Difusão
Designer de Conteúdos Gráficos	Desenhador/a gráfico Arte finalista Maquetista	Concepção
Infográfico/a	Compositor; Técnico/a Marcador/a Revisor/a Gráfico; Operador/a de Computação Gráfica; Preparador/a Visualizador/a; Paginador/a; Montador/a; Gravador/a Manual; Gravador/a de Fotoquímicos; Fotocompositor/a; Montador/a de Gravuras; Fotogravador/a; Transportador/a	Produção
Técnico/a Documentalista	Técnico/a Profissional de Biblioteca e Documentação Técnico/a Profissional de Arquivo	Difusão
Web Designer		Concepção
Web Developer		Concepção
Web Master		Concepção

Fonte: Equipa do estudo

Área de Edição

A definição do perfil de **Editor/a** distingue as actividades relacionadas com a selecção dos conteúdos a difundir, em qualquer um dos meios de comunicação considerados, assim como as condições/circunstâncias da sua difusão. Este é um papel com crescente importância no contexto do sector, uma vez que nele recai a responsabilidade de interpretar uma determinada linha editorial, ou seja, uma estratégia de edição que constitui recurso fundamental do posicionamento de mercado de um órgão de comunicação ou de uma editora de livros, por exemplo.

Embora não reúna formação específica para acesso à profissão, esta é normalmente exercida por um profissional com mais experiência – um/a jornalista no caso dos órgãos de comunicação – o seu exercício requer um conjunto de atributos que justificam a sua autonomização num perfil específico. Para além de uma elevada competência técnica o/a Editor/a tem ainda de possuir competências relacionadas com a área de gestão e estratégia, saber interpretar uma linha editorial e reunir a confiança dos responsáveis empresariais do projecto em que se integra.

A crescente relevância da identidade editorial para a afirmação no mercado das empresas de conteúdos e

a multiplicação de apostas de comunicação especializadas levam a que tenda a expandir-se este domínio de exercício profissional e, a par disso, a tornar-se mais exigente do ponto de vista das competências que o seu exercício requer.

O perfil de **Coordenador/a de Programas** é integrado na área da edição, porque nas suas funções distingue-se a elaboração dos alinhamentos de programação e planos de difusão de emissões de acordo com a grelha de programas e das directrizes definidas. Assim, verificamos que nele se reúnem competências próximas das do/a editor/a, quando se coloca a responsabilidade de proceder ao alinhamento da apresentação dos conteúdos, mas num plano mais restrito. Com efeito, a sua função é exercida num quadro de definição programática – linha editorial – mais ampla e com uma presença subsectorial mais circunscrita. Com efeito, enquanto o/a Editor/a é transversal ao sector, o/a Coordenador/a de Programas exerce a sua actividade predominantemente na rádio e televisão.

Assim, compreendendo actividades que acabam por se inscrever no processo de definição do perfil editorial de um determinado projecto comunicacional, o seu lastro de influência não é tão amplo como o do/a Editor/a convocando uma maior especialização funcional. Por isso, opta-se por definir um perfil específico.

Área de Concepção

O perfil de **Jornalista** compreende um dos principais domínios de exercício profissional do sector abrangendo as actividades relacionadas com a produção de informação de interesse público.

A dinâmica de agregação subjacente à construção deste perfil limita-se a reunir as várias facetas da actividade jornalística, dando uma perspectiva ampla a este domínio de exercício profissional. Assim, respeitando as etapas convencionais de produção da informação – pesquisa, selecção, tratamento e

produção do conteúdo informativo – as principais dinâmicas de convergência implícitas ao perfil abrangem as componentes de reportagem, redacção e, mesmo, de apresentação/locução de conteúdos informativos.

Por isso este é, também, um perfil com grande transversalidade à Indústria de Conteúdos exercendo a sua actividade na imprensa, televisão e rádio.

O/a **Realizador/a** corresponde, também, a um domínio clássico de exercício profissional no sector cabendo-lhe conceber técnica e artisticamente a estrutura para a rodagem de um filme cinematográfico, publicitário ou de um programa televisivo. Neste exercício, compete-lhe materializar a ideia inscrita no guião que orienta o desenvolvimento da obra em causa. Esta função exige um conhecimento bastante compreensivo do conjunto de actividades que suportam o desenvolvimento de um produto audiovisual, requerendo a capacidade de orientação dos profissionais que nelas intervenham. Neste sentido, exige capacidades próprias à função de coordenação de equipas. Naturalmente, o perfil de Realizador/a convoca uma importante disponibilidade criativa que permite atribuir um cunho autoral próprio ao trabalho desenvolvido.

A evolução deste perfil e, sobretudo, a intensidade das oportunidades de exercício desta actividade estão fortemente dependentes da afirmação do cenário ouro que é aquele que possibilita uma maior capacidade de alimentar os circuitos de distribuição com conteúdos desenvolvidos em Portugal.

A opção de preservar como perfil profissional autónomo o/a **Realizador/a de Programas Radifónicos** prende-se com o facto de este exercício apresentar uma maior especificidade, em particular no que se refere aos saberes-fazer técnicos que mobiliza. Com efeito, o exercício deste conjunto de actividades é particular da rádio e reúne pouca transversalidade relativamente aos outros subsectores.



A lógica de agregação adoptada corresponde, assim, à reunião de vários níveis de experiência que tem tradução numa diferenciação de natureza hierárquica.

A variabilidade deste perfil está, deste modo, mais intimamente relacionada com a dinâmica de evolução do subsector da rádio que de algum modo se perspectiva como mais estável.

O/a **Argumentista** é, também um perfil profissional “típico” do sector e encerra uma actividade de natureza criativa relacionada com a produção de textos, narrativas ou guiões de diálogos para filmes ou séries televisivas. Este é um domínio de actividade bastante especializado e pouco relacionado com outros domínios de exercício profissional.

Sendo um perfil profissional da “fileira produtiva” do audiovisual as oportunidades de expansão do seu exercício estão fortemente relacionadas com a afirmação do cenário ouro.

O/a **Fotógrafo/a** integra também um conjunto específico de actividades, constituindo um domínio de exercício bastante transversal ao sector e comum a outros sectores de actividade nomeadamente ao sector da Preservação, Conservação e Valorização do Património Cultural, entre outros. A dinâmica de evolução e de organização produtiva de alguns destes subsectores, nomeadamente ao nível da imprensa e audiovisual, tem favorecido a tendência para o exercício desta profissão em regime de *free-lancer* e para uma crescente diversificação dos “domínios temáticos” em que se inscreve a captação de imagens fotográficas. Ao nível das competências o principal espaço de inovação é o que resulta da digitalização dos métodos de recolha, tratamento e arquivo de imagens, sendo neste plano que se colocam as principais solicitações ao nível da evolução das competências.

O perfil de **Tradutor/a** tem por missão a conversão de conteúdos de natureza documental ou literária de uma língua de partida para uma língua de chegada. Quanto mais o crescimento do sector for suportado na importação de conteúdos maiores serão as oportunidades de trabalho para tradutores.

A lógica de agregação do **Animador/a Apresentador/a de Programas de Radiodifusão** compreende, no essencial, a associação das actividades de locução e animação exercidas tanto na rádio como na televisão. Neste exercício profissional incluem-se as actividades associadas à apresentação de um qualquer programa televisivo ou radiofónico que não apresente como finalidade principal difundir conteúdos informativos.

A perspectiva de expansão da difusão televisiva eleva as expectativas quanto à criação de emprego para este perfil profissional, sendo que esta perspectiva pode manter alguma neutralidade relativamente aos cenários enunciados uma vez que a sua presença é requerida independentemente da matriz que preside à produção dos conteúdos.

O perfil de **Assistente de Realização**, coordena, em conjunto com os chefes de cada equipa responsável, a preparação de todos os elementos de cena, tanto humanos - actores e figurantes - como materiais - decor, figurinos e adereços - e planifica todo o trabalho de rodagem que envolve esses elementos.

Área de Produção/Difusão

Ao perfil de **Coordenador/a Técnico/a** cabe a coordenação e programação das actividades associadas à captação, tratamento, edição e emissão de conteúdos radiofónicos e televisivos. Este é um perfil que se posiciona numa área de intervenção de interface entre a vertente de edição e a vertente de produção de conteúdos. Nesse sentido, ao/a Coordenador/a Técnico/a cabe a organização dos meios e recursos necessários à produção de um determinado conteúdo nos termos determinados pela linha editorial estabelecida.

Área de Produção

Como já se referiu, a área de produção é aquela que apresenta um maior grau de especialização funcional relativamente à definição dos perfis e, nessa medida, a menos propícia a uma lógica de agregação de empregos. O exercício de elaboração de perfis contemplou o reconhecimento dos domínios delimita-

dores do espaço de exercício profissional dos empregos identificados.

O perfil de **Montador/a de Produtos Audiovisuais** contempla como missão a montagem final de produtos audiovisuais para o que executa um conjunto de actividades de cariz bastante especializado. Assim, o exercício de agregação abrange empregos integralmente relacionados com a missão descrita mas que assumem ou um cariz de apoio ou desenvolvem uma acção centrada numa componente específica do processo de montagem.

O perfil de **Operador/a de Câmara** tem por missão a captação de imagens com recurso a uma câmara de filmar, sendo que o exercício de agregação desenvolvido apenas inclui empregos que se referem a patamares de responsabilidade diferenciados.

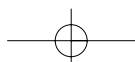
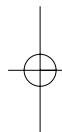
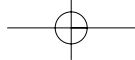
O **Anotador/a** desenvolve uma actividade de suporte à rotação de um conteúdo audiovisual e ao planeamento do trabalho de montagem que, posteriormente, é desenvolvido. Nesta perspectiva, cabe-lhe, essencialmente, desenvolver um conjunto de actividades de preparação e monitorização das filmagens que visam assegurar o respeito pelo guião de suporte ao desenvolvimento do conteúdo.

Pertencendo ao subsector da emissão radiofónica o perfil de **Assistente Musical** tem por missão prestar assistência musical à produção e realização de programas de rádio, assumindo um domínio de exercício profissional bastante especializado.

O perfil de **Director/a de Casting** tem por missão, identificar e avaliar as necessidades implícitas à composição de um elenco de actores e figurantes para a realização de um produto cinematográfico, televisivo ou publicitário procedendo à sua selecção. Este é, também, um domínio de exercício muito particular e pouco propício à adopção de lógicas de agregação de empregos.

O/a **Director/a Técnico/a** é responsável pela direcção e coordenação da área técnica de estações de rádio e televisão.







IV. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Pistas para a Reorientação da Formação Profissional

1. Levantamento e Caracterização da Oferta Formativa Orientada para a Indústria de Conteúdos

Neste ponto integra-se uma síntese de alguns constrangimentos associados ao processo de levantamento e análise da oferta formativa, o levantamento e a caracterização dessa oferta de formação (nas modalidades inicial e contínua) e a imagem, adequação e pertinência que apresenta.

O levantamento e caracterização da oferta formativa para a Indústria de Conteúdos reúne informação sobre o ensino superior, universitário e politécnico, o ensino tecnológico, promovido pelas escolas secundárias e tecnológicas, e o ensino profissional, oferecido pelas escolas profissionais. Abrange, ainda, a oferta de formação contínua dirigida aos profissionais que já integram o sector e a

oferta dirigida aos futuros profissionais, desenvolvida por estabelecimentos de ensino superior e não superior.

A identificação dos cursos de formação inicial deste sector de actividade foi elaborada a partir de uma base de dados da Quaternaire Portugal, construída a partir de fontes oficiais. Recorreu-se ainda a outras fontes não oficiais como, por exemplo, o Jornal Expresso (Suplemento) e à Fórum Estudante relativamente à oferta dos estabelecimentos de ensino superior.

As fontes de informação para a formação contínua são mais diversificadas e dispersas do que na formação inicial. A informação tratada provém dos Centros de Gestão Participada e de Gestão Directa, de empresas promotoras de formação e das instituições de ensino superior, público e privado.



1.1. Constrangimentos do Levantamento e Análise da Oferta Formativa

O levantamento deste tipo de informação tem associado alguns constrangimentos já largamente explicitados em outros sectores de actividade. No entanto, não podemos deixar de os assinalar também neste estudo. Resumidamente destacam-se os seguintes:

- i) a existência de vários sistemas de informação que integram indicadores diferentes, na maioria das vezes difíceis de comparar;
- ii) a existência de informação de natureza avulsa, pouco fiável e que impossibilita a realização de comparações e a elaboração de grandes ilações sobre a oferta formativa;
- iii) o carácter pouco sistemático da oferta de formação contínua, o que não facilita a sua análise quanto à regularidade, localização e ao tipo de formação oferecida. As durações dos cursos de formação contínua, aparentemente não têm regra; os cursos de pós-graduação, de especialização e de curta duração são disso exemplo;
- iv) a diversidade de designações e configurações dos cursos existentes na formação inicial e contínua, dificultam a sua sistematização e categorização.

1.2. Levantamento e Caracterização da Oferta de Formação Inicial

A análise da formação inicial organiza-se, diferenciando o ensino público e privado e diferenciando os diferentes graus de ensino, do seguinte modo:

- i) formação de nível superior (universidades e institutos politécnicos);
- ii) ensino profissional (escolas profissionais);
- iii) ensino tecnológico (escolas secundárias e escolas tecnológicas).

Antes de se iniciar a análise da oferta de formação inicial para a Indústria de Conteúdos, é importante ressaltar que os cursos identificados não pertencem exclusivamente a este sector de actividade. Registe-se, todavia, que o grau de transversalidade é variável de área temática para área temática. As áreas do audiovisual e do *multimedia*, por exemplo, assumem um grau de transversalidade relativamente elevado aos vários subsectores da Indústria de Conteúdos, mas também a outros sectores de actividade.

Destacam-se as seguintes áreas de formação, em cada uma das tipologias identificadas:

Formação de Nível Superior (universitário e politécnico)

- Área de Comunicação: ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo; audiovisual, *multimedia* e interactividade; design, design de comunicação e comunicação gráfica; comunicação empresarial, institucional e organizacional; línguas e linguística, tradução e interpretação.
- Área do Teatro, Cinema e Televisão: imagem, encenação, montagem e produção.
- Área da Produção e Realização de Espectáculos, Programas e Filmes: produção, realização, montagem, encenação, coreografia, imagem, anotação e som.

Ensino Profissional (escolas profissionais)

- Artes do Espectáculo
- Audiovisuais e Produção de *Media*
- Biblioteconomia, Arquivo e Documentação (BAD)
- Design
- Informação e Jornalismo
- Marketing e Publicidade

Ensino Tecnológico (escolas secundários e escolas tecnológicas)

- *Multimedia* e Produção Visual

Formação de Nível Superior (universitário e politécnico)

Neste ponto identifica-se a oferta de formação de nível superior produtora de níveis 4 e 5.

A leitura global do Quadro 7 em que se contabilizam o número de cursos por região, promovidos por entidades públicas e privadas, dá-nos conta do seguinte:

- maior oferta de cursos em entidade públicas do que privadas (104 públicos e 78 privados);
- liderança de oferta privada apenas na Região Norte;
- ausência de oferta de natureza privada no Algarve e Regiões Autónomas dos Açores e Madeira;
- oferta pouco significativa de cursos nas regiões do Algarve, Alentejo e Regiões Autónomas dos Açores e Madeira; pelo contrário as regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo concentram a maior parte da oferta de cursos de nível superior.

A área de formação dominante, ao nível do número de cursos, é a de Comunicação em detrimento da área de Teatro, Cinema e Televisão: na primeira contabilizam-se 154 cursos e na segunda apenas 11. O que significa uma aposta bastante menos significativa na área do Teatro, Cinema e Televisão por parte das instituições de ensino superior. O que não deixa de estar a par do menor significado, em termos quantitativos, destas actividades no âmbito da Indústria de Conteúdos e de outros sectores.

Na área de Comunicação as subáreas com maior significado são:

- línguas e linguística, tradução e interpretação, com 72 cursos;
- comunicação empresarial/institucional e organizacional, com um total de 32 cursos;

- ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo (25 cursos);

- design, design de comunicação e comunicação gráfica (22 cursos).

As subáreas com menor significado são o audiovisual, *multimedia* e interactividade, com apenas 3 cursos (Quadro 7).

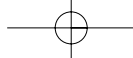
Os dados relativos a 2005 apresentados no Quadro 8 dão-nos conta de um crescimento global do número de cursos desenvolvido no continente e regiões autónomas. A área de Comunicação apresenta mais 27 cursos, a de Teatro, Cinema e Televisão mais 14 cursos ao que acresce, ainda, a oferta de 10 cursos na área de Ciências de Informação, antes não existente.

Numa análise por região na área da comunicação sinaliza-se um crescimento em todas as regiões, excepto nas regiões autónomas da Madeira e Açores que se identificam o mesmo número de cursos. Todavia, regista-se um decréscimo do número de cursos de natureza privada nas regiões do Norte, Centro e Alentejo (Quadro 8).

A área de Teatro, Cinema e Televisão regista um crescimento nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo. Na região do Alentejo continua-se a registar apenas um curso. As regiões do Algarve e Regiões Autónomas da Madeira e Açores continuam sem qualquer tipo de oferta. Ressalve-se o crescimento da oferta na região Centro que passou de uma situação de zero cursos para 7 (Quadro 8).

Nesta área, o peso mais significativo continua a ser da oferta dos promotores públicos. Em 2005 registaram-se 19 promotores públicos e 6 privados, enquanto em 1999 e 2000 existiam apenas 7 promotores públicos e 4 privados, assinalando-se, portanto, um crescimento bastante mais significativo na oferta pública – de 7 para 19 cursos (Quadro 8).





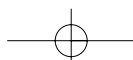
Quadro 7 • Número de Cursos do Ensino Superior (Público e Privado) por Área de Formação e por Região (1999-2000).

