



**Sara de Lurdes
Fonseca da Rocha e
Silva Figueira da Silva** **Cultura e a Sociedade da Informação e
Conhecimento: Desafios Organizacionais no Sector
Patrimonial**



**Sara de Lurdes
Fonseca da Rocha e
Silva Figueira da Silva**

**Cultura e a Sociedade da Informação e
Conhecimento: Desafios Organizacionais no Sector
Patrimonial**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Dr. Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Dr. Jorge de Carvalho Alves
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. João Abreu de Faria Bilhim
Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade
Técnica de Lisboa

Prof. Dr. Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

agradecimentos

O trabalho compilado nestas páginas foi possível apenas e só devido a certas pessoas, às quais sinto necessidade de agradecer publicamente.

Começo pelo meu filho, Martinho, que, dada a sua tenra idade, foi a quem mais falta fiz ao longo do período de elaboração desta dissertação.

Ao meu marido, pela imensa paciência que transmitiu.

Aos meus pais e irmãs, pela disponibilidade que sempre demonstraram para me ajudar.

Gostaria também de agradecer ao Dr. António Jorge Monteiro, coordenador da Pós Graduação em Gestão Cultural, no Porto.

resumo

O trabalho centra-se no domínio da cultura e na necessidade de inovação das suas instituições patrimoniais face à chegada da Sociedade de Informação e Conhecimento.

A confusão de uso entre os termos cultura e civilização pode ser evidenciada em diversos idiomas, tanto românicos como germânicos. Dado que ambos os termos continham originariamente a ideia de aperfeiçoamento, sentido aliás que permanece até hoje inscrito nos seus usos popular e intelectual, são frequentemente definidos um em relação ao outro, i.e., cultura como estágio ou estado particular de avanço em direcção à civilização, e civilização como estado ou estágio social da cultura. Tal tipo de definição encontra-se disseminada na literatura das ciências sociais, e constantemente os cientistas sociais lançam mão das locuções “cultura ou civilização” e “civilização ou cultura”, constituindo, esta mistura de conceitos, a realidade Pré-Iluminística. Uma vez dissecado o sentido do termo cultura, e considerando o contexto de turbulência tecnológica que se vive, o trabalho teve como objectivo principal identificar e compreender os desafios de natureza organizacional que se colocam ao sector patrimonial da cultura com a (inevitável) entrada dos seus principais actores para a Sociedade do Conhecimento. Efectivamente, a interferência das novas tecnologias e dos hábitos implícitos à Sociedade de Informação e Conhecimento, conduz a uma necessidade das organizações de memória inovarem, reinventando-se a si próprias e descobrindo formas de destrancar o valor dos recursos culturais em seu poder, sejam estes de origem analógica ou digital. A inovação tecnológica desempenha, assim, um importante papel na forma como as instituições culturais pretendem valorizar as suas colecções, por um lado, e, por outro, no modo como estas instituições se relacionam com as demais organizações com quem trabalham no cumprimento da sua missão central, nomeadamente, a tradução, a difusão e a preservação da cultura.

abstract

This work is centred in the domain of culture and the need of innovation of its heritage institutions in face of the arrival of the Information and Knowledge Society.

The confusion between the terms culture and civilization may be revealed in several languages, both Romance and Germanic. Since both terms contained originally the idea of improvement, meaning which in fact remains, even today, registered in its popular and intellectual usages, they are frequently defined one in relation to the other, i.e., culture as a stadium or specific state of progress towards civilization, and civilization as a state or stadium of culture. Such a type of definition we find disseminated in social science literature, and social scientists are constantly making hold of the elocutions “culture or civilization” and “civilization or culture”, constituting, this mixture of concepts, the Pre-illuminist reality.

Once dissected the meaning of the term culture, and considered the context of technological turbulence we are living, the work had as a main goal, the identification and understanding of the organizational challenges put to the cultural heritage sector with the (inevitable) entrance of their main actors into the Knowledge Society. In fact, the interference of the new technologies and the habits implicit to the Knowledge and Information Society, lead to the need for memory institutions to innovate, reinventing themselves and discovering ways to unlock the value of cultural resources in their care, be they analogical or digital in origin. Technological innovation carries out, therefore, an important role in the way cultural institutions intend to value their collections, on one hand, and in the way these institutions relate to the remaining organizations with whom they work in the fulfilment of their main mission – the translation, diffusion and preservation of culture.