Áreas de Formação	Norte		Centro		Lisboa e Vale do Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Madeira e Açores		TOTAL PU+PR
	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	
Comunicação: ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo	1	3	6	2	4	7	1	0	1	0	0	0	25
Comunicação: audiovisual, <i>multimedia</i> e interactividade	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Comunicação: design, design de comunicação e comunicação gráfica	2	6	3	2	2	4	1	1	1	0	0	0	22
Comunicação: comunicação empresarial/institucional e organizacional	1	11	1	6	5	7	1	0	0	0	0	0	32
Comunicação: línguas e linguística, tradução e interpretação	11	2	14	8	21	8	0	0	3	0	5	0	72
Total da ÁREA de COMUNICAÇÃO	16	23	24	18	32	27	3	1	5	0	5	0	154
Teatro, cinema e televisão: imagem, encenação, montagem e produção	2	3	0	0	4	1	1	0	0	0	0	0	11
Total ÁREA do TEATRO, CINEMA e TELEVISÃO	2	3	0	0	4	1	1	0	0	0	0	0	11
TOTAL	18	26	18	18	36	28	4	3	5	0	5	0	165

Fonte: Base de Dados Quatenaire Portugal, construída através do destacável do Jornal Expresso "Guia do Estudante" de 1999 e de 2000.

Quadro 8 • Número de Cursos do Ensino Superior (Público e Privado) por Área de Formação e por Região (2005).

Áreas de Formação	Norte		Centro		Lisboa e Vale do Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Madeira		R.A. Açores		TOTAL PU+PR
	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	
Comunicação: Ciências da Comunicação, Comunicação Social e Jornalismo	2	4	8	1	5	6	1	1	1	0	1	0	0	0	30
Audiovisual, <i>Multimedia</i> e Interactividade	1	1	4	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10
Design, Design de Comunicação, Comunicação Gráfica	3	5	5	2	2	6	2	0	1	1	0	0	1	0	28
Comunicação Empresarial, Institucional, Organizacional	1	5	8	2	5	8	2	0	0	1	1	0	1	0	34
Comunicação: Línguas, Linguística, Tradução e Interpretação	19	2	13	2	25	9	3	0	3	1	2	0	0	0	79



Quadro 8 • Número de Cursos do Ensino Superior (Público e Privado) por Área de Formação e por Região (2005). (continuação)

Áreas de Formação	Norte		Centro		Lisboa e Vale do Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Madeira		R.A. Açores		TOTAL PU+PR
Total ÁREA de COMUNICAÇÃO	26	17	38	8	39	29	8	1	5	4	4	0	2	0	181
Produção e Realização de Espectáculos e Programa: Produção, Realização, Montagem, Encenação, Coreografia, Imagem, Anotação e Som	5	4	7	0	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	25
Total ÁREA do TEATRO, CINEMA e TELEVISÃO	5	4	7	0	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	25
Ciências da Informação	2	1	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10
TOTAL	54		57		79		10		9		4		2		216

Fonte: Jornal Expresso/ Guia do Estudante (2005). Página consultada em Fevereiro de 2005 <www.expresso.pt/ <http://guiadoestudante.clix.pt/>>

A análise relativa ao grau dos cursos dá-nos também algumas indicações interessantes para a caracterização da oferta formativa deste sector. Assim, na área da Comunicação, em geral, a maioria dos cursos são de licenciaturas (97 cursos). O grau de bacharel e de licenciatura bietápica apresentam ambos 26 cursos (Quadro 9).

Especificamente, a área de Comunicação regista o seguinte (Quadro 9):

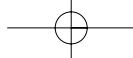
- a área de ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo, que se insere dentro da área de comunicação, e onde a maioria dos cursos estão ao nível do grau de licenciatura;
- a área de audiovisual, *multimedia* e interactividade,

apresenta pouca expressividade (apenas 2 cursos de bacharelato e um de licenciatura);

- a área design, design de comunicação e comunicação gráfica, caracteriza-se por uma oferta maioritária de cursos de bacharelato (10) a que associa 4 cursos bietápicos e 6 licenciaturas;
- na área de comunicação empresarial, institucional e organizacional a maioria dos cursos são bietápicos e de licenciatura (11 cada), enquanto os cursos de bacharelato são apenas 8;
- as línguas, linguística, tradução e interpretação apresentam uma maioria de cursos de licenciatura (65), enquanto os graus de bacharel e licenciatura bietápica representam ambos apenas 3 cursos.

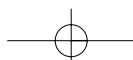
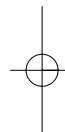
Quadro 9 • Número de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da Área da Comunicação (ano de 1999 e 2000)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Comunicação: ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo							
Comunicação						2	2
Comunicação, Opção Comunicação Social			1				1



Quadro 9 • Número de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da Área da Comunicação (ano de 1999 e 2000)
(continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Comunicação e Jornalismo				1			1
Comunicação e Relações Públicas	1						1
Comunicação e Relações Económicas	1						1
Ciências da Comunicação			1		2	3	6
Ciências da Comunicação e da Cultura						1	1
Ciências da Comunicação e Desenvolvimento Intercultural						1	1
Comunicação Social			2	1	2		5
Comunicação Social e Cultural						2	2
Jornalismo	1		1		1		3
Jornalismo e Comunicação			1				1
Total	3	0	6	2	5	9	25
Audiovisual, Multimedia e Interactividade							
Tecnologias de Comunicação Multimedia						1	1
Tecnologia da Comunicação Audiovisual	1						1
Sistemas de Edição Multimedia		1					1
Total	1	1	0	0	0	1	3
Design, Design de Comunicação, Comunicação Gráfica							
Design	1	3		1	1	2	8
Design de (e) Comunicação			1		1	1	3
Design de Comunicação e Técnicas Gráficas	1						1
Design, Opção de Tecnologias de Comunicação + Tecnologias Multimedia			1				1
Design Gráfico e Ilustração						1	1
Design e Produção Gráfica		1					1
Design e Gestão da Produção de Material Pedagógico		2					2
Artes, Comunicação e Design, variante de design paisagístico	1						1
Artes da Imagem			1				1
Desenho		1					1
Total	3	7	3	1	2	4	20
Comunicação Empresarial/Institucional/Organizacional							
Comunicação Empresarial			1			1	2
Comunicação, Opção Comunicação Organizacional			1				1



Quadro 9 • Número de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da Área da Comunicação (ano de 1999 e 2000)
(continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Comunicação Institucional				1			1
Relações Públicas		2				2	4
Relações Públicas e Publicidade		1				1	2
Marketing		1	1	1		2	5
Marketing e Publicidade				1		1	2
Marketing e Consumo			1				1
Marketing e Comércio Internacional						2	2
Marketing e Relações Públicas		1					1
Gestão de Marketing				3		1	4
Gestão Comercial e Marketing	1						1
Análise de Marketing		1					1
Publicidade		1					1
Publicidade e Marketing			1				1
Engenharia Publicitária						1	1
Total	1	7	5	6	0	11	30
Comunicação: Línguas, Linguística, Tradução e Interpretação							
Tradução			2		4		6
Ciências da Tradução e Cultura Comparada					1		1
Tradução e Interpretação em Línguas Modernas					1		1
Tradução e Interpretação				1			1
Tradutores Intérpretes					2		2
Tradução e Relações Internacionais	1						1
Linguística	2						2
Línguas e Literaturas					44	3	47
Línguas e Cultura Portuguesa					1		1
Estudos Europeus, Variante (Inglês, Francês, ...)					2		2
Línguas Aplicadas					1	1	2
Estudos Portugueses (Português) e (Alemães, Ingleses, ...)						3	3
Francês - Inglês / Inglês - Alemão						2	2
Total	3	0	2	1	56	9	71
Total PU + PR	26		26		97		149

Fonte: Base de Dados Quaternaire Portugal, construída através do destacável do Jornal Expresso "Guia do Estudante" de 1999 e de 2000.

A recolha realizada já em 2005, através do Guia do Estudante (versão *on-line*, integrada no Jornal Expresso), mostra-nos um acréscimo do número de cursos nas diversas sub-áreas da Comunicação, comparativamente às recolhas efectuadas em 1999 e 2000. Assim, sinaliza-se o seguinte crescimento (Quadro 10):

- ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo: mais 5 cursos (de 25 para 30 cursos);
- audiovisual, *multimedia* e interactividade: mais 7 cursos (de 3 para 10 cursos);
- design, design de comunicação e comunicação gráfica: mais 8 cursos (de 20 para 28 cursos);
- área de comunicação empresarial, institucional e organizacional: apenas mais 4 (de 30 para 34 cursos);
- linguística, línguas, tradução e interpretação: mais 17 cursos (de 62 para 79 cursos).

As áreas de maior crescimento são: linguística, línguas, tradução e interpretação, audiovisual, *multimedia* e interactividade e design, design de comunicação e comunicação gráfica.

A comparação entre os dois períodos de dados (2000 e 2005) mostra-nos o aparecimento de uma

nova área de cursos, ao nível das Ciências da Informação, com o surgimento de novos cursos no âmbito da documentação, arquivo e biblioteca, cuja oferta em 1999/2000 se situava apenas ao nível das formações pós-graduadas. O aparecimento da área de biblioteconomia, arquivo e documentação, é de extrema relevância para a área das Ciências da Informação em que as formações de nível 3 e de nível superior (4 e 5) eram inexistentes ou quase inexistentes.

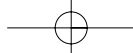
A julgar pelas designações dos cursos, aparecem 10 novos cursos na área de biblioteconomia, 5 de promotores públicos e 5 de promotores privados. A existência de cursos, de carácter inicial e superior, era uma reivindicação antiga das associações desta área. Apesar de restrita ainda é uma área que poderá não crescer significativamente dada à especificidade do domínio de intervenção, embora a procura destes profissionais tenda a aumentar significativamente, quer para o mercado relacionado com os centros de documentação e recursos de natureza pública quer para o mercado das empresas que começam a ganhar consciência da necessidade de uma organização mais eficaz da informação que acumulam e produzem.

Quadro 10 • N.º de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da área da Comunicação (2005)

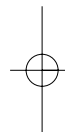
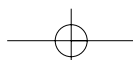
Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Comunicação: Ciências da Comunicação, Comunicação Social e Jornalismo							
Ciências da Comunicação			1		2	5	8
Ciências da Comunicação e da Cultura						1	1
Ciências da Comunicação e Desenvolvimento Intercultural						1	1
Comunicação				1		2	3
Comunicação e Cultura					1		1
Comunicação e Design Multimedia			1				1
Comunicação e Jornalismo				1			1
Comunicação Social			3		2		5

Quadro 10 • N° de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da área da Comunicação (2005) (continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Comunicação Social							0
Comunicação Social							0
Comunicação Social e Cultura					1		1
Comunicação Social e Cultura						1	1
Comunicação Social e Educação Multimedia			1				1
Comunicação, opção de Comunicação Social			1				1
Jornalismo			1		1		2
Jornalismo e Ciências da Comunicação					1		1
Jornalismo e Comunicação			1				1
Novas Tecnologias da Comunicação					1		1
TOTAL			9	2	9	10	30
Audiovisual, Multimedia e Interactividade							
Arte e Multimedia					1		1
Audiovisual e Multimedia			1				1
Comunicação e Design Multimedia			1				1
Comunicação e Multimedia					1		1
Design Multimedia					1		1
Design, opção de Tecnologias Gráficas+ Tecnologias Multimedia			1				1
Multimedia						2	2
Tecnologia de Comunicação Multimedia						1	1
Tecnologia de Informação Visual					1		1
TOTAL			3		4	3	10
Design, Design de Comunicação, Comunicação Gráfica							
Arquitectura de Design					1		1
Arte e Comunicação				1			1
Artes				1			1
Artes da Imagem			1				1
Artes Plásticas			1				1
Artes Plásticas e Multimedia			2				2
Artes Visuais, Comunicação e Multimedia						1	1
Artes, Comunicação e Design, variante de Design Paisagístico	1						1
Desenho		1					1
Design		3	2	2	1	3	11

**Quadro 10 •** N.º de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da área da Comunicação (2005) (continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Design de Comunicação			1		2	1	4
Design e Produção Gráfica				1			1
Design/Projectação					1		1
Tecnologia e Artes Gráficas			1				1
TOTAL	1	4	8	5	5	5	28
Comunicação Empresarial, Institucional, Organizacional							
Administração e Marketing			1				1
Comércio e Marketing			1				1
Comunicação Cultura e Organizações					1		1
Comunicação e Relações Económicas			1				1
Comunicação e Relações Públicas			1				1
Comunicação Empresarial		1	1				2
Comunicação nas Organizações			1			1	2
Comunicação, opção de Comunicação Organizacional			1				1
Gestão de Marketing				3		1	4
Marketing			5		2	3	10
Marketing e Consumo			1				1
Marketing e Publicidade				1		1	2
Marketing e Relações Públicas				1			1
Publicidade e Marketing			1				1
Relações Públicas				1		1	2
Relações Públicas e Comunicação					1		1
Relações Públicas e Publicidade				1		1	2
TOTAL		1	14	7	4	8	34
Comunicação: Línguas, Linguística, Tradução e Interpretação							
Ciências da Tradução						1	1
Estudos Ingleses e Alemães					1		1
Estudos Portugueses e (Ingleses, Alemães...)					5	1	6
Língua e Cultura Portuguesa					2		2
Línguas Aplicadas					3	1	4
Línguas e Administração Editorial					1		1
Línguas e Assessoria de Gestão						1	1
Línguas e Literaturas					46	4	50
Línguas e Relações Empresariais			1			1	2
Línguas e Secretariado			1				1



Quadro 10 • N.º de Cursos por Grau e Tipo de Ensino da área da Comunicação (2005) (continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Línguas e Tradução Especializada					1		1
Línguas Estrangeiras para Fins Técnico-Empresarias			1				1
Linguística					2		2
Tradução					1	2	3
Tradução e Interpretação				1			1
Tradutores e Intérpretes						2	2
TOTAL			3	1	62	13	79
Ciências da informação							
Ciências da Informação					1	2	3
Ciências da Informação e da Documentação						1	1
Ciências da Informação, Arquivística e Biblioteconomia					1		1
Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação			1				1
Comunicação e Tecnologias da Informação						1	1
Documentação e Arquivística					1		1
Engenharia da Informação						1	1
Gestão de Informação					1		1
TOTAL			1		4	5	10
Total PU + PR	6		53		132		191

Fonte: Jornal Expresso/ Guia do Estudante (2005). Página consultada em Fevereiro de 2005 <www.expresso.pt/ <http://guiadoestudante.clix.pt.>>

Apesar do número actualmente muito significativo de cursos de comunicação social, ciências da comunicação e jornalismo, estes têm, em Portugal, uma história ainda muito recente, que se justifica por terem sido vistos, durante bastante tempo, como capazes de abalar o *status quo* instalado.

A primeira proposta de criação de um curso de jornalismo, protagonizada pelo Sindicato dos Jornalistas, data de 1940. Esta não teve êxito. Entre 1968/74 a situação começou a alterar-se pelo surgi-

mento de novos factos, circunscritos a dois períodos, antes e depois do 25 de Abril, nomeadamente: a criação da lei da imprensa, apresentada por Sá Carneiro e Pinto Balsemão, o surgimento do primeiro curso de jornalismo que funcionou na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (de 1973 a 1977), a fundação do Jornal Expresso (1973) e, a partir do 25 de Abril, a explosão dos Media e do mercado da publicidade e a credibilização e legitimação social dos profissionais do sector (Jornalistas).⁹

⁹ In "Mundo Profissional e mundo académico: a aproximação terá que ser recíproca", entrevista a Paqueta de Oliveira, texto de Fernando Correia.

Todavia, a resposta às necessidades de profissionais qualificados para o sector só apareceu de forma explícita a partir da década de 80, primeiro na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, depois no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa e na Universidade Católica. Após o surgimento destes três cursos, sucedeu-se o que Mário Mesquita denominou de o “*milagre da multiplicação dos cursos*”, maioritariamente associada à oferta privada.

Este fenómeno de proliferação dos cursos na área das ciências sociais exige uma profunda reestruturação interna, nomeadamente, e segundo Paquete de Oliveira, **“uma redefinição dos objectivos, uma redefinição dos campos e das funções a que se quer dar resposta com o ensino específico em jornalismo e em ciências da comunicação”**¹⁰.

Por outro lado, registe-se que a dinâmica deste subsector não estagnou com o surgimento de novos cursos de ciências da comunicação. O aumento significativo da investigação, através de teses de licenciatura, mestrado e doutoramento, a existência de um programa de financiamento à edição de obras na área da comunicação, instituído em 1999, a publicação das revistas *Comunicação & Linguagens* (do Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens da Universidade Nova), *Comunicação e Sociedade*, *Cadernos do Noroeste* (do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho), o financiamento à investigação por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, a realização de encontros, seminários e congressos, o surgimento de instituições como a Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOP-COM), o surgimento do Centro de Investigação Media e Jornalismo e do Observatório da Imprensa e a criação de cursos de pós-graduação, entre outros, são dados muito ilustrativos da dinâmica inerente à Indústria de Conteúdos.

As ciências da comunicação, assim como outras áreas de formação do ensino superior, gozam de uma dissociação entre o tipo de ensino ministrado e a prática profissional, sobretudo no que se refere a não banalização, nas práticas de ensino, da utilização de novas tecnologias. A este problema associa-se um outro, que tem que ver com o facto de um número significativo de jornalistas assumirem que o jornalismo se aprende fazendo. É certo que o importante, em qualquer curso, é a aquisição de uma sólida e actualizada formação intelectual, cultural e cívica e um adestramento científico, técnico e profissional, como defende Paquete de Oliveira. As diversas iniciativas em curso no sector apontadas anteriormente podem e estão, ainda que os efeitos se façam sentir muito lentamente, a contribuir para a aproximação entre o mundo profissional e o mundo académico.

Por outro lado, embora o sector dos *Media* esteja em franco desenvolvimento, existe um considerável fosso entre a oferta de empregos e a procura de emprego, por parte dos recém-licenciados.

Este excesso de oferta de mão-de-obra, por um lado, desvirtua as relações contratuais, na medida em que as empresas do sector alimentam parte das suas necessidades de mão-de-obra qualificada com a colocação sucessiva de estagiários, de uma forma gratuita, sem os integrar nos quadros da empresa e, por outro lado, também contribui para a desregulamentação do sector do ponto de vista da contratação colectiva.

A área de produção e realização de espectáculos e programas, como vimos, tem uma oferta de cursos bem menos significativa, apenas 13 cursos; os graus mais significativos em termos de número de cursos, contrariamente a outras áreas da comunicação, são os de bacharelato e mestrado, respectivamente 5 e 6 cursos: no grau de licenciatura apenas existem 2 cursos (Quadro 11).

¹⁰ Idem.