Índice Geral

Índice Geral.....	7
Índice de Figuras.....	12
Índice de Esquemas.....	12
Índice de Quadros.....	13
SIGLAS e ACRÓNIMOS.....	14
Parte I – Introdução ao trabalho e à problemática em estudo.....	16
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	17
Capítulo 2 – Apresentação da Problemática.....	23
Capítulo 3 – Estrutura do Documento.....	31
Capítulo 4 – Metodologia.....	31
Parte II - Desenvolvimento Conceptual.....	33
Capítulo 1 – Conceitos Centrais: Cultura, Civilização e Arte.....	34
Secção 1 – Cultura: um conceito polissémico.....	35
Secção 1.1 - Génese etimológica e sentidos semiológicos.....	35
Secção 1.2 - Percursos da expressão <i>Cultura</i> (análise conceptual semiológica).....	37
Secção 1.2.1 - Cultura como Formação.....	38
Secção 1.2.2 - Cultura como produto de Formação.....	45
Secção 2 - Cultura e Civilização.....	47

Secção 2.1 - Civilização, em sentido restrito	48
Secção 2.2 - Civilização, em sentido global.....	49
Secção 3 - Cultura e Arte.....	51
Secção 3.1 - Arte: Noção Genérica e Sujeitos	51
Secção 3.2 - Arte: sentido específico	53
Secção 3.3 - Classificação Contemporânea das Artes.....	55
Secção 4 – Sectores da Cultura	56
Secção 4.1 – Património.....	58
Secção 4.1.1 – Património Cultural [Tangível]	58
Secção 4.1.2 – Património Cultural Intangível	61
Secção 4.1.3 – Património Intelectual.....	62
Secção 4.2 – Instituições culturais do património	63
Secção 4.2.1 – Arquivos e Bibliotecas: guardiões do património documental	63
Secção 4.2.1.1 – Arquivos.....	64
Secção 4.2.1.2 – Bibliotecas.....	66
Secção 4.2.2 – Museus.....	68
Secção 5 – Conclusão.....	70
Capítulo 2 – Economia e Sociedade na Era Digital. Conceitos Associados	75
Secção 1 – Mudança.....	75
Secção 2 – Inovação: um conceito multidimensional.....	78

Secção 3 – Tecnologia.....	84
Secção 4 – Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	87
Secção 5 – Sociedade de Informação e Conhecimento	90
Secção 6 – Globalização.....	96
Secção 7 – Economia e Sociedade Digital: implicações nas organizações culturais	97
Secção 7.1 – Economia Digital e Sociedade Digital: a importância das redes	98
Secção 7.2 – Economia e Cultura.....	99
Secção 7.3 – Industrias culturais, industrias criativas e <i>digital culture</i>	104
Parte III – Sector Patrimonial da Cultura: Mudanças Organizacionais na era digital.....	109
Capítulo 1 – Introdução	110
Secção 1 – Políticas Estruturais de Preparação do terreno	111
Secção 2 – Tecnologia e Inovação: que relacionamento e impacto têm sobre a cultura?	116
Secção 3 – A promessa digital.....	118
Capítulo 2 – Mudança Organizacional: enfatizar a interoperabilidade das organizações culturais no sector do património.....	119
Secção 1 – Conceito de Organização adoptado.....	120
Secção 2 – Adaptação à lógica de funcionamento em rede.....	122
Secção 3 – Evolução das ALM: a caminho de instituições híbridas	125
Secção 3.1 – Arquivos.....	126
Secção 3.2 – Bibliotecas	127
Secção 3.3 – Museus	130

Secção 3.4 – Conclusão.....	131
Secção 4 – Interoperabilidade organizacional num ambiente em rede: Modelo explicativo	133
Secção 4.1 - Missão e Valores	135
Secção 4.2 - Colecções.....	136
Secção 4.3 - Capital intelectual.....	136
Secção 4.4 - Capital de cooperação e capital de utilizador	137
Secção 4.4.1 - Capital de cooperação	138
Secção 4.4.2 – Capital de utilizador.....	138
Secção 4.5 – Conclusão: a interoperabilidade organizacional	141
Capítulo 3 – Desafios na esfera organizacional das Instituições Culturais do Património ...	142
Secção 1 – Desafio: Desenvolver o capital humano.....	143
Secção 1.1 – Adaptação do capital humano para garantir a eficiência do capital intelectual	143
Secção 1.2 – Pessoal qualificado em TIC como recurso chave	146
Secção 1.3 – Integrar as competências do capital humano no capital infra-estrutural.....	147
Secção 1.4 – Desenvolver o mix certo de competências para se ser interoperável na esfera digital	147
Secção 1.5 – Fornecer serviços de maior valor acrescentado	148
Secção 1.6 – Conclusão/sumário.....	149
Secção 2 – Desafio: Desenvolver capital de cooperação.....	150
Secção 2.1 – Formas de cooperação.....	151