Quadro 11 • Produção e Realização de Espectáculos e Programas: produção, realização, montagem, encenação, coreografia, imagem, anotação e som (1999-2000)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Teatro		1					1
Teatro, Opção de Estudos Teatrais			1				1
Teatro, Opção de Técnica e Produção Teatral			1				1
Estudos Teatrais					1		1
Som e Imagem						1	1
Cinema			1				1
Produção	1						1
Realização Plástica do Espectáculo	1						1
Produção e Tecnologias da Música			1				
Técnicos e Tecnologias da Música				1			1
Cine-Video		1					1
Fotografia		1					1
Dança			1				1
TOTAL	2	3	5	1	1	1	13
Total PU + PR	5		6		2		13

Fonte: Base de Dados Quatenaire Portugal, construída através do destacável do Jornal Expresso "Guia do Estudante" de 1999 e de 2000.

Comparativamente a 1999-2000 (Quadro 11), os dados de 2005 (Quadro 12) mostram-nos um crescimento bastante significativo do número de cursos na área da produção e realização de espectáculos e programas, com uma progressão de 13 para 25 cursos.

Quadro 12 • Produção e Realização de Espectáculos e Programas: produção, realização, montagem, encenação, coreografia, imagem, anotação e som (2005)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Animação e Produção Artística			1				1
Artes do Espectáculo					1		1
Cinema			1		1		2
Cinema, Televisão e Cinema Publicitário						1	1
Cinema, Vídeo e Comunicação <i>Multimedia</i>						1	1
Cine-Vídeo				1			1
Dança			2		1		3

Quadro 12 • Produção e Realização de Espectáculos e Programas: produção, realização, montagem, encenação, coreografia, imagem, anotação e som (2005) (continuação)

Cursos/Designações	Nº de Cursos por Grau e Tipo de Ensino						Total
	Bacharelato		Bacharelato + Licenciatura		Licenciatura		
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Estudos Artísticos					1		1
Estudos Teatrais					1		1
Fotografia			1	1			2
Produção	1						1
Produção e Tecnologias da Música			1				1
Realização Plástica de Espectáculo			1				1
Som e Imagem			1			1	2
Teatro			1	1			2
Teatro e Artes Performativas					1		1
Teatro, opção de Estudos Teatrais			1				1
Teatro, opção de Técnica e Produção Teatral			1				1
Tecnologia da Comunicação Audiovisual			1				1
TOTAL	1		12	3	6	3	25
TOTAL PU + PR	1		15		9		

Fonte: Jornal Expresso/ Guia do Estudante (2005). Página consultada em Fevereiro de 2005 <www.expresso.pt/ <http://guiadoestudante.clix.pt.>>

O número de alunos inscritos no ensino superior é outro indicador interessante a analisar, que nos dá conta das tendências da procura relativamente à oferta existente. As tendências relativamente à procura são realizadas a partir do número de alunos inscritos no ensino superior, pela primeira vez e total de alunos inscritos (Quadro 13).

A comparação dos anos lectivos de 1996/97, 1998/99, 2000/01, 2001/2002 e 2003/04, mostra-nos um acréscimo bastante significativo do total de alunos inscritos no ensino superior até 2000/01 (diferença de 5788 de 1996/97 a 2000/01), todavia decrescendo ligeiramente de 2000/01 a 2003/04 (230 alunos). A área de comunicação que tinha ganho cerca de 5300 alunos de 1996/97 até 2000/01, é a que, em termos gerais, regista maior perda de alunos a partir desse ano. O decréscimo, ainda que ligeiro, assinala-se a partir de 2000/01 (1065 alunos de 2000/01 a

2003/04). A área de produção e realização de espectáculos e programas assinala, pelo contrário, um aumento (1225 alunos de 1996/97 a 2003/04).

Concluindo, a área de comunicação regista uma tendência, ainda que ligeira, de decréscimo, enquanto a área de produção e realização de espectáculos e programas (teatro, cinema e televisão) regista um crescimento com algum significado no que diz respeito ao número de alunos.

A análise dos cursos por área, de um modo mais desagregado, dá-nos conta de um maior número de alunos inscritos no curso de línguas, linguística, tradução e interpretação, seguindo-se, respectivamente, a comunicação institucional/empresarial e organizacional, as ciências da comunicação/comunicação social e jornalismo, o design e audiovisual e o *multimedia*. Todavia, a partir do ano lec-

Quadro 13 • Total de Alunos Inscritos no Ensino Superior, do Continente e Regiões Autónomas por Área de Formação

Área formação	Alunos inscritos pela 1ª vez										Total Alunos inscritos									
	1996/1997		1998/1999		2000/2001		2001/2002		2003/2004		1996/1997		1998/1999		2000/2001		2001/2002		2003/2004	
	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM
Comunicação: Ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo	382	1483	525	1726	561	1983	431	1534	1505	1155	5136	2177	7003	2001	6598	2175	7305			7486
Comunicação: Audiovisual, multimedia e interactividade	62	83	107	143	103	114	169	227	175	96	151	242	337	210	240	454	604			645
Comunicação: Design, design de comunicação, comunicação gráfica	471	1074	543	1322	669	1625	611	1452	1402	1193	2653	1442	3339	2413	5565	2824	6520			6596
Comunicação: Comunicação empresarial/ institucional e organizacional	1154	2858	1186	2829	1163	2720	771	1745	1498	3361	8619	3604	8749	3398	7932	3210	7256			6795
Comunicação: Línguas, linguística, tradução e interpretação	91	532	536	3343	576	3198	557	2445	2091	230	11858	1946	12910	2218	13480	2351	11893			11228
Total Área da Comunicação	2160	6030	2897	9363	3072	9640	2539	7403	6671	6035	28417	9411	32338	10240	33815	11014	33578			32750
Produção e realização de espetáculos e programas: teatro, cinema e televisão: Imagem, encenação, montagem, produção e som	65	163	137	252	150	307	136	269	560	218	409	300	583	423	799	453	935			1634
TOTAL	2225	6193	3034	9615	3222	9947	2675	7672	7231	6253	28826	9711	32921	10663	34614	11467	34531			34384

Fonte: Ministério da Educação.

tivo de 2001/02, os cursos de ciências da comunicação e jornalismo aparecem em 2º lugar, passando os de comunicação empresarial para terceiro plano.

Isto permite-nos tirar as seguintes conclusões:

- maior procura dos cursos de linguística e línguas, seguindo-se-lhes os de ciências da comunicação, comunicação empresarial, design, apesar do decréscimo registado na área da comunicação;
- menor intensidade de crescimento da procura de cursos de audiovisual e *multimedia*, embora se verifique um crescimento significativo ano após ano, registando-se apenas um decréscimo de 1998/99 a 2000/01.

A análise da dimensão género, de 1999/97 a 2001/02 (não existiam dados desagregados para o ano 2003/04), mostra-nos que a área de produção e realização de espectáculos e programas (teatro, cinema e televisão) apresenta um predomínio de homens, ao contrário da área da comunicação. Esta é uma dinâmica compreensível pela tipologia de cursos ministrados, particularmente na área de imagem, encenação, montagem, produção e som.

Ensino Profissional (escolas profissionais)

As escolas profissionais, enquanto instrumento de formação de técnicos intermédios representam no sector dos conteúdos um peso também bastante significativo.

No sector dos conteúdos são promovidos as seguintes áreas de formação: artes do espectáculo, audiovisuais e produção dos media, biblioteconomia, arquivo e documentação, design, informação e jornalismo e marketing e publicidade (Quadro 14).

As áreas com maior peso em termos de número de estabelecimentos (escolas profissionais e escolas do ensino regular) são, por ordem decrescente, audiovisual e produção dos media (33), marketing e publicidade (24) e artes do espectáculo (16). A área de biblioteconomia apresenta, embora em menor número, um número significativo de estabelecimentos com cursos nestas áreas, embora ainda não alargado a todas as regiões (Nut II) do país - apenas existem cursos nas regiões Norte, Centro e Alentejo (Quadro 14).

A região Norte, seguida da região de Lisboa e Vale do Tejo, apresenta maior número de estabelecimentos de ensino a promover cursos em todas as áreas, excepto na área de informação e jornalismo em que há uma liderança da região Centro.

A maioria dos cursos ministrados é de nível 3.

Quadro 14 • Número de Estabelecimentos de Educação-Formação (Ensino Profissional e Ensino Regular) Promotores de Cursos Profissionais por Áreas de Formação.

Designação da área de formação	NUTS II	N.º Estabelecimentos	Nível de Qualificação
Artes do espectáculo	Norte	4	2
		5	3
	Total	9	-
	Centro	1	2
		1	3
	Total	2	-
	Lisboa	1	2
		4	3
	Total	5	-
	Total de Estabelecimentos a promover a área de formação de Artes de Espectáculo	16	-

Quadro 14 • Número de Estabelecimentos de Educação-Formação (Ensino Profissional e Ensino Regular) Promotores de Cursos Profissionais por Áreas de Formação. (continuação)

Designação da área de formação	NUTS II	N.º Estabelecimentos	Nível de Qualificação
Audiovisuais e produção dos media	Norte	1	2
		11	3
	Total	12	-
	Centro	6	3
	Lisboa	1	2
		9	3
	Total	10	-
	Alentejo	5	3
Total de Estabelecimentos a promover a área de formação Audiovisuais		33	-
Biblioteconomia, arquivo e documentação(BAD)	Norte	5	3
	Centro	2	3
	Alentejo	1	3
Total de Estabelecimentos a promover a área de biblioteconomia, arquivo e documentação (BAD)		8	-
Design	Norte	11	3
	Centro	6	3
	Lisboa	1	2
		8	3
	Total	9	-
	Alentejo	3	3
	Algarve	1	3
Total de Estabelecimentos a promover a área de design		30	-
Informação e jornalismo	Centro	3	3
	Norte	1	3
Total de Estabelecimentos a promover a área de Informação e jornalismo		4	-
Marketing e publicidade	Norte	13	3
	Centro	6	3
	Lisboa	4	3
	Alentejo	1	3
Total de estabelecimentos a promover a área de marketing e publicidade		24	-
TOTAL		115	-

Fonte: Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo. Ano Escolar 2004/2005 - Estatísticas Preliminares - Estatísticas Oficiais

O número total de cursos promovidos para a Indústria de Conteúdos (115) dá-nos conta do significado que assumem na formação de jovens¹¹. Da análise

da totalidade dos cursos regista-se o predomínio dos cursos da área da comunicação em detrimento da área de artes e espectáculo.

¹¹ Actualmente os inquéritos realizados às escolas não solicitam a identificação dos cursos mas sim as áreas de formação, não nos permitindo actualizar o número de cursos por região. Deste modo, apresentamos informação de 2000, ano que se iniciou a recolha de informação para este estudo (ver Quadro 15).

Quadro 15 • Número de Cursos nas Escolas Profissionais por Área de Formação e por Região

Áreas de Formação	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	TOTAL
Comunicação: comunicação/ comunicação social e jornalismo	0	2	3	0	0	5
Comunicação: comunicação empresarial/ institucional/ organizacional	18	12	10	6	0	46
Comunicação: imagem (fotografia)	1	0	1	0	0	2
Comunicação: design de comunicação e comunicação gráfica	9	6	9	1	2	27
Comunicação: Audio-visual, <i>multimedia</i> e <i>multimedia</i> interativo	5	5	11	2	0	23
Total ÁREA da COMUNICAÇÃO	34	25	34	9	2	103
Artes e Espectáculos: produção e realização	2	0	3	0	0	5
Total ÁREA de ARTES e ESPECTÁCULOS	2	0	3	0	0	5
TOTAL	36	25	37	9	2	108

Fonte: Ministério da Educação. Tratamento Quatenaire Portugal. 2000.

A análise regional salienta as regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Centro com maior número de cursos, propriamente 37, 36 e 25 cursos. Alentejo e Algarve têm uma expressão muito pouco significativa, respectivamente 9 e 2 cursos (Quadro 15).

De uma análise mais detalhada, ressaltam-se os seguintes elementos por área de formação (Quadros 15, 16 e 17):

Comunicação: comunicação/comunicação social e jornalismo

- os cursos de técnico de comunicação, na vertente de comunicação e técnicas jornalísticas, apresenta pouca expressividade quando comparados, quer com a oferta a nível superior quer com outros cursos de nível 3 do ensino profissional em outras áreas da comunicação, como é o caso da comunicação empresarial, que envolve um conjunto muito significativo de cursos (37) de técnicos de Comunicação/Marketing, Relações Públicas e Publicidade (Quadro 16);
- nula representatividade, desta área, nas regiões do Norte, Alentejo e Algarve (Quadro 15). No entanto, esta vertente da comunicação é, tam-

bém, abrangida pelo curso Comunicação/Marketing, Relações Públicas e Publicidade.

Comunicação: imagem (fotografia)

- fraca representatividade do curso de técnico de fotografia, promovido apenas na região Norte e Lisboa e Vale do Tejo (Quadro 15);

Comunicação: design de comunicação e comunicação gráfica

- grande expressividade do curso de técnico de artes gráficas, com cerca de 62% dos cursos área de design de comunicação e comunicação gráfica (Quadro 16);
- maior peso de cursos em escolas das regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo (Quadro 15);

Artes e Espectáculo: Produção e Realização

- fraca expressividade dos cursos relacionados directamente com o teatro, nomeadamente dos cursos de teatro/cenografia, teatro/luminotecnica e de realização plástica e realização técnica, promovidos no Norte e Lisboa e Vale do Tejo (Quadro 17).

Quadro 16 • Número de Cursos nas Áreas de Comunicação

Designação/Cursos	Nº de Cursos	
Comunicação: Comunicação/ comunicação social e jornalismo	Nº	%
T. de Comunicação/Comunicação Social	4	80
T. de Comunicação/Técnicas Jornalísticas	1	20
Total	5	100
Comunicação: Comunicação Empresarial	Nº	%
T. de Comunicação/Marketing, Relações Públicas e Publicidade	37	80
T. de Marketing	5	11
T. de Comércio e Marketing	4	9
Total	46	100
Comunicação: Imagem (fotografia)	Nº	%
T. de Fotografia/Publicitária/Fotojornalismo	1	100
Total	1	100
Comunicação: Design de Comunicação e Comunicação Gráfica	Nº	%
T. de Comunicação/Edição Gráfica	1	4
T. de Artes Gráficas	15	62
T. de Design	4	17
T. de Desenho Gráfico	1	4
T. de Cartografia/Desenhador	3	13
Total	24	100
Comunicação: Audiovisual, Multimedia e Interactividade	Nº	%
T. de Multimedia	16	64
T. de Produção Audiovisual e Multimedia	1	4
T. de Comunicação Audiovisual	1	4
T. de Comunicação/técnicas Audiovisuais	2	8
T. de Video e Áudio/Produção/Pós-Produção	2	8
T. de Áudio e Vídeo	2	8
T. de Áudio	1	4
Total	25	100
TOTAL	101	

Fonte: Ministério da Educação. Tratamento Quatenaire. 2000.

Quadro 17 • Número de Cursos nas Áreas de Artes e Espectáculo

Designação/Cursos	Nº de Cursos	
Artes e Espectáculo: Produção e Realização	Nº	%
Teatro/Cenografia	1	20
Teatro/Luminotecnia	1	20
Teatro	2	40
Artes de Espectáculo/Realização Plástica/Realização Técnica	1	20
TOTAL	5	100

Fonte: Ministério da Educação. Tratamento Quatenaire. 2000.

Ensino Tecnológico e Artístico (escolas secundárias)

A oferta de ensino tecnológico e artístico para este sector circunscreve-se às escolas secundárias através dos cursos tecnológicos. Nas escolas tecnológicas não foi encontrada qualquer oferta para este sector de actividade. Este leque irá ser alargado, porque recentemente foi aprovado um despacho que regula o funcionamento dos cursos profissionais nas escolas ou agrupamentos de escolas integradas na rede pública que entrarão em funcionamento a partir do próximo ano lectivo, em regime de experiência pedagógica.

A nível do ensino secundário existem duas vertentes que integram uma abordagem tecnológica e/ ou técnica: os denominados cursos tecnológicos e a componente de formação técnica adstrita aos cursos gerais.

Face à Revisão Curricular no Ensino Secundário, referente aos cursos gerais e tecnológicos, que só entraram em funcionamento no ano lectivo de 2004/05, optou-se por apresentar o contexto antes da revisão e a situação dos cursos tecnológicos com a entrada em vigor da mesma.

Antes da entrada em vigor da revisão do ensino secundário, o ensino tecnológico disponibilizava uma oferta reduzida de cursos para a Indústria de Conteúdos, que se circunscrevia à área de comunicação (comunicação e design).

A análise do Quadro 18, embora referente a 2000, quatro anos antes da entrada em vigor dos cursos

que foram identificados no documento da reforma do ensino secundário, que permite-nos fazer uma análise regional da oferta e suscita-nos a identificação das seguintes conclusões:

- uma oferta concentrada sobretudo na região de Lisboa e Vale do Tejo, com 73 cursos, seguindo-se a região Centro (27 cursos).
- as regiões do Algarve, Açores e Madeira tem uma expressão muito insignificante de cursos, respectivamente 6, 1 e 2 (cursos).

Ressalve-se ainda o facto da Região Norte e da Região Alentejo não apresentarem qualquer curso para a Indústria de Conteúdos (Quadro 18).

A análise por área permite-nos tirar algumas conclusões, designadamente a existência de uma oferta sobretudo direccionada para cursos na área de comunicação (74 cursos), enquanto na área do design se identificam, no total do país, apenas 40 cursos. As outras áreas identificadas ao nível do ensino superior não aparecem neste grau de ensino, o que leva a concluir que a produção de técnicos intermédios para este sector é restrita a apenas dirigida a algumas actividades deste sector (Quadro 18).

A revisão do ensino secundário tinha uma preocupação objectiva de introduzir maior eficácia no ensino, através da promoção da articulação entre os aspectos de natureza curricular e a realidade sócioeconómica envolvente. O relatório de revisão do ensino secundário, particularmente ao nível do ensino tecnológico, identificou uma formação técnica e tecnológica desajustada e com uma componente espe-

Quadro 18 • Número de Cursos do Ensino Tecnológico das Escolas Secundárias do Sector, por região

Designação/cursos	Açores	Madeira	Lisboa e Vale do Tejo	Centro	Norte	Alentejo	Algarve	Total
Comunicação	1	2	48	17	0	0	6	74
Design	0	1	25	10	0	0	4	40
Total	1	3	73	27	0	0	10	114

Fonte: Direcções Regionais de Educação. 2000.

cífica inadequada e insuficientemente desenvolvida para formações que se pretendem profissionalmente qualificantes.

Neste contexto, no ensino tecnológico, identificam-se apenas 2 cursos:

- curso tecnológico de *Multimedia*
- curso tecnológico de Marketing

Na área artística, no domínio das artes visuais e dos audiovisuais, identificam-se os seguintes cursos artísticos especializados:

- comunicação audiovisual
- design de comunicação
- produção artística

Os cursos tecnológicos, bem como os gerais, integram, uma componente de projecto com cariz obrigatório – adstrita ao 12º ano – **área de projecto** para os cursos gerais, **projecto tecnológico**, para

os cursos tecnológicos e **projecto e tecnologias** para os cursos artísticos especializados. No caso dos cursos artísticos esta disciplina integra formação em contexto de trabalho, optando o aluno por uma das seguintes especializações: Cinema e Vídeo, Fotografia, Luz, *Multimedia* e Som.

A área de projecto que visa a realização de projectos concretos tem como objectivos centrais “desenvolver uma visão integradora do saber, promover a sua orientação escolar e profissional e facilitar a aproximação dos alunos ao mundo do trabalho”.

A componente técnica e tecnológica dos cursos tecnológicos é reforçada ainda pela existência de uma Prova de Aptidão Tecnológica, para além de dois exames nacionais, um de língua portuguesa, da componente de formação geral, outro de uma disciplina trienal da componente de formação científico-tecnológica que os alunos inscritos terão que realizar.

Elementos de síntese

Formação Inicial	
Tipo de Ensino	Elementos de síntese a destacar
Ensino Universitário e Politécnico	1. Comentários Gerais • Maior oferta das entidades públicas do que das privadas, registando-se apenas predominância da oferta privada na Região Norte. • Maior concentração da oferta nas Regiões Norte e Lisboa e Vale do Tejo. • Maior relevância da oferta na área da comunicação em detrimento da área do teatro, cinema e televisão.
	2. Comentários Específicos por área de formação Área de comunicação • Dicotomia entre o perfil da oferta de formação na área de conteúdos entre o ensino público e o privado, traduzida numa oferta predominante de cursos na área das ciências de comunicação e jornalismo e de línguas e linguística, tradução e interpretação, no ensino público. Na oferta privada dominam as áreas de audiovisual, <i>multimedia</i> e interactividade; design, design de comunicação, comunicação gráfica e comunicação empresarial – o que pode significar uma maior capacidade de resposta do privado às áreas de formação, inovadoras e mais direccionadas para o mercado de trabalho; todavia, parece-nos que enfermam de excessiva especialização; • Fraca aposta em cursos direccionados para áreas que envolvem as novas tecnologias, nomeadamente em relação ao audiovisual, <i>multimedia</i> e interactividade, em detrimento de cursos associados a saídas profissionais mais clássicas como o jornalismo, a tradução, a interpretação, etc. • Maior procura por parte dos alunos de cursos associados a saídas profissionais mais mediáticas, como a área do jornalismo, nomeadamente do jornalismo televisivo. • Existência de uma procura social de cursos no feminino, nomeadamente associado à área da comunicação. Área de produção e realização de espectáculos, programas e filmes • Maior aposta do sector público, associada, do nosso ponto de vista, à variável procura, quer de alunos – comparativamente a outras áreas os que procuram este tipo de formação são significativamente menos do que os que procuram outro tipo de formação – quer do mercado de trabalho, que é ainda muito limitada, embora com o aparecimento das televisões privadas e da televisão por cabo e digital a procura de profissionais desta área tende a aumentar significativamente.

Elementos de síntese (continuação)

Formação Inicial	
Tipo de Ensino	Elementos de síntese a destacar
	• Aposta reduzida de oferta de formação para esta área, apesar da tendência de crescimento assinalado; • Alguma relevância de cursos das áreas de som, imagem, tecnologias de música, cinevídeo e fotografia, associadas à oferta privada, em detrimento de outras áreas também ligadas à produção cinematográfica e audiovisual, nomeadamente ao nível da realização, argumentação, etc. • Peso significativo de cursos de teatros, comparativamente a outras áreas. Área de ciências da informação (documentação, arquivo e documentação) • Aposta recente em cursos superiores nesta área de formação, de promotores públicos e privados, centrada nas Regiões Norte, Lisboa e Vale do Tejo e Centro.
Ensino Profissional	1. Comentários Gerais • Peso bastante significativo em termos de número de cursos existentes nestas escolas dirigidos para a Indústria de Conteúdos. • Predomínio da área de comunicação em detrimento da área de artes e espectáculos.
	2. Comentários Específicos • Os cursos mais representativos dentro da área da comunicação são os de comunicação empresarial/institucional/organizacional, design de comunicação, comunicação gráfica e audiovisual, <i>multimedia</i> e <i>multimedia</i> interativo; pelo contrário as áreas de fotografia e de comunicação social e jornalismo apresentam uma fraca expressividade ao contrário do que acontece ao nível do ensino superior, explicada, talvez, por uma fraca procura de técnicos intermédios nestas áreas. • Aparecimento de uma oferta direccionada para a área das bibliotecas, arquivo e documentação, embora não alargada a todo o país. • Maior quantidade de oferta de formação para a Indústria de Conteúdos nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Centro. • Aposta fraca, do ensino profissional, nas áreas de produção e realização cinematográfica e audiovisual.
Ensino Tecnológico e artístico (Escolas secundárias)	1. Comentários Gerais • Oferta circunscrita às escolas secundárias, através dos cursos tecnológicos e artísticos. • Maior direccionalidade dos cursos tecnológicos e artísticos para o mercado de trabalho com a reforma de ensino secundário.
	2. Comentários Específicos • Oferta circunscrita a dois cursos, com a entrada em vigor da revisão, nomeadamente: área de comunicação/produção cinematográfica e audiovisual: multimedia e produção visual (1) e documentação (2), o que significa uma oferta mais alargada quando comparada com situação antes da revisão (antes da revisão apenas existia um curso de comunicação e design).

Em jeito de conclusão deste ponto, uma análise intersistemas dá-nos conta que a área de Comunicação tem um maior peso em todos os sistemas do que a área de Artes e Espectáculos (televisão, cinema, teatro). Crescimento da área de biblioteconomia, arquivo e documentação na tipologia de formação inicial sobretudo no ensino superior e profissional.

Em termos evolutivos, comparando dados de 1999/00 e 2005, regista-se o seguinte:

No ensino superior:

- tendência de crescimento da oferta de cursos, quer na área de comunicação quer de teatro, audiovisual e cinema;
- tendência de crescimento da área de *multimedia* e interactividade;
- inovação na oferta pelo aparecimento de cursos na área de biblioteconomia, arquivo e documentação.

Ao nível da procura regista-se um acréscimo global de número de alunos matriculados. Em termos específicos regista-se ainda o seguinte:

- tendência de crescimento das áreas de teatro, cinema e televisão;
- tendência de decréscimo da área de comunicação, ainda que a área subárea de linguística e línguas, apresente uma tendência de crescimento.

No ensino profissional:

- grande peso em termos de número de estabelecimentos a desenvolver cursos quer na área do audiovisual e produção *multimedia* quer na área de artes e espectáculo e marketing e publicidade;
- grande peso ao nível de número de cursos da área da comunicação;
- inovação na oferta pelo aparecimento de cursos nas áreas de biblioteconomia, arquivo e documentação.

No ensino tecnológico:

- inovação na oferta em consequência da revisão do secundário com cursos nas áreas de comunicação audiovisual, design de comunicação e produção artística.

1.3. Levantamento e Caracterização da Oferta de Formação Contínua

O levantamento da oferta de formação contínua é um exercício de alguma complexidade, porque essa oferta não é sistemática e nem sempre é promovida por entidades formadoras facilmente identificáveis no mercado de formação. Para além disso, apresenta especificidades associadas não só ao nível da diversidade da tipologia de entidades, mas também, das terminologias/designações para identificar os cursos, os públicos-alvo e a tipologia de qualificação (qualificação, aperfeiçoamento, etc.) e duração dos cursos que não facilitam o seu levantamento e caracterização.

Quadro 19 • Perfil de Promotores de Formação Contínua no Sector em geral

Tipo de Promotor	Natureza do Promotor	Áreas/ Sectores de actividade abrangidos	Tipo de Curso	Duração	Tipologia de destinatários
Centros de Gestão Participada ou Protocolar	Privada	Conteúdos	Qualificação Reciclagem Aperfeiçoamento Reconversão	• Curta • Média	Empregados, Desempregados
Estabelecimentos de Ensino Superior	Pública Privada	• Conteúdos	Cursos de Pós-graduação (Mestrado, Especialização, Masters, DBA, Pós-graduações e acções de curta duração)	• Curta • Média • Longa	Orientada, sobretudo, para detentores de bacharelatos ou licenciaturas
Empresas/ centros de formação das empresas do sector, promotores de formação (interna)	Privada	• Conteúdos	Qualificação Aperfeiçoamento Reciclagem Reconversão	• Curta • Média	Colaboradores internos Colaboradores de empresas do Grupo Colaboradores de empresas da concorrência
Associações sectoriais	Privada	• Conteúdos	Qualificação Aperfeiçoamento Reconversão Reciclagem	• Curta • Média	Sindicalizados Associados

Fonte: Informação recolhida nas entrevistas, estudos de caso, pesquisa de documentos vários, sobretudo catálogos das entidades formadoras (on-line e em papel). Síntese Quatenaire Portugal.

O Quadro 19 sistematiza a tipologia de entidades que promovem formação de natureza contínua para a Indústria de Conteúdos. A oferta de formação contínua para a Indústria de Conteúdos circunscreve-se aos centros de formação profissional de gestão participada ou protocolar, aos estabelecimentos de ensino superior, às empresas/centros de formação das empresas do sector, aos promotores de formação interna e às associações sectoriais.

Ressalvem-se dois aspectos: primeiro, que uma parte da formação promovida internamente por empresas/organizações da Indústria de Conteúdos é realizada com recurso a empresas de formação acreditadas para o efeito; segundo, que as empresas e/ou organizações do sector, face a necessidades muito específicas, que não podem ser colmatadas no mercado de formação nacional, recorrem à formação no estrangeiro, quer deslocando os formandos aos países promotores dessa oferta específica quer deslocando os formadores para desenvolverem a formação no nosso país. Ambas as situações são recorrentes particularmente para o sector do audiovisual, do cinema e da edição.

a) Oferta de Formação dos Estabelecimentos de Ensino Superior

Os estabelecimentos de ensino superior são seguramente os promotores mais significativos da oferta de formação contínua, não só para este sector como também para outros sectores de actividade, apesar do envolvimento deste tipo de instituições neste tipo de formação estar bastante aquém do desejável, sobretudo ao nível de cursos que integrem a tipologia de pós-graduações e especializações. Acontece com alguma frequência o estabelecimento de protocolos e/ou parcerias entre universidades e associações sectoriais.

A identificação das necessidades de formação pelas associações sectoriais leva-as, cada vez mais, embora não com a frequência que se desejaria, a recorrer à necessidade de estabelecer protocolos com ins-

tuições de ensino superior, uma vez que as instituições de ensino superior pouco ou nada têm feito relativamente à identificação de necessidades de formação sectoriais de modo a puder, com propriedade, alargar o leque da sua oferta de formação contínua. Esta situação reflecte-se nas características da oferta de formação contínua, que acaba por estar bastante aquém das necessidades e das expectativas dos indivíduos.

A análise do Quadro 20 mostra-nos um total de 67 cursos, com diversos graus, desde mestrados, pós-graduações, cursos de especialização, entre outros. Identifica-se neste tipo de estabelecimentos uma concentração maior dos cursos de longa duração (entre 1 a 2 anos de duração) em que se integram os mestrados e as pós-graduações.

A oferta é maioritariamente privada (48 cursos contra 19 da oferta pública).

Quanto à análise por área verificamos que é a de comunicação que assume maior relevo (59 cursos) por comparação à área de teatro, cinema, rádio e televisão (8 cursos). No âmbito da área da comunicação são os cursos no domínio da comunicação empresarial/institucional/organizacional que têm maior número de cursos (34 cursos); as outras áreas assumem um peso bastante menos relevante: em ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo existem 9 cursos, em linguística e tradução apenas 8 cursos. As outras áreas assumem ainda menos (Quadro 20).

Regionalmente, a distribuição acompanha a tendência global da oferta de formação contínua e inicial. É na Região de Lisboa e Vale do Tejo e na Região Norte que se concentra a maioria da oferta, respectivamente 34 e 38 cursos. A Região Centro acolhe 5 cursos, todos eles na área da comunicação. As restantes regiões não apresentam qualquer oferta para a Indústria de Conteúdos (Quadro 20).

Por outro lado, podem-se ainda, apontar outras conclusões, resultantes do Quadro 20, designadamente:

- a **área de comunicação**, nos seus diferentes domínios, tem maior peso de oferta privada, na Região Norte e Lisboa e Vale do Tejo; situação contrária (mais oferta pública) regista-se apenas na Região Centro, já que as outras regiões não assinalam qualquer curso;
- a **área de teatro, cinema e televisão**, que regista apenas oferta nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Norte, é totalmente dependente da oferta privada.

O tratamento e análise diferenciada, por área de formação permitem concluir o seguinte:

i) **Organização e Sistematização de Informação** (Quadro 21)

- registo de alguns cursos de ciências documentais, na vertente especialização e pós-graduação, que, ao contrário de outros países, apenas estão representados na modalidade contínua de formação.

Quadro 20 • Número de Cursos de Pós-Graduação promovidos pelos Estabelecimentos de Ensino Superior, por Área de Formação e por Região

Áreas de Formação	Norte		Centro		Lisboa e Vale do Tejo		Alentejo		Algarve		R.A. Madeira e Açores		TOTAL PU+PR
	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	PU	PR	T
Comunicação: Audiovisual, <i>multimedia</i> e interactividade	2	2			1								5
Comunicação: ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo		2	1		2	4							9
Comunicação: linguística e tradução	2		3	1	1	1							8
Comunicação: edição e técnicas editoriais					1								1
Comunicação: comunicação empresarial/institucional/organizacional/sectorial	6	10				18							34
Auditoria de sistemas de comunicação		2											2
Total ÁREA da COMUNICAÇÃO	10	16	4	1	5	23	0	0	0	0	0	0	59
Teatro, Cinema, Rádio e Televisão: imagem, encenação, montagem, produção, som, realização, argumentação e guionismo		2				6							8
Total TEATRO, CINEMA, RÁDIO e TELEVISÃO		2				6							8
TOTAL Público e Privado	10	18	4	1	5	29	0	0	0	0	0	0	67
TOTAL Público + Privado	38		5		34		0		0		0		67

Fonte: **Executive Digest**, "Guia Prático – MBA 206 Oportunidades de Formação em Portugal", Suplemento da Revista Executive Digest, n.º 67, Maio 2000 e **Forum Estudante**, "Dossier Destacável: Pós-Graduações", Revista Forum Estudante n.º 94, Agosto 99. Síntese Quaternaire Portugal.

Quadro 21 • Organização e Sistematização de Informação

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Ensino Público				
Ciências Documentais	Especialização	2	2	G. Lisboa Baixo Mondego
Ciências Documentais (Esp. Arquivo, Biblioteca)	Especialização	1	2	G. Porto
Ensino Privado				
Ciências Documentais	Especialização Pós-Graduação	2	2	G. Lisboa
TOTAL	-	5	-	-

Fonte: **Executive Digest**, "Guia Prático – MBA 206 Oportunidades de Formação em Portugal", Suplemento da Revista Executive Digest, n.º 67, Maio 2000 e **Fórum Estudante**, "Dossier Destacável: Pós-Graduações", Revista Fórum Estudante n.º 94, Agosto 99. Síntese Quaternaire Portugal

ii) **Comunicação** (Quadro 22):

- predomínio de cursos da área de comunicação empresarial, institucional e organizacional (58%), seguindo-se os da área de ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo (15%) e linguística, tradução (14%); as restantes áreas têm menor representatividade;
- domínio da oferta privada, particularmente associada às áreas de comunicação institucional, ciências da comunicação e jornalismo e auditoria de sistemas de comunicação;
- alguma expressividade de cursos de muito curta duração, relacionados com as áreas de

audiovisual, *multimedia* e interactividade, comunicação institucional e auditoria de sistemas de comunicação;

- maior peso dos cursos de marketing, em detrimento das outras áreas da comunicação empresarial;
- grande relevo dos cursos de linguística, por relação aos cursos de tradução e hermenêutica;
- alguma diversidade de cursos na área da ciências da comunicação social, abordando os domínios do direito, da filosofia e do jornalismo;
- representação do subsector editorial pelo curso de técnicas editoriais.

Quadro 22 • Número de Cursos na Área da Comunicação

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Audiovisual, <i>multimedia</i> e Interactividade				
Ensino Público				
Artes e <i>Multimedia</i>	Mestrado	1	2 Anos	G. Porto
Utilização da Internet nas Empresas	Curta Duração	1	70 Horas	G. Porto
Comércio Electrónico	Pós-Graduação	1	1 Semestre	G. Lisboa
Ensino Privado				
Artes Digitais	Pós-Graduação	1	3 Semestres	G. Porto
Comércio Electrónico	Pós-Graduação	1	S.I.	G. Porto
TOTAL	-	5	-	-

Quadro 22 • Número de Cursos na Área da Comunicação (continuação)

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo				
Ensino Público				
Ciências da comunicação	Mestrado	1	2 Anos	(Minho)
Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação	Mestrado	1	2 Anos	G. Lisboa
Direito da Comunicação	Pós-Graduação	1	1 Ano	Baixo Mondego
Filosofia da Comunicação	Mestrado	1	2 Anos	G. Lisboa
Ensino Privado				
Jornalismo	Pós-Graduação	1	2 Semestres	G. Lisboa
Jornalismo Económico	Pós-Graduação	1	2 Semestres	G. Lisboa
Informação e Jornalismo	Especialização	1	-	G. Lisboa
Ciências da Comunicação (Esp. Marketing e Comunicação Estratégica, Comunicação Publicitária, Relações Públicas e Comunicação Empresarial, Jornalismo)	Mestrado	1	2 Anos	G. Porto
Ciências da Comunicação e Cultura	Pós-Graduação	1	2 Semestres	G. Porto
Ciber- Comunicação	Pós-Graduação	1	2 Semestres	G. Lisboa
Assessoria de Imprensa	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Guerra de Informação	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Direito das Comunicações, do Multimedia e do Audiovisual	Master	1	450 Horas	G. Lisboa
TOTAL	-	13	-	-
Comunicação: Comunicação Empresarial /Institucional /Organizacional/ Sectorial				
Ensino Público				
	Mestrado	1	2 Anos	G. Lisboa
Consumo, Mercados e Consumidores	Mestrado	1	S.I.	
Marketing Research com SPSS	Pós-Graduação	1	S.I.	G. Lisboa
Marketing Research	Pós-Graduação	1	2 Trimestres	G. Lisboa
Marketing e Negócios Internacionais	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Gestão e Comunicação	Pós-Graduação	1	5 Trimestres	G. Lisboa
Comunicação Educacional e Gestão da Informação - Centros de Recursos	Especialização	1	S.I.	P. de Setúbal
Ensino Privado				
Marketing e Comunicação	Master	1	1 Anos	G. Lisboa
Marketing	MBA Pós-Graduação Mestrado	3	1,5 Anos 1 Ano 2 Anos	G. Lisboa " G. Lisboa
Marketing Management	Pós-Graduação " Especialização	3	1 Ano 3 Trimestres 1 Ano	G. Lisboa G. Porto G. Lisboa
Marketing Estratégico	Especialização Curta Duração	2	8 Semanas 5 Semanas	G. Porto "

Quadro 22 • Número de Cursos na Área da Comunicação (continuação)

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Marketing e Gestão Empresarial	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Porto
Marketing e Gestão Turística	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Programa Avançado de Marketing para Executivos	Especialização	1	1 Ano	G. Lisboa
Marketing para não <i>Marketeers</i>	Especialização	1	1 Mês	G. Lisboa
Gestão de Marketing	Pós-Graduação	1	300 Horas	G. Porto
Gestão Comercial e Marketing	DBA MBA ESP MBA "	5	1 Ano 2 Anos 1 Sem. 1 Ano 9 Meses	G. Porto " " G. Lisboa "
MBA (Esp. Gestão geral, finanças, gestão da informação, gestão internacional e marketing)	MBA	1	1,5 Anos	G. Lisboa
Comunicação Empresarial e Relações Públicas	MBA	1	1 Ano (full-time) 2 Anos (part-time)	G. Lisboa
Comunicação e Gestão das Organizações	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Comunicação e Marketing Político	Pós-Graduação	1	S.I.	G. Porto
Comunicação e Marketing Político	Pós-Graduação	1	S.I.	G. Lisboa
Comunicação Educacional e Gestão da Informação	Especialização	1	S.I.	G. Porto
Comunicação Educacional e Gestão da Informação – Bibliotecas Escolares	Especialização	1	S.I.	G. Lisboa
Comunicação Autárquica – “Comunicação para as Cidades Modernas”	Especialização	1	50 Horas	G. Lisboa
Comunicação Financeira	Master	1	300 Horas	G. Lisboa
TOTAL	-	36	-	-
Comunicação: linguística e tradução				
Ensino Público				
Hermenêutica, Linguagem e Comunicação	Mestrado	1	2 Anos	Baixo Mondego
Linguística	"	1	"	G. Lisboa
Linguística Aplicada	"	1	"	Pinhal Litoral
Linguística Portuguesa	"	1	"	Baixo Mondego
Linguística Portuguesa Histórica	"	1	"	Cavado
Linguística Portuguesa- Perspectiva Cognitiva	"	1	"	Cavado
Tradução	Especialização	1	"	G. Lisboa Baixo Mondego
TOTAL	-	7	-	-
Comunicação: Edição e Técnicas Editoriais				
Ensino Público				
Técnicas Editoriais	Especialização	1	2 Anos	G. Lisboa

Quadro 22 • Número de Cursos na Área da Comunicação (continuação)

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Comunicação: auditoria de sistemas de comunicação				
Ensino Privado				
Auditorias de Comunicação	Especialização	1	75 Horas	G. Lisboa
Cultura Contemporânea e Auditoria de Comunicação	Curta Duração	1	S.I.	G. Lisboa
TOTAL	-	2	-	-
TOTAL GLOBAL	.	64	.	.

Fonte: **Executive Digest**, "Guia Prático – MBA 206 Oportunidades de Formação em Portugal", Suplemento da Revista Executive Digest, nº. 67, Maio 2000 e Fórum Estudante, "Dossier Destacável: Pós-Graduações", Revista **Fórum Estudante** nº 94, Agosto 99. Síntese Quaternaire Portugal.
S.I. – Sem Informação

iii) Teatro, Cinema e Televisão: produção e realização (Quadro 23):

- oferta exclusivamente privada;
- pesos equivalentes entre os cursos de longa e de curta duração;
- alguma expressão dos domínios de argumentação e guionismo.

O Quadro 24 mostra-nos a oferta de pós-graduações disponíveis em 2005. Todavia, não nos permite fazer uma comparação com os dados anteriores, porque a fonte não é a mesma e, para além

disso, a recolha anterior integra outras tipologias de pós-graduações.

A oferta existente é maioritariamente pública. Regionalmente a maioria é promovida nas Regiões da Grande Lisboa e Porto (Quadro 24).

O maior volume de oferta em termos de número de cursos pertence às áreas de ciências da informação, com 22 cursos, línguas, linguística, tradução e interpretação com 19 cursos e ciências da comunicação com 12 cursos. As outras áreas, como o *multimedia*, design (comunicação e gráfica), comunicação empresarial, edição e produção e realização

Quadro 23 • Número de Curso na Área do Teatro, Cinema, Rádio e Televisão

Curso/Designação	Grau	Nº de Cursos	Duração	Localização NUT III
Ensino Privado				
Rádio, Televisão e Cinema	Pós-Graduação	1	1 Ano	G. Lisboa
Som e Imagem	Mestrado	1	2 Anos	G. Porto
Argumento	Pós-Graduação	1	3 Semestres	G. Porto
Oficina de Guionismo de Ficção	Especialização	1	80 Horas	G. Lisboa
Guionismo e Som Digital	Especialização	1	S.I.	G. Lisboa
Realização de Documentários	Especialização Curta Duração	2	200 Horas S.I.	G. Lisboa "
Estudos de Teatro	Especialização	1	2 Anos	G. Lisboa
TOTAL	-	8	-	-

Fonte: **Executive Digest**, "Guia Prático – MBA 206 Oportunidades de Formação em Portugal", Suplemento da Revista Executive Digest, nº. 67, Maio 2000 e Fórum Estudante, "Dossier Destacável: Pós-Graduações", Revista **Fórum Estudante** nº 94, Agosto 99. Síntese Quaternaire Portugal.
S.I. – Sem Informação

de espectáculos têm menor expressividade de cursos (Quadro 24).

Quanto ao número de alunos inscritos em 2003/2004, os valores acompanham a representatividade em termos de número do cursos. Isto é, as

áreas com maior número de cursos são as que apresentam maior número de alunos, excepto a área de comunicação empresarial que apesar de poucos cursos apresenta um número bastante significativo de alunos inscritos (Quadro 24).

Quadro 24 • Oferta de Pós-Graduações (Pós-Graduações e Mestrados) para a Indústria de Conteúdos (2005)

Ensino PUB/PRIV	Curso	Grau	Nº de Cursos	Nº de Alunos (2003/2004)	Localização
Comunicação: Ciências da Comunicação, Comunicação Social e Jornalismo					
PRIV	Jornalismo	Pós-Graduação	1	11	Grande Lisboa
PUB	Ciências da Comunicação	Mestrado	1	15	Cova da Beira
PUB	Comunicação e Jornalismo	Mestrado	1	2	Baixo Mondego
PUB PRIV	Ciências da Comunicação	Mestrado	8	126	Grande Lisboa Grande Porto Dão- Lafões
PRIV	Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação	Mestrado	1	32	Grande Lisboa
TOTAL	-	-	12	186	-
Audiovisual, Multimedia e Interactividade					
PUB	Multimedia em Educação	Pós-Graduação Mestrado	2	36	Baixo Vouga
PUB	E-Business	Pós-Graduação	1	8	Grande Lisboa
PUB	Educação Multimedia	Mestrado	1	17	Grande Porto
PUB	Arte Multimedia	Mestrado	1	15	Grande Porto
PUB	Computação Gráfica e Ambientes Virtuais	Pós-Graduação	1	3	Cavado/Ave
TOTAL	-	-	6	79	-
Design, Design de Comunicação, Comunicação Gráfica					
PUB	Design e Marketing	Pós-Graduação Mestrado	1	8	Ave
PUB	Design	Mestrado	1	27	Grande Lisboa
PUB	Arte e Comunicação	Mestrado	1	1	Grande Porto
TOTAL	-	-	3	36	-
Comunicação Empresarial, Institucional, Organizacional					
PUB	Marketing Management	Pós-Graduação	1	147	Grande Lisboa
PRIV PUB	MBA	Master	4	73	Grande Porto Grande Lisboa
PUB PRIV	Marketing	Pós-Graduação Mestrado	2	78	Grande ,Lisboa Algarve Grande Porto
TOTAL	-	-	7	298	-
Comunicação: Línguas, Linguística, Tradução e Interpretação					
PUB	Tradução	Pós-Graduação	7	96	Baixo Mondego Grande Lisboa

Quadro 24 • Oferta de Pós-Graduações (Pós-Graduações e Mestrados) para a Indústria de Conteúdos (2005) (continuação)

Ensino PUB/PRIV	Curso	Grau	Nº de Cursos	Nº de Alunos (2003/2004)	Localização
PUB	Linguística	Pós-Graduação Mestrado	6	91	Cávado Grande Lisboa Grande Porto
PUB	Linguística Descritiva	Mestrado	1	8	Baixo Mondego
PUB	Linguística Portuguesa	Mestrado	1	13	Baixo Mondego
PUB	Estudos da Linguagem e da Cognição	Mestrado	1	1	Grande Lisboa
PUB	Terminologia e Tradução	Mestrado	1	12	Grande Porto
PRIV	Linguística e Ensino de Línguas	Mestrado	1	16	Dão Lafões
PUB	Filosofia da Linguagem e da Consciência	Mestrado	1	1	Grande Lisboa
TOTAL	-	-	19	238	-
Comunicação: Edição e técnicas Editoriais					
PUB	Técnicas Editoriais	Pós-Graduação	1	24	Grande Lisboa
PUB	Edição de Texto	Pós-Graduação	1	26	Grande Lisboa
TOTAL	-	-	2	50	-
Produção e Realização de Espectáculos e Programas: Produção, Realização, Montagem, Encenação, Coreografia, Imagem, Anotação e Som					
PUB	Estudos de Teatro	Pós-Graduação	1	16	Grande Lisboa
PRIV	Texto Dramático	Mestrado	1	10	Grande Lisboa
TOTAL	-	-	2	26	-
Ciências da informação					
PUB	Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão	Mestrado	1	24	Grande Porto
PUB	Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação	Pós-Graduação Mestrado	Tronco comum	55	Alentejo Central
PUB PRIV	Ciências Documentais	Pós-Graduação Mestrado	12	425	Grande Lisboa Cavado Cova da Beira Baixo Mondego Algarve Grande Porto
PRIV	Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais	Mestrado	1	19	Grande Lisboa
PUB	Gestão da Informação	Pós-Graduação Mestrado	2	21	Baixo Vouga Grande Porto
PUB	Gestão da Informação nas Organizações	Pós-Graduação	1	5	Baixo Mondego
PUB	Gestão de Sistemas de Informação	Mestrado	1	33	Grande Lisboa
PUB	Organização e Sistemas de Informação	Mestrado	1	20	Alentejo Central
PUB	Sistemas de Informação	Mestrado	1	15	Grande Porto
PUB	Sistemas e Tecnologias da Informação para as Organizações	Pós-Graduação	1	69	Grande Lisboa
TOTAL	-	-	22	686	-
Total Global	-	-	73	1599	-

Fonte: Ministério da Educação. Tratamento Quaternaire Portugal.

b) Oferta de Formação das Associações e Sindicatos

A oferta de formação da responsabilidade de associações e sindicatos da Indústria de Conteúdos, embora existente, não é muito significativa quando comparada com outros promotores de formação. Por outro lado, o desenvolvimento de formação contínua por este tipo de instituições não é extensível a todas as associações e sindicatos, reservando-se, também, à promoção de um pequeno número de cursos e de formandos envolvidos.

O sector do **audiovisual e do cinema** apresenta uma pequena expressividade de oferta de formação neste tipo de promotores – situação associada à fraca dimensão e implementação deste tipo de instituições neste sector, nomeadamente ao nível das associações.

No caso do cinema, apesar de existir uma reduzida oferta de formação, sobre a forma sobretudo de *workshops*, por parte das associações das associações a mesma, é de muita importância para os técnicos que trabalham no sector, porque é uma das poucas ou única forma de acesso à profissão. A este tipo de *workshops* está associada a intervenção de técnicos/formadores estrangeiros – o que significa que no audiovisual e no cinema, a formação contínua dos técnicos do sector é feita sobretudo pelo aprender-fazendo, na maioria dos casos de uma forma não explicitada, orientada e acompanhada.

No caso do sector de radiodifusão, a formação desenvolvida pela Associação Portuguesa de Radiodifusão (APR) é de extrema relevância para o sector pela pouca expressividade da oferta de formação promovida por outros promotores de formação. Neste sector acresce a formação do Cenjor que analisaremos mais adiante.

A título ilustrativo desta situação, refira-se o inquérito levado a cabo pela associação supracitada, dirigido às rádios associadas, que indica que em cerca de 49% das rádios que responderam ao inquérito, 38% dos seus colaboradores foram alvo de formação atra-

vés da APR e 55% através do CENJOR. Por outro lado, as categorias de animador/repórter, directores, sonorizador/assistente técnico e vendedores foram apontadas, no mesmo inquérito, como grupos-alvo em que a sua formação é muito relevante para o sector.

c) Oferta de Formação dos Centros de Gestão Directa, Participada e Escolas Tecnológicas

A oferta de formação contínua para a Indústria de Conteúdos restringe-se aos centros de gestão participada e de gestão directa. A análise das escolas tecnológicas não deu a conhecer a existência de qualquer curso dirigido a Indústria de Conteúdos. Relativamente aos centros de gestão directa e centros de emprego, ao contrário de outros sectores, a análise também não demonstra uma oferta especialmente dirigida à Indústria de Conteúdos. Os dados do IEFP de 1999 apenas assinalam uma acção de formação em “Técnicas de documentação e arquivo”, de nível 2, com cerca de 30 horas desenvolvida pelo Centro Formação Profissional de Seia e outra acção em “Jornalismo Regional e Local”, de nível 2 e com cerca de 170 horas.

Neste universo de entidades formadoras resta-nos analisar, em 1999, a oferta dos centros de gestão participada, nomeadamente do Cenjor, que é o único centro de formação desta natureza a promover formação para este sector, particularmente formação para a classe de jornalistas. Os outros subsectores e categorias profissionais da área dos conteúdos não encontram resposta para a formação dos seus activos nesta tipologia de promotores de formação.

Os dados de 2005 já nos trazem um universo de entidades promotoras mais vasto, como os Centros Protocolares e de Gestão Directa, dirigidos para outras categorias profissionais para além dos jornalistas.

Centros de Gestão Participada e Directa

O único centro desta tipologia que encontramos especificamente vocacionado para a formação dos re-

curso humano do sector é Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (CENJOR). Aparecem todavia outros centros, o Centro de Formação Profissional dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias (CITEFORMA) e o Centro de Formação Profissional Para a Indústria Cerâmica (CENCAL) que, apesar de estarem vocacionados para uma oferta dirigida ao seu sector apresentam alguma oferta em alguns domínios de formação associados à Indústria de Conteúdos.

Apesar da localização do CENJOR ser em Lisboa, este desenvolve uma grande parte da sua actividade fora desta região, indo ao encontro de estruturas de informação local e regional.

O aperfeiçoamento e a qualificação de profissionais e colaboradores (jornalistas, colaboradores e outros profissionais da comunicação social), a adaptação a novas áreas de comunicação social, a aquisição de competências profissionais alargadas e o apoio à actualização e desenvolvimento de empresas, constam dos objectivos centrais do CENJOR.

Este centro apresenta-se como o principal promotor de **formação de jornalistas**, nas vertentes de **imprensa, rádio, televisão e fotojornalismo**, na medida em que o Centro de Formação de jornalistas do Porto, datado de 1983, não se encontra a desenvolver formação neste momento.

Os cursos do CENJOR não atribuem níveis de qualificação, apenas um certificado de participação. O acesso ao curso de formação geral em jornalismo, destinado, preferencialmente, aos indivíduos com o 3º ano de ciências da comunicação, comunicação social e jornalismo, implica a passagem por um processo de provas. Este consiste na prestação de duas provas, uma denominada especial, que consiste num teste de língua portuguesa e outro de cultura geral, outra de “provas regulares”, que integra uma prova de português e cultura portuguesa, uma de línguas estrangeiras, com a obrigatoriedade de domínio de duas línguas e uma entrevista.

Este centro apresenta também um conjunto de ateliers nas áreas de **imprensa, rádio, televisão e fotojornalismo** com o objectivo de complementar a formação escolar dos finalistas ou recém-licenciados em cursos de ciências da comunicação, comunicação e jornalismo. Todos estes ateliers apresentam uma área em comum no âmbito da sua estrutura curricular, designadamente a escrita jornalística, enquadrada na especificidade de cada uma das áreas jornalísticas.

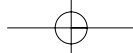
A análise do Quadro 25, cuja fonte é o IEFP, mostra a tipologia de formação que o CENJOR desenvolveu em 1999 e 2004, bem como o volume de formações nesses dois anos.

A oferta promovida em 1999 pelo CENJOR mostramos um volume total de 11 370 horas de formação, distribuídas por 94 edições de cursos de formação, dirigida especificamente à formação de jornalistas. A área de formação de **jornalistas** (formação geral) é a que recebe um maior número de horas de formação (3497 horas), seguindo-se a formação em **fotojornalismo** (2074 horas), formação para a **imprensa** (1819 horas), formação para a **rádio** (1810 horas) e para a **televisão** (1538 horas). As restantes áreas assinaladas no quadro têm pouca expressão comparativamente às anteriores (Quadro 25).

Esta oferta, para além da formação geral de jornalista, procura responder à especificidade do jornalismo na rádio, na televisão e na imprensa, através de acções muito orientadas para responder a essas necessidades (Quadro 25).

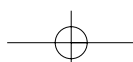
Por outro lado, a análise da oferta de 1999 mostramos ainda, a julgar pela designação dos cursos, uma oferta pouco dirigida a áreas mais específicas na formação de jornalistas, nomeadamente ao nível das tecnologias associadas à profissão, bem como à consolidação de alguns temas específicos da actualidade. Neste contexto, apenas aparecem dois cursos, um sobre a temática das toxicodependências e outro sobre fabrico de actualidades (Quadro 25).





Quadro 25 • Oferta de formação do CENJOR (1999)

Nível	Curso	Nº total de horas de formação		Nº total de edições	
		1999		1999	
Fotojornalismo					
3	Aperfeiçoamento em fotojornalismo	1301	6		
4	Atelier jornalístico - fotojornalístico	456	3		
3	Cor fotográfica	120	1		
3	Fotojornalismo	117	2		
3	Iluminação fotográfica	80	1		
Total		2074	13		
Imprensa					
3	Aperfeiçoamento em grafismo editorial	42	1		
3	Aperfeiçoamento em imprensa	747	6		
4	Atelier jornalístico-imprensa	928	9		
3	Edição de jornais	42	1		
3	Formação básica técnicas jornalística imprensa	60	1		
Total		1819	18		
Rádio					
3	Aperfeiçoamento em rádio	554	4		
3	Atelier de rádio	50	1		
4	Atelier de rádio	60	1		
3	Aperfeiçoamento em jornalismo radiofónico	80	1		
4	Atelier jornalístico -rádio	570	5		
3	Animação de Emissão	124	3		
3	Curso e estágio secretariado de redacção rádio	90	1		
4	Edição digital para jornalistas de rádio	30			
4	Edição digital para técnico de rádio	30	4		
3	Fala de rádio	42	1		
3	Técnicas de rádio e jornalismo político	180	2		
Total		1810	23		
Televisão					
3	Aperfeiçoamento em televisão	42	1		
4	Atelier jornalístico- televisão	744	6		
3	Formação em jornalismo de televisão	164	1		
3	Técnicas de base de jornalismo televisivo/ técnicas de jornalismo televisivo	588	4		
Total		1538	12		
Jornalismo (Formação Específica)					
3	Atelier de escrita jornalista/ Escrita jornalística	95	2		
4	Cursos de especialização profissional	611	1		
3	Curso prático de jornalismo aplicado	144	1		



Quadro 25 • Oferta de formação do CENJOR (1999) (continuação)

Nível	Curso	Nº total de horas de formação		Nº total de edições	
		1999		1999	
3	Estágio profissional de Jornalismo (atelier e aperfeiçoamento)	360		2	
3	Formação geral em jornalismo	1733		2	
3	Géneros jornalísticos	180		4	
3	Técnica base de jornalismo	30		1	
3	Técnicas de jornalismo	159		3	
3	Técnicas de comunicação/técnicas de comunicação oral	140		3	
3	Fontes e pesquisa da informação	45		1	
Total		3497		19	
Jornalismo (formação geral)					
3	Curso interactivo formação sobre drogas	12		1	
3	Fabrico de actualidade	280		2	
Total		292		3	
Outras áreas					
3	Infografismo editorial gabinete de comunicação	60		2	
Total		60		2	
4	Formação pedagógica de formadores	185		2	
3	Informática aplicada	60		1	
3	Workshop-internet	35		1	
Total		280		4	
TOTAL GLOBAL		11370		94	

Fonte: IEFP/ Departamento de formação profissional.

O perfil da oferta em 2004 é bastante diferente da oferta de 1999 em relação à formação desenvolvida pelos Centros de Gestão Protocolar e de Gestão Directa. Em primeiro lugar, para além do CENJOR aparecem outros Centros de Gestão Protocolar como o CENCAL e CITEFORMA, bem como outros tantos Centros de Gestão Directa do IEFP, espalhados pelo país (Quadro 26).

Comparativamente à oferta de 1999, é uma oferta mais diversificada em termos de áreas de formação. Contudo, o subsector do cinema e da edição não apresenta qualquer curso orientado especificamente para os seus profissionais.

A formação desenvolvida pelo CENJOR está orientada para as áreas do fotojornalismo, televisão (no-

meadamente em edição e tratamento de imagem, pós-produção/ montagem audiovisual e repórter de imagem), jornalismo, explorando as técnicas jornalísticas infografia, paginação e web design e *multimedia* (Quadros 25 e 26).

A oferta do CITEFORMA, embora menos expressiva, sinaliza 4 cursos, três na área da televisão: edição linear e não linear, produção e realização de vídeo digital e dois na área do *multimedia*, de introdução aos audiovisuais e técnico de comunicação *multimedia* (Quadro 26).

Aparece ainda o CENCAL com cinco cursos na área do *multimedia*: técnicas de apresentação/visualização (2 cursos), técnicas de apresentação e técnico de *multimedia* e tecnologias de comunicação *multimedia* (Quadro 26).

Os Centros de Gestão Directa surgem com cursos na área da rádio e do jornalismo (particularmente o Centro de Formação Profissional da Guarda), na área do *multimedia*, com vários cursos de tecnologias de informação e comunicação *multimedia* (Centros de Formação Profissional da Amadora, Santarém e Sintra) e na área da comunicação gráfica, com cursos de design gráfico nos Centros de Emprego de Guimarães e Penafiel, Centros de Formação Profissi-

onal de Amadora, Castelo Branco, Portalegre, Santarém e Tomar.

Residualmente ainda se sinalizam as ofertas do Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM), com o curso de instrumentos *multimedia*, e do Centro de Formação Profissional do Porto e Lisboa do Sector Terciário, com cursos de tecnologias de informação e comunicação *multimedia*.

Quadro 26 • Oferta de Formação de Centros de Gestão Protocolar em 2004

Nível	Curso	Promotor	Nº total de horas de formação	Nº total de edições
			2004	
Fotojornalismo				
*	Iluminação fotográfica	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	120	2
*	Iniciação à fotografia	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	232	4
*	Fotometria analítica e sistema de zonas	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	45	1
2	Técnicas Básicas de Fotografia	Centro de Formação de Aljustrel	144	2
Total			541	9
Rádio				
2	Animação de Emissão	Centro de Formação Profissional da Guarda	45	1
2	Gestão Comercial para Rádio	Centro de Formação Profissional da Guarda	60	1
2	Jornalismo para Rádio	Centro de Formação Profissional da Guarda	45	1
2	Linguagem e estilos musicais	Centro de Formação Profissional da Guarda	45	1
Total			195	4
Televisão				
*	Edição de Vídeo não Linear - A/04	CITEFORMA - Centro de Formação Profissional do Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias	35	1
*	Especialização em edição e montagem audiovisual	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	160	1
*	Especialização em repórter de imagem	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	160	1
*	Produção e Realização de Vídeo Digital - A/04	CITEFORMA - Centro de Formação Profissional do Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias	35	1
*	Técnicas de Operação de Câmara - A/04	CITEFORMA - Centro de Formação Profissional do Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias	42	1

Quadro 26 • Oferta de Formação de Centros de Gestão Protocolar em 2004 (continuação)

Nível	Curso	Promotor	Nº total de horas de formação	Nº total de edições
			2004	
*	Pós-produção Digital	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	0	1
*	Tratamento digital de imagem	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	80	2
Total			512	8
Jornalismo				
2	Géneros jornalísticos	Centro de Formação Profissional da Guarda	60	1
2	Introdução ao Jornalismo	Centro de Formação Profissional da Guarda	50	1
2	Jornalismo Especializado	Centro de Formação Profissional da Guarda	30	1
*	Técnicas Jornalísticas - Infografia e paginação	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	48	1
*	Técnicas Jornalísticas - Web design	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	30	1
Total			218	5
Multimedia				
*	Atelier de redacção digital - Edição Vídeo Digital	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	40	1
*	Instrumentos <i>Multimedia</i>	CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica	60	1
*	Introdução aos Audiovisuais - A/04	CITEFORMA - Centro de Formação Profissional do Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias	56	1
3	Introdução às técnicas <i>multimedia</i> : macromedia director	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	80	2
3	Introdução às técnicas <i>multimedia</i> : macromedia flash	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	120	4
*	Photoshop	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	100	4
3	Técnicas de apresentação/ Visualização - 3D Studio Viz - Nível 1	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	225	5
3	Técnicas de apresentação/ Visualização - 3D Studio Viz - Nível 2	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	90	3
3	Técnicas de apresentação/ Visualização - Arquitectura	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	345	5
3	Técnicas <i>multimedia</i> - Flash - Nível 2	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	60	2
	Técnico Comunicação <i>Multimedia</i> - A/03	CITEFORMA - Centro de Formação Profissional do Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias	1498	1
4	Tecnologias comunicação <i>multimedia</i>	CENCAL-Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica	420	1
3	Tecnologias de informação e comunicação <i>multimedia</i>	Centro de Formação Profissional da Amadora	14953	8

Quadro 26 • Oferta de Formação de Centros de Gestão Protocolar em 2004 (continuação)

Nível	Curso	Promotor	Nº total de horas de formação	Nº total de edições
			2004	
3	Tecnologias de informação e comunicação <i>multimedia</i>	Centro de Formação Profissional de Lisboa - Sector Terciário	20550	7
3	Tecnologias de informação e comunicação <i>multimedia</i>	Centro de Formação Profissional do Porto - Sector Terciário	9089	6
3	Tecnologias de informação e comunicação <i>multimedia</i>	Centro de Formação Profissional de Santarém	1598	1
3	Tecnologias de informação e comunicação <i>multimedia</i>	Centro de Formação Profissional de Sintra	1826	1
Total			51110	53
Comunicação Gráfica				
3	Desenho Gráfico	Centro de Emprego de Guimarães	4875	2
3	Desenho Gráfico	Centro de Emprego de Penafiel	4875	1
3	Desenho Gráfico	Centro de Formação Profissional da Amadora	19273	7
3	Desenho Gráfico	Centro de Formação Profissional de Castelo Branco	1655	1
3	Desenho Gráfico	Centro de Formação Profissional de Portalegre	4910	1
3	Desenho Gráfico	Centro de Formação Profissional de Santarém	3070	1
3	Desenho Gráfico	Centro de Formação Profissional de Tomar	3042	1
*	Design <i>multimedia</i>	CENJOR - Centro de Formação Profissional para os Jornalistas	268	2
Total			41968	16
TOTAL Global			94544	95

Fonte: IEFP/ Departamento de formação profissional.

* sem indicação do nível de qualificação.

Elementos de síntese

Formação Contínua	
Tipo de Ensino	Elementos de síntese a destacar
Ensino Universitário e Politécnico	1. Comentários Gerais - Os estabelecimentos de ensino superior são os promotores mais significativos, embora ainda apresentem uma capacidade de crescimento em termos qualitativos e quantitativos bastante significativa. - Reduzida articulação entre os promotores de formação (estabelecimentos de ensino superior) e sindicatos, empresas e associações sectoriais quer na identificação de necessidades de formação quer na identificação de áreas e conteúdos dos cursos que respondam às necessidades das empresas e às expectativas dos activos do sector. - Maior relevo da oferta de cursos na área de comunicação, línguas, linguística e tradução e ciências da informação (arquivo e bibliotecas). - Menor expressividade de cursos nas áreas de audiovisual e <i>multimedia</i>, edição, produção e realização de espectáculos e programas. - Maior relevância dos cursos, dentro da área da comunicação, de comunicação empresarial/ organizacional, do que na área de comunicação social, linguística e tradução.

Elementos de síntese (continuação)

Formação Contínua	
Tipo de Ensino	Elementos de Síntese a destacar
	• Maior expressividade de oferta na Região de Lisboa e Vale do Tejo e Região Norte, nomeadamente nas regiões da Grande Lisboa e Porto. 2. Comentários Específicos por Área de Formação Área de Produção de Conteúdos Edição • Alguma oferta nomeadamente ao nível de áreas também comuns a outros subsectores como, por exemplo, a tradução, linguística, etc.; alguma oferta, embora pouco expressiva, de formação orientada para as especificidades do sector. Cinema e Audiovisual • Alguma oferta sobretudo ao nível da área de ciências da comunicação e áreas relacionadas, dirigida para a formação jornalística, o que significa uma oferta igualmente pouco orientada para as especificidades do audiovisual e cinema, nomeadamente para as componentes técnicas e tecnológicas. Imprensa • Alguma oferta ao nível das ciências da comunicação e jornalismo, também ao nível da formação jornalística, o que significa também para este subsector a inexistência de formação em áreas mais específicas.
Sindicatos e associações do sector	1. Comentários Gerais • Fraca expressividade da oferta promovida por este tipo de promotores, e a que existe não é extensível a todos os sindicatos e associações sectoriais. 2. Comentários Específicos por área de formação Área de Produção de Conteúdos Cinema e Audiovisual • Oferta sobretudo sob o formato de <i>workshop</i>, maioritariamente no cinema, ganhando grande relevo junto dos profissionais do cinema porque se assume como uma das poucas formas de obtenção de formação nesta área, a que se acresce o contacto com formadores/ técnicos estrangeiros. Rádio • Oferta sobretudo dirigida à formação de jornalistas. • Escassez de oferta para outros grupos profissionais como os Animadores/Repórteres, Sonorizadores e Vendedores de Publicidade.
Centros de Gestão Participada e de Gestão Directa, Escolas Profissionais e Tecnológicas	1. Comentários Gerais • Ausência de oferta de formação contínua para a Indústria de Conteúdos em escolas profissionais e tecnológicas. • Oferta menos significativa em centros de gestão directa do que protocolar. • Maior orientação da oferta para a formação de jornalistas do que outras categorias profissionais, embora em 2004 haja uma maior diversificação da oferta. 2. Comentários Específicos Área de Produção de Conteúdos Edição • Ausência de oferta para o sector da edição. Cinema e Audiovisual, Imprensa • Oferta orientada para jornalistas, nomeadamente para o fotojornalismo, edição e tratamento de imagem, pós-produção/montagem audiovisual e áreas muito específicas para a formação de jornalistas (infografia, paginação, etc.). • Alguma oferta nas áreas da comunicação gráfica e <i>multimedia</i>. • Ausência de oferta orientada especificamente para o sector do cinema. Rádio. • Oferta centrada na formação de jornalistas, linguagens musicais e gestão comercial.

1.4. Imagem, Adequação e Pertinência da Oferta de Formação

A análise integrada neste ponto é ventilada pelas diversas fontes de informação consultadas no quadro de cada uma das tipologias de formação analisadas anteriormente, pelo “olhar” crítico da equipa técnica que integra o estudo, bem como pelos comentários críticos dos interlocutores privilegiados, nomeadamente de promotores de formação entrevistados.

Optou-se por uma análise em que se identificam os aspectos gerais e específicos e sempre que possível direccionados para cada uma das modalidades de formação, inicial ou contínua, o tipo de operador, entre outras dimensões.

Deste modo, e de acordo com os pressupostos enunciados anteriormente destacam-se as reflexões que se indicam, de seguida, sendo que alguns destes aspectos já haviam sido focados no estudo do sector dos Serviços de Informação e Comunicação (subsector das Telecomunicações e Sistemas de Informação), porque estes aspectos são transversais a estes dois subsectores, bem como a outros sectores de actividade.

Comentários / Reflexões Transversais

- **Ausência**, por parte dos interlocutores entrevistados (empresas do sector, associações, sindicatos, operadores de formação inicial e contínua), **de uma imagem integrada da oferta de formação**; dito de outro modo, existe uma imagem limitada e segmentada, decorrente, de contactos pontuais e ocasionais, directos ou indirectos, que os diversos intervenientes estabelecem com os operadores de formação.

A existência de uma imagem integrada da formação é muito importante, enquanto meio/informação de apoio à decisão, quer para as empresas/organizações, quer para os sindicatos e associações sectoriais, quer ainda para os promotores de formação:

- (i) **para as empresas**, porque o conhecimento integral da oferta de formação para o seu sector de actividade é relevante ao nível das estratégias de selecção e recrutamento de novos colaboradores;
- (ii) **para os sindicatos e associações** porque esse conhecimento pode ser traduzido ao nível da definição das políticas de formação, na orientação e no apoio técnico dos seus associados/ sindicalizados;
- (iii) **para os operadores**, o conhecimento da oferta é importante para poderem introduzir alterações necessárias à sua oferta de formação.

- **Fraca aposta das empresas do sector**, bem como dos grandes operadores de formação contínua, no que diz respeito à **organização e promoção de formação subsidiada através de financiamentos dos programas operacionais**, associada à fraca experiência das mesmas em recorrer a este tipo de financiamento. Do ponto de vista dos operadores de formação contínua, avaliando a relação custo-benefício revela-se pouco compensadora.

- **Fraca capacidade de intervenção em geral** das associações sectoriais e dos sindicatos do sector junto do Estado, **para definir políticas de formação** e encontrar mecanismos que favoreçam o desenvolvimento da oferta formativa para o sector, bem como junto dos operadores de formação, particularmente instituições de ensino superior, mas também de outros estabelecimentos de ensino e de formação profissional, no sentido de uma maior “adequação” das ofertas às necessidades do sector. O que resulta da não eleição de questões educativas/ formativas, enquanto domínio de interesse e de intervenção nestas instituições.

- **Ineficácia** ao nível do **modo como a oferta de formação**, sobretudo formação inicial, de nível universitário e politécnico, **se apresenta aos potenciais alunos, às empresas e a outros pú-**

blicos que, por alguma situação necessitem de a consultar para diversos fins, decorrente de dois problemas que ela apresenta:

- **o primeiro**, está associado às diferentes designações dos cursos, ao nível dos conteúdos e das saídas profissionais, que são muito semelhantes ou idênticas, como acontece por exemplo na área das ciências da comunicação;
- **o segundo**, situa-se ao nível da apresentação das saídas profissionais veiculadas pelos operadores de educação-formação, que demonstram não só muita falta de conhecimento das saídas profissionais que os cursos que ministram podem permitir, mas também, uma falta de coerência e clareza na definição dessas mesmas saídas (não distinguem áreas de trabalho, sectores de actividade e profissões de integração). Os veículos de informação são habitualmente destacáveis de jornais nacionais, à excepção da área do cinema e do audiovisual e *multimedia*, que tem um guia de formação inicial e contínua (qualificação inicial) organizado por área.

Acresce-se ainda a falta de conhecimento de alguns professores e responsáveis de departamentos, em relação às saídas profissionais dos cursos que são ministrados pela instituição que representam, bem como a falta de preocupação relativamente à selecção dos meios e os instrumentos que melhor veiculem as ofertas formativas e suas características.

- **Desconhecimento**, por grande parte dos interlocutores, **da oferta de formação alternativa ou diferente dos tradicionais promotores de formação**, nomeadamente de formação para técnicos intermédios. Todavia, a importância deste tipo de promotor é pouco significativa, na medida em que a Indústria de conteúdos, no geral, tende a recrutar colaboradores com níveis de qualificação superiores aos veiculados por estes.

- **Perfil da oferta de formação inicial e contínua do ensino superior fortemente depen-**

dente das disponibilidades dos professores existentes nos quadros nas universidades e politécnicos, numa lógica de manutenção de lugar, em detrimento da organização de uma oferta articulada com as necessidades do mercado de emprego. Esta situação resulta numa fraca capacidade de inovação das ofertas de formação em termos de áreas de formação e metodologias de abordagem, na manutenção e reprodução, pelas diversas universidades e politécnicos, de cursos com fraca ou nula possibilidade de integração no mercado de trabalho, contribuindo assim para frustração dos jovens e encarregados de educação que vêm as suas expectativas goradas quando confrontados com as dificuldades de inserção no mercado de trabalho.

- **Desajustamento entre as necessidades do mercado de trabalho e a oferta de formação e qualificações produzidas** de nível inicial. Esta situação é influenciada pela opção dos alunos na selecção dos cursos a frequentar, que é, muitas vezes, **orientada por questões de moda** e de imitação de profissionais que se destacam em determinadas áreas/profissões, como acontece, por exemplo, na área de comunicação social, penalizando outras áreas de formação cuja integração, por vezes, é mais fácil. Esta situação traduz claramente um problema de marketing das ofertas formativas existentes para o sector.

- **Recurso**, cada vez maior, apesar das limitações apontadas na oferta de formação inicial, pelo sistema empregador, **a jovens bacharéis e licenciados**, devido não só à evolução das tecnologias que existem actualmente nas empresas, mas também à complexidade das relações de trabalho. A estes dois factos acresce ainda o excesso de oferta de mão-de-obra qualificada face às necessidades do mercado de emprego, como é o caso da área de ciências de comunicação ou comunicação social. O que resulta em muitos casos em precariedade de emprego (contratos a prazo e estágio) nesta área e uma grande rotatividade



de profissionais. Esta situação pode traduzir-se negativamente na qualidade dos produtos de informação veiculados.

Qualquer uma destas problemáticas dificulta a construção de uma imagem integrada da oferta formativa.

Comentários/Reflexões Específicas

Áreas de Formação	Comentários/Reflexões por Área
Conteúdos	Edição • Carácter esporádico da oferta de formação contínua da edição. As estratégias das empresas neste subsector passam por recorrer à formação no estrangeiro quando têm necessidade. Porém esse recurso ao estrangeiro é limitado, devido aos custos que representa para as empresas. A opção, muitas vezes, passa pelo envio de um colaborador com capacidades para tirar o máximo partido da formação, procedendo-se posteriormente à partilha e transmissão da informação e dos conhecimentos aos outros colaboradores internos;
	Cinema e Audiovisual (produção de longas e curtas metragens, publicidade, documentários, produção de programas para a televisão/ outras áreas do audiovisual....) • Carácter esporádico da oferta de formação contínua nesta área. As estratégias de resolução passam pelos mesmos contornos enunciados na área da edição, tanto a nível das alternativas como das limitações. • Incapacidade da oferta de formação inicial em fazer face às necessidades do mercado de trabalho, associado a um fraco número de escolas de nível secundário e superior a ministrar cursos para o sector, o que leva a que o sector tenha que recorrer à contratação de pessoas qualificadas no exterior, nomeadamente para os postos de chefia para fazer face às novas tecnologias que são incorporados nos equipamentos. • Defesa da premissa, por muitos interlocutores-chave do sector, de que a formação inicial, deveria centrar-se nos aspectos exclusivamente técnicos, porque limita e castra a criatividade dos jovens. Todavia, esta ideia tem vindo a alterar-se, progressivamente, tanto a nível internacional como nacional, começando a ser vista como um elemento essencial para todos os profissionais do sector. • Fraca familiarização com as áreas do cinema e audiovisual nos níveis de ensino básico e secundário, imprescindível para a orientação tanto ao nível do prosseguimento de estudos, para o superior, como, em última instância, para a escolha de actividade profissional a desempenhar na fase adulta. • Negligência, por parte de parte do ensino superior, de algumas áreas de formação (p.e. a utilização de novas tecnologias, escrita de argumentos ou fotografia para cinema), ou dito de outro modo, a formação para o sector é pouco diversificada em termos de especializações; a que se associa um outro problema, isto é, a inadequação/ falta de correspondência entre as designações dos cursos e os conteúdos, não correspondendo, muitas vezes, às expectativas criadas.
	Imprensa Formação de Jornalistas¹² • Lógica inadequada ao nível da formação superior e inicial de profissionais para à área de jornalismo, face aos perfis de competências exigidos pelas empresas de comunicação social; dito de outro modo, a formação de base superior dos profissionais de comunicação social, nomeadamente dos jornalistas não deveria ser ministrada através dos cursos de comunicação social / ciências da comunicação. A sua formação de origem poderia ser em qualquer área de formação, desde que adequada às áreas onde exercem as actividades (desporto, economia, finanças,...), a que se associaria um curso de qualificação inicial em técnicas jornalísticas, depois da formação superior. A existência de cursos de pós-graduação como "jornalismo judiciário", "jornalismo económico", por exemplo, não faria sentido num modelo de educação como se preconiza. As práticas de recrutamento utilizadas por vários empresários do sector acabam por ir ao encontro desta orientação, dando preferência a profissionais com uma formação superior sólida, por exemplo em gestão ou economia ou direito, que melhor responde às áreas de enquadramento, contribuindo para uma melhor qualidade informativa no tratamento da actualidade. Contudo, também no jornalismo, tem que haver o profissional que se ocupa dos acontecimentos e temas que não cabem numa área específica (por exemplo, desporto, política). Os generalistas, grande parte formada em cursos de comunicação - vertente jornalismo, também têm o seu lugar em qualquer redacção. • Fraca centragem da oferta de formação, inicial e contínua, nos novos géneros jornalísticos, isto é, no ensino de uma nova linguagem jornalística, que conjugue a escrita, o vídeo, os gráficos e a fotografia, embora haja quem defenda o contrário, isto é, que a formação dos jornalistas deve permitir-lhe conhecer mas não dominar as tecnologias, porque o jornalista não é produtor de conteúdos no sentido lato; deste modo a sua formação deve pautar-se pelos critérios de rigor, ética e deontologia.
	Rádio • Carácter esporádico da oferta de formação contínua para o sector.

¹² A formação de jornalistas, embora integrada no sector da Imprensa, é transversal aos subsectores do Audiovisual (televisão) e da Rádio, na medida em que é um emprego que aparece também nestes subsectores.

2. Das Necessidades de Competências às Necessidades de Formação

2.1. Sobre as Condições de Eficácia da Oferta Formativa

A Indústria de Conteúdos integra um conjunto de subsectores, como o cinema, a televisão, a imprensa escrita e a edição que apesar de não terem um peso muito significativo ao nível do emprego comparativamente a outros sectores de actividade são estratégicos para o desenvolvimento do país.

Neste contexto, é importante caminhar para a consolidação da oferta de formação inicial e contínua em termos qualitativos para responder às necessidades, gerais e específicas, de formação. Sem uma oferta estruturada e dirigida para estes sectores que têm uma especificidade particular no contexto das actividades económicas é mais difícil manter ou caminhar para a consolidação destas actividades.

Assim sendo, identificamos alguns elementos que podem melhorar as condições de oferta da formação para a Indústria de conteúdos. É de referir todavia que as situações que referiremos de seguida não são exclusivas deste sector de actividade, o que significa que iremos redobrar as recomendações já produzidas noutros sectores de actividade estudados no quadro desta tipologia de estudos.

(i) **Uma política de educação e formação orientada para a Indústria de Conteúdos, nomeadamente para os subsectores do cinema, televisão, rádio, imprensa escrita e edição**

A especificidade de cada um destes sectores assim o exige. Todavia, para se chegar a este objectivo é importante que antes esteja assegurada um conjunto de situações, nomeadamente as seguintes:

- Identificação e **sistematização das necessidades de formação** de uma forma estruturada e objectiva de cada um dos subsectores de actividades referenciados no âmbito a Indústria de conteúdos.

- **Acréscimo da capacidade de intervenção e interlocução dos actores/agentes do sector**, nomeadamente das associações sectoriais para definir políticas, orientações e instrumentos no âmbito da educação e formação, mas também do emprego e negociar com as instâncias públicas com responsabilidades nestas matérias.

- **Acréscimo da capacidade de associação e articulação de posições e interesses das diferentes instituições que se encontram directamente ligados ao sector**, como por exemplo, empresas, sindicatos, associações sectoriais e promotores de formação, por forma a que a oferta vá ao encontro das necessidades e expectativas das empresas e dos actuais e potenciais trabalhadores do sector.

- **Repensar a oferta principalmente de formação inicial face às necessidades do mercado de emprego**, no sentido de haver um maior equilíbrio entre a oferta de formação e as necessidades de mercado. A procura deste equilíbrio poderá significar o encerramento de alguns cursos e/ ou a limitação em termos de números *clausus* de alguns cursos, para evitar excedentes de mão-de-obra em determinadas áreas. O caso das ciências de comunicação é um caso paradigmático deste tipo de situação. Por outro lado, deverá significar a abertura de novos cursos mais orientados para as necessidades de formação deste sector quer ao nível da oferta de formação inicial quer ao nível da formação contínua, conforme sinalizamos mais adiante.

(ii) **Definição de estratégias e de instrumentos para a promoção da formação inicial e contínua**

Um quadro de promoção da oferta formativa, inicial e contínua, centrada na identificação das designações dos cursos e na sinalização das saídas profissionais a partir da identificação da tipologia de instituições em que os ex-alunos podem ser colocados, não

favorece a construção de um referencial global, objectivo e inteligível quer pela comunidade escolar, nomeadamente os alunos, quer pelos empregadores.

Para assegurar uma lógica de promoção da oferta mais objectiva e inteligível é preciso que se verifiquem algumas condições, nomeadamente as seguintes:

- **Identificar as saídas profissionais centradas na identificação geral de perfis profissionais associados a cada curso**, isto porque cada curso poderá dar acesso aos vários perfis profissionais. A identificação das saídas profissionais deverá ser objecto de um estudo estruturado que não poderá deixar de ouvir os ex-alunos.
- **Dar maior coerência e homogeneidade às designações dos cursos**, evitando que o mesmo curso em termos de objectivos e conteúdos tenha designações tão diferenciadas. Uma acção desta natureza carece de uma grande concertação entre os diferentes promotores e um maior cuidado por parte do Ministério da Educação na aprovação de cursos.
- **Dar maior visibilidade** às diferenças em termos de objectivos e conteúdos a cursos que tenham a mesma designação, mas que são promovidos por instituições diferentes.

Por outro lado, é necessária a identificação de um conjunto de instrumentos diferenciados para a divulgação da oferta existente junto a empregadores, alunos, pais, associações e sindicatos e demais interessados.

(iii) **Maior articulação entre promotores de formação, empregadores e sindicatos e associações sectoriais e maior responsabilidade das empresas/mercado de trabalho na formação dos alunos**

Esta situação é conhecida por todos, desde que se fala da necessidade de articular a oferta formativa com as necessidades das empresas, mas pouco se tem feito, de uma forma consequente, sobre esta matéria.

A maior articulação entre as empresas e as entidades promotoras e maior responsabilidade das empresas na formação dos alunos passa antes de mais pela vontade e pela perda de preconceito por parte das instituições, sobretudo de ensino superior, relativamente às empresas. Dito de outro modo, existe a necessidade de uma mudança cultural em termos de relacionamento entre promotores de formação e empregadores, e esta mudança deverá ser protagonizada pelas instituições promotoras de educação/formação. O caso das escolas profissionais é paradigmático neste sentido. Os sindicatos e as associações sectoriais deverão ser também actores relevantes nesta articulação e responsabilização das empresas.

Um trabalho em parceria diminuirá o descrédito que muitos empregadores têm em relação aos indivíduos com qualificações mais elevadas.

A articulação entre estes actores poderá passar por exemplo por:

- desenvolvimento de projectos de investigação, de consultoria e de identificação de necessidades de formação;
- participação das empresas na definição e reorientação de conteúdos dos cursos para uma melhor resposta às necessidades de competências do mercado empregador;
- maior acessibilidade dos alunos a estágios em empresas e outras organizações, intra e extra-curricular por forma a treinar os conhecimentos adquiridos em situação de formação, que passa naturalmente pela preparação das mesmas entidades promotoras de formação e pela responsabilidade da entidade acolhedora em cumprir os objectivos negociados.

Estas e outras acções deverão estar sujeitas a uma monitorização e avaliação eficaz de modo a que se atinjam resultados definidos, reequacionando as actividades/acções, se necessário.

(iv) Mecanismos que reforcem uma maior equidade na procura de formação no sector

O perfil da procura dos cursos no sector, ao nível da formação inicial, no superior e no profissional é marcada por uma segmentação de género que é explicada por uma cultura estereotipada existente na sociedade portuguesa e noutras sociedades em geral. O que implica que haja cursos maioritariamente procurados pelo sexo feminino, como é caso da área que chamamos globalmente de comunicação, e cursos maioritariamente procurados por homens, como o caso da área de produção e realização de espectáculos e programas (teatro, cinema e televisão).

Deste modo, parece-nos relevante a concepção e implementação de mecanismos que reforcem a igualdade de oportunidades ao nível das questões de género ao nível da procura dos cursos, o que levaria um perfil mais equilibrado da estrutura de emprego do sector.

Acções no sentido de contrariar o perfil existente actualmente quer na procura quer na estrutura profissional do sector, ganham grande relevância na medida que no actual Quadro Comunitário (QCA III) e no próximo também, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres integra o conjunto das prioridades horizontais. Esta integra não só o desenho dos Programas, através de acções específicas, mas também os dispositivos de gestão e acompanhamento de modo a poder avaliar-se o impacte das medidas ao nível da equidade, sobretudo, do acesso à formação e do mercado de trabalho.

Uma maior ênfase na prossecução da igualdade de oportunidades, onde ela precisa de ser incentivada, nomeadamente neste contexto, pode revelar-se como uma importante forma de induzir mudanças culturais, quer do ponto de vista da procura de formação como do mercado de trabalho, fortemente potenciador da existência de menor equidade entre géneros em determinadas profissões.

2.2. Pistas para a Reorientação da Oferta Formativa

As pistas que se apresentam neste ponto resultam dos dados apresentados e analisados nos pontos anteriores.

Apostas Relativas ao Perfil da Oferta Formativa

Relativamente ao perfil da oferta formativa sinalizam-se os seguintes aspectos também já sinalizados no estudo do sector dos Serviços de Informação e Comunicações:

(i) Aumento do grau de cobertura da oferta de formação contínua e de iniciação/qualificação profissional

- **Expansão e/ou crescimento da oferta de formação contínua pelo território nacional**, justificada, todavia por um trabalho de identificação de necessidades de formação territorial. Se para alguns subsectores essa expansão poderá não ser relevante, justificar-se-á para os subsectores da rádio e da imprensa em que existe uma maior dispersão geográfica, nomeadamente da imprensa regional e rádios locais e regionais.
- **Expansão e/ou crescimento da oferta de formação contínua em instituições de ensino superior, isto é, expansão da formação avançada**, através sobretudo de cursos de especialização, em detrimento de uma oferta de longa duração como os mestrados, com a implicação de profissionais do sector, nacionais e estrangeiros.
- **Expansão/crescimento das formações pós-secundárias não superiores a desenvolver por escolas tecnológicas, secundárias (ensino regular) e profissionais**, através da modalidade de especialização tecnológica (CET). Este tipo de modalidade enquadra-

se nas temáticas de cariz mais tecnológico associadas à Indústria de Conteúdos nomeadamente da rádio, televisão, cinema, imprensa e edição. Todavia, outras formações com este tipo de modelo deverão ser desenvolvidas sobretudo dirigidas ao treino de competências técnicas, sem que a componente tecnológica esteja presente.

- **Expansão/crescimento das ofertas ao nível da formação à distância**, como forma de aumentar o acesso à formação de pessoas que têm menor flexibilidade de deslocação, e menor flexibilidade financeira e de conciliação da vida pessoal e profissional. Este tipo de formação poderá contribuir para a diminuição de assimetrias regionais relativamente ao acesso à formação, uma vez que a maioria da oferta se encontra centrada nas regiões de Lisboa e Porto.

- Expansão da **oferta de formação inicial de carácter profissional** quer em escolas profissionais quer secundárias.

(ii) **Consolidação e reforço das ofertas existentes**

- Reforço da **preparação técnica e pedagógica dos formadores e professores**, através da sua participação em projectos que articulem o binómio entidade formativa-empresa e participação em acções de formação no estrangeiro, nomeadamente em áreas muito específicas. Esta recomendação é válida sobretudo para os subsectores do cinema e audiovisual em que há maior carência de pessoas especializadas que poderão assumir funções formativas.

- Reforço da **participação de trabalhadores/ técnicos especializados**, portugueses e estrangeiros, detentores de competências específicas em acções de formação promovidas no quadro do sector, através de uma articulação coerente e objectiva com os formadores "formais" dos cursos.

- Maior **aposta das entidades formativas**, em parceria ou autonomamente com as empresas, na **actualização dos equipamentos utilizados em formação**. Ou, face ao custo elevado dos equipamentos, na maioria das vezes apenas adquiríveis pelas empresas, aposta no estabelecimento de protocolos entre entidades formativas e empresas para a realização da componente mais técnica nas empresas. Esta situação permite uma partilha de custos e de responsabilidades entre as empresas e as entidades formativas. Num sector em que a especificidade é muito grande e em que o número de empresas não é significativamente elevado há que encontrar formas flexíveis para a formação da mão-de-obra necessária.

(iii) **Recentragem da oferta de algumas áreas temáticas**

- Maior **aposta no equilíbrio entre a oferta de formação e as necessidades das empresas** do ponto de vista quantitativo e qualitativo, implicando a redução de cursos em determinadas áreas em que existe um excesso de oferta face à capacidade de integração no mercado de emprego, bem como o aumento da oferta em determinadas áreas associadas às questões mais técnicas e tecnológicas que servem o sector da rádio, da televisão e cinema.

- Redução progressiva da oferta existente relativamente aos cursos na área de comunicação, cuja procura de emprego excede, claramente, a oferta de emprego.

(iv) **Maior dinâmica ao nível da formação de reconversão profissional**

Dado o excesso de oferta de qualificações face à procura existente em alguns domínios deste sector, como o caso de diversos subdomínios da área da comunicação, é importante o **mercado da formação assumir um papel relevante na reconversão dos jovens** que não conseguem integrar o

mercado de trabalho. Esta reconversão poderá ser equacionada de dois modos: ou dentro do sector, para domínios em que existe menor oferta de qualificações e/ou maior procura de recursos humanos, ou fora do sector, isto é, reconversão para outros sectores de actividade.

Uma medida como esta carece de orientações e de enquadramento ao nível das políticas nacionais de educação. Os futuros programas comunitários relacionados com a educação e formação poderiam integrar preocupações desta natureza, por exemplo no quadro das prioridades horizontais ou no quadro da formação avançada, que seguramente será uma prioridade do próximo quadro comunitário.

Mas seguramente os operadores de educação-formação poderão e deverão assumir um papel central ao nível do reforço desta tipologia de formação. A diminuição da procura de formação inicial, associada ao decréscimo demográfico, deixa espaço às instituições de ensino superior para assumirem um papel relevante nesta matéria.

Neste estudo, não podemos deixar de propor uma medida, em jeito de conclusão destas questões, que se centra na **avaliação estratégica da eficácia da formação desenvolvida** que culmina com a produção de um relatório com orientações e recomendações quer para o sistema da educação-formação quer para o mercado de trabalho. Esta acção deverá estar ligada a uma outra, que permita uma reorientação permanente da oferta, procura de formação e emprego, que é a concepção e implementação de um sistema de monitorização e avaliação da eficácia das formações desenvolvidas quer no âmbito da formação inicial quer contínua.

Aspectos Específicos no Quadro das Áreas de Formação

Face ao contexto, apresentado anteriormente, da oferta formativa inicial e contínua, podem identificar-

-se algumas áreas específicas para a Indústria de Conteúdos.

Estas áreas são as seguintes:

Formação Inicial:

- **Multimedia** quer ao nível superior quer ao nível das formações pós-secundárias de tipo CET, dado que a oferta para esta área de formação, face às necessidades, é pouco expressiva (ao nível das formações secundárias, pós secundárias ou mesmo superiores).
- **Produção, realização plástica e técnica, montagem, encenação, coreografia, cenografia, imagem, anotação, luminotecnica e som**, dirigida quer à televisão, quer à rádio quer ainda ao cinema, não tanto como formações de cariz superior, embora a oferta actual seja reduzida, mas de cariz pós-secundário, também na linha dos CET, dirigida, sobretudo, a jovens que frequentaram ao nível do secundário esta tipologia de áreas temáticas.
- **Ciências da Informação (documentação, arquivo e bibliotecas)**, particularmente ao nível das formações secundárias e pós-secundárias (cursos CET), embora exista uma oferta já com algum significado ao nível do ensino profissional, perspectivando um alargamento dessa mesma oferta a todas as regiões do país.
- **Edição e Técnicas Editoriais**, particularmente através de formações pós secundárias;

Formação Contínua

Neste âmbito, face a análise da oferta, identificam-se as seguintes áreas de aposta:

- **Animação de programas (rádio), sonorização, produção, realização plástica e técnica, montagem, encenação, coreografia, cenografia, imagem, anotação, luminotecnica**, dirigida para os subsectores da



rádio, televisão e cinema, em formações de curta duração, isto é, cursos de especialização, desenvolvidos quer no âmbito do ensino superior quer nas escolas tecnológicas e profissionais.

- **Comercial/vendas para a rádio e imprensa**, dirigida a vendedores de publicidade para estes dois meios de comunicação.

- **Temas específicos da actualidade para a consolidação da formação** específica dos jornalistas, cuja formação é bastante generalista, adquirida através dos cursos de ciências da comunicação de cariz universitário, ou através de cursos de especialização desenvolvidos no contexto do ensino superior.

- **Argumentação e Guionismo**, dirigida para as produções da televisão e de cinema, através de cursos de qualificação inicial e de especialização.

- **Ciências da Informação (documentação, arquivo e bibliotecas)** através de cursos de qualificação e especialização (formação pós secundárias e pós-graduada).

- **Edição e técnicas editoriais**, através de cursos de pós-graduação, particularmente cursos de qualificação e especialização.

- **Tratamento de Imagens Digitais** quer associadas aos domínios da infografia como da fo-

tografia; a fotografia digital vem reforçar a necessidade de uma maior consolidação deste tipo de competências. A necessidade de os jornalistas terem que integrar competências nesta área, reforça também a necessidade de desenvolvimento de mais formação nesta área.

- **Ilustração**, associada à área de infografia.

Para além desta oferta mais específica e orientada para grupos profissionais determinados deste sector, é importante focar a relevância, do ponto de vista mais transversal a toda a estrutura profissional, da aquisição de competências linguísticas, de preferência em diversos idiomas, por parte dos profissionais deste sector.

O contexto de trabalho e de formação (por exemplo, o cinema e a televisão) exige o conhecimento de línguas estrangeiras, já que a maioria dos cursos de formação é desenvolvida no estrangeiro ou envolve formadores estrangeiros.

No quadro actual do desenvolvimento sociocultural das sociedades e da aceitação das diferenças culturais, bem como de défice de valores de cidadania, parece-nos de extrema relevância a promoção e desenvolvimento de competências sociais e relacionais. Pela natureza do sector, que se caracteriza pela existência de um quadro de relações diverso e diferenciado, é de extrema relevância uma atenção especial às competências sociais e relacionais.





V. Outras Estratégias de Resposta às Necessidades de Competências

Num contexto de melhoria da competitividade da Indústria de Conteúdos, o investimento em formação constitui um instrumento fundamental, mas não único de intervenção.

As intervenções formativas requerem articulação com outros domínios igualmente relevantes que também contribuam directa e indirectamente para o desenvolvimento estratégico da Indústria de Conteúdos.

Neste sentido, elegeram-se algumas pistas de reflexão, configuradas em domínios de aposta fundamentais do ponto de vista da competitividade do sector. Estes domínios tanto configuram orientações políticas, de âmbito mais geral, como instrumentos e acções de âmbito mais específico.

Identificam-se três domínios de aposta que, em nosso entender, não esgotam as acções a empreender neste sector, mas que nos parecem ser os mais relevantes a indicar neste último capítulo deste estudo.

1. Animação e Qualificação do Mercado de Formação

A apresentação de alguns aspectos no quadro da animação e qualificação do mercado de formação reside no pressuposto que não basta existir oferta de formação para existir procura: alguns mecanismos devem ser activados para que exista uma maior eficácia do mercado de formação do sector. Assim sendo, destacam-se os seguintes aspectos:

- **Reforço da visibilidade da formação**, quer inicial quer contínua, existente, explicitando, sobretudo, referenciais de competências a desenvolver e saídas profissionais.
- **Divulgação orientada por públicos-alvo** (potenciais beneficiários da formação, profissionais do sector, entidades formativas, entidades empregadoras, etc.) dos perfis profissionais prospectivos do sector (os que foram identificados e construídos no âmbito deste estudo).



- **Maior investimento no levantamento de necessidades prospectivas de formação, das entidades operadoras de educação-formação** (sistema regular e profissional de educação-formação), envolvendo, nestes processos, as empresas, as associações do sector e os próprios colaboradores.
- **Investimento continuado em processos de monitorização e avaliação de resultados**, sobretudo ao nível da eficácia da formação desenvolvida, mas também de práticas e metodologias de formação e da formalização e divulgação de dispositivos e modelos de intervenção formativa no sector.
- **Investimento na capacidade de reflectir sobre o sector** e em particular sobre as necessidades de formação e evolução das qualificações do sector, promovendo seminários, *workshops*, etc., de cariz nacional e internacional, envolvendo empresas e outros empregadores, profissionais e operadores de educação-formação que promovam formação para o sector.
- **Maior racionalização ao nível das designações dos cursos que são promovidos no âmbito do sector**, evitando designações diversas para designar a mesma tipologia de curso.
- **Maior envolvimento na participação das empresas, através de processos de estágio, por exemplo, e outras formas, na formação inicial**, na medida em que as empresas estão, em muitos casos, melhor equipadas do que os operadores de formação.
- **Maior dinâmica da oferta formativa em formato de *workshop***, envolvendo interlocutores nacionais e internacionais, em particular em áreas como o *multimedia* e sobretudo em cinema e radiodifusão.

2. Gestão do Mercado de Trabalho

Neste contexto importa referir as seguintes questões:

- **Apoiar o auto-emprego e a criação de pequenas unidades económicas**, em alguns subsectores, como, por exemplo, comunicação empresarial, documentação e conteúdos gráficos e *multimedia*, dada à emergência de um volume significativo de trabalho independente nestas áreas.
- **Necessidade de reconhecer, validar e certificar competências adquiridas com base na experiência** em contexto de trabalho com vista a um maior reforço da empregabilidade.
- **Necessidade de desenvolver formações, no quadro do sistema educação-formação, para o desenvolvimento de competências e profissões mais estratégicas**, acompanhando a evolução dos diferentes subsectores que compõem o sector.
- **Necessidade de revisão e homogeneização das categorias profissionais do sector**, no âmbito da Classificação Nacional Profissões, já que esta não serve a gestão do mercado de trabalho, a gestão das competências e a concertação social nesta matérias.
- **Necessidade de desenvolver parcerias entre as instituições** que integram o sistema educativo-formativo, o sistema empregador (empresas, associações sectoriais, etc.) e as estruturas intermediárias nos processos de integração profissional, de modo a obter uma maior eficácia ao nível da integração dos profissionais no mercado de trabalho, bem como a recolha de *outputs* relevantes sobre a evolução do mercado de trabalho.
- **Divulgar as formações e os perfis de competências dos diferentes cursos existentes** junto das entidades empregado-

ras e de intermediação com o mercado de emprego.

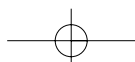
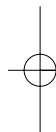
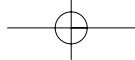
- **Desenvolver uma política mais eficaz de produção de recursos humanos com competências para responder às necessidades do mercado de trabalho do sector**, evitando a colocação, anualmente, de recursos formados muito para além das necessidades do mercado, nomeadamente na área da comunicação social.
- **Trabalhar com os potenciais profissionais do sector uma visão mais realista das representações sociais de alguns empregos, nomeadamente de alguns empregos associados ao subsector da comunicação social**, de forma a desmistificar as representações que a maioria dos jovens tem em relação a alguns empregos (por exemplo, *pivots* de jornais televisivos).
- **Promover junto das camadas mais jovens**, os futuros recursos qualificados do sector, o leque de profissões e respectivas representações sociais menos visíveis e conhecidas do grande público.

3. Gestão de Recursos Humanos

- **Necessidade de rever e desenvolver uma política de recrutamento e selecção séria de jovens e/ou de estagiários**, de modo a evitar ou atenuar a realização de trabalhos que deviam ser feitos por profissionais mais experientes e retribuídos financeiramente de forma justa, pondo em causa muitas vezes a qualidade da informação divulgada e a prática de grande rotatividade de estagiários, por existir muita procura, sem que estes possam ter a possibilidade de vir a ter uma relação mais estável com a empresa, uma vez que existe uma substituição permanente dos estagiários.

- **O sector terá que caminhar no sentido de dinamizar e fortalecer uma política de formação, contínua, que aposte no desenvolvimento de acções de formação segundo a tipologia de *workshops***, envolvendo formadores e técnicos estrangeiros ou, por outro lado, apostar em profissionais que possam obter formação no estrangeiro, de modo a dotar os recursos humanos de competências estratégicas para o desenvolvimento de alguns subsectores, nomeadamente do cinema e da televisão.
- **Adopção de uma política de gestão de competências e trajectórias profissionais** articulada com a política de remunerações e de formação.





Bibliografia

- AFPA-DEAT (1999) – *Métiers de base de L'informa-
tique. Référentiels d'emplois, d'activités et de
compétences. Association Nationale pour la For-
mation Professionnelle des Adultes. Ministère des
Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité.
Paris.*
- Anuário da Comunicação (2000) – *Os media e os
novos media em Portugal 2000-2001*, Obercom/
Observatório da Comunicação. Lisboa.
- BIBBY, A. (2000) – *Tackling the skills gap – the shor-
tage of IT specialists in Europe. UNI-Europa.*
- BOYLAN, P. (2001) – *Report to the G-8 on Culture in
a Worldwide Information Society.*
- BRANDÃO, Ida, (1997) – “O Contributo do Ministé-
rio da educação para a Produção e edição de
Software Educativo”, Programa Nónio-Século XXI,
ministério da Educação – Departamento de Ava-
liação, prospectiva e Planeamento.
- CARVALHO, P.; Gaspar, T. (2001) – *Mão-de-obra di-
gital: o bem mais escasso da nova economia?*. Re-
vista Prospectiva e Planeamento.
- CASTELS, Manuel (1999) – “A Era da Informação:
Economia, Sociedade e Cultura – volume 3:; Fim
de Milénio”, Editora Paz e Terra S.A.
- CLICHÉ, Danielle; MITCHELL, Riva; WIESAND, An-
dreas (2002) – *Creative Europe. On Governance
and Management of Artistic Creativity in Europe*,
Bonn, ARcult Media;
- CONDE, Idalina; PINHEIRO, João (2000) – *Profis-
sões Artísticas e Emprego no Sector Cultural in
OBS nº7 de Janeiro.*
- Cultural Policy Employment and New Media (2000)
– *Cultural Policy and Employment in the Informa-
tion Society: a Critical Review of Recent Resources
on Culture Industries.*
- DCMS (1998) – *The Creative Industries Mapping
Document?*, London: HMSO.
- DCMS (2001) – *The Creative Industries Mapping
Document?*, London: HMSO
- Département des études et de la prospective du Mi-
nistère de la Culture et Communication (2002) –
L'emploi dans le secteur de la culture en 2001,
D'après l'enquête Emploi de l'Insee, N° 28 juillet.
- Dossiers de l'Audiovisuel (S/D) – “Le soutien euro-
péen à l'industrie de l'audiovisuel et du multimé-
dia”, N° 80, Juillet/Août 1998, INA, La Docu-
mentation Française.
- DUCATEL, K.; BURGELMAN, J. (1999) – *The futures
Project - Employment map. European Commission.
Institute for Prospective Technological Studies.*
- ENGELHARD, J. (2000) – *Les métiers de la net eco-
nomie. Syntec informatique. Paris.*
- European Comission (2003) – *Technical Guidelines
for Digital Cultural Content Creation Programmes.*
- European Commission (2001) – *Exploitation and de-
velopment of the job potential in the cultural sector
in the age of digitalisation*, DG Employment and
Social Affairs.
- European Commission (1993) – *White Paper -
Growth, competitiveness, employment: the challen-
ges and roads leading into the 21st century.*
- FEIST, Andy (2000) – *Cultural Employment in Europe*,
Council of Europe Policy Note n° 8, Strasbourg,
Cultural Policies Research & Development Unity.
- FICHY, Patrice (1991) – “*Les industries de L'Imagi-
naire. Pour une analyse économique des médias*”,
Presses Universitaires de Grenoble, 2ème édition.
- FREITAS, Eduardo (1998) – “*As bibliotecas em Portu-
gal: elementos para uma avaliação*”, OBS Pesqui-
sas, Lisboa.

GREFFE, Xavier (1999) - *L'emploi culturel à l'age du numérique*, Paris, Anthropos.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes (coord.) (1998) - *"As Políticas Culturais em Portugal"*, OBS Pesquisas, Lisboa.

MEARES, C.; SARGENT, J. (1999) - The digital work force: building infotech skills at the speed of innovation. U.S. Department of commerce Technology Administration. Office of technology Policy.

Missão para a Sociedade da Informação (1997) - Livro verde para a Sociedade da Informação em Portugal. Ministério da Ciência e Tecnologia. Lisboa.

NEVES, Artur Castro (2003) - *"A Indústria de Conteúdos. Uma visão estratégica"*, GEPE, Ministério da Economia, Documentos de Trabalho.

REBELO, José (1993) - *"No primeiro aniversário da televisão privada em Portugal"*, in *Análise Social*, vol. XXVIII (3º), pp 653-677.

Relatório da Comissão Inter-Ministerial para o Audio-visual, www.icam.pt

Relatório Final de Reflexão sobre o futuro da Televisão, Outubro de 1996, www.secs.pt

ROBITAILLE, E.; ROY, P. (1999) - *Analyse de l'industrie du multimédia à Montréal et à Paris*. Université de Montreal.

SANTOS, Rogério, (2000) - *"Industria Cultural, Tecnologias e Consumo"*, in Carlos Leone (org.) *Rumo ao Ciber mundo?*, Celta Editora, Oeiras.

UNESCO (1995) - *Our Creative Diversity; Report of the World Commission on Culture and Development*.

UNESCO (S/D) - *Culture, Trade and Globalisation. Questions and Answers*.

VALADARES TAVARES, Luís; PEREIRA, Manuel João (2000) - *"Nova economia e tecnologias de informação: desafios para Portugal"*, Universidade Católica Editora, Lisboa.

Vários (1999) - *Cultural Competence; New Technologies, Culture & Employment*, Österreichische Kulturdocumentation, Internationales Archiv für Kulturanalysen, Federal Chancellery Arts Department, Vienna, eds. Andrea Ellmeire / Veronika Ratzenbock.

Sites na Internet:

<http://jobfutures.ca/doc/jf/part1/indexf.shtml>

<http://jobfutures.ca/doc/jf/part1/indexf.shtml>

<http://online.onetcenter.org/>

<http://stats.bls.gov/oco/>

www.alis.gov.ab.ca

www.careers.co.nz/lists/jobs/talpfrm.htm

www.career-space.com

www.eito.com/

www.eno.com/

www.e-skills.com

www.europa.eu.int

www.icam.pt

www.iplb.pt

www.min-com.pt

www.min-cultura.pt

www.secs.pt

www.sk.hrdc-drhc.gc.ca/emploi-avenir

www.skillsbase.dfes.gov.uk/