Secção 2.2 – Vantagens gerais da cooperação	153
Secção 2.3 – Cooperar para destrancar o valor dos recursos culturais patrimoniais: Modelo Explicativo	155
Secção 2.3.1 - Fornecer conteúdo em bruto (camada 1).....	156
Secção 2.3.2 - Criar ambientes ricos (camada 2).....	157
Secção 2.3.3 - Fornecer conhecimento especializado e criatividade multimedia para cativar o envolvimento das comunidades (camadas 3 e 4).....	159
Secção 2.4 – Tornar-se visível no mundo digital	163
Secção 2.5 – Sumário	165
Secção 3 – A importância do ambiente externo: O papel chave de novas organizações culturais do património no ambiente digital	166
Secção 3.1 – Desenvolvimento e produção de colecções digitais acessíveis.....	167
Secção 3.2 – Desenvolvimento de ambientes (digitais online) protegidos	169
Capítulo 4 – Conclusão.....	170
Secção 1 – Sumário	170
Secção 2 – Recomendações.....	173
Secção 3 – Futuras Linhas de Trabalho.....	175
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	176
ANEXO I - Lista da UNESCO com os diferentes tipos de Património Cultural	198

Índice de Figuras

Figura 1: O impacto do crescimento económico e do progresso na fronteira <i>p-p</i>	18
Figura 2 – Curvas em S.....	81
Figura 3 – Classificação dos consumidores ao longo da generalização da tecnologia.....	82
Figura 4: O Impacto das TIC nas indústrias do turismo integradas e na gestão da economia local: sectores económicos alavancados.....	113

Índice de Esquemas

Esquema 1 - Etimologia da palavra cultura.....	35
Esquema 2 - Etimologia da palavra civilização	36
Esquema 3 - O sentido bivalente do conceito Cultura, enfatizado a partir do Iluminismo	38
Esquema 4 - Interpretação de Cultura na Antiguidade Clássica	40
Esquema 5 - Conceito de civilização na óptica de Ethel E. EWING	50
Esquema 6: Cultura: sectores e sub-sectores.....	57
Esquema 7 – Cultura <i>versus</i> Natureza e Personalidade Humanas	72
Esquema 8 - Níveis de mudança organizacional.....	77
Esquema 9 - Fontes de Inovação	83
Esquema 10 - Conceito de Tecnologia segundo ZELNY, ilustrado por RIBAULT, <i>et al</i>	85

Esquema 11 - Sistema de Ciência e Tecnologia.....	87
Esquema 12: Plano de Acção eEurope 2002 vs Plano de Acção eEurope 2005	93
Esquema 13 - A Digitalização e a aproximação dos Sectores Económicos.....	103
Esquema 14 - <i>Digital culture</i> : conexões e sinergias entre os sectores da cultura e as TIC.....	107
Esquema 15 - <i>Digital Culture</i> : União de Forças de Tecnologia, Conteúdo e Difusão.....	108
Esquema 16: Relação entre variáveis externas e de cariz organizacional e adopção/utilização de TICs, e vice-versa.....	125
Esquema 17: Processo de transição organizacional das ALM.....	132
Esquema 18 - Modelo da Interoperabilidade organizacional nas Instituições do Sector Patrimonial da Cultura a operar num ambiente em rede.....	134
Esquema 19: Como destrancar o valor dos objectos culturais na era digital	156
Esquema 20 - Níveis Recomendados de Intervenção para Adaptações Organizacionais à Era Digital	172

Índice de Quadros

Quadro 1: Entendimentos de Civilização e Cultura, por (alguns) autores	74
Quadro 2: Os grandes objectivos da Sociedade de Informação	92
Quadro 3: Relação entre políticas nacionais e as políticas europeias para a SI	95
Quadro 4: Grandes áreas de intervenção propostas para a área do Saber Disponível (MCT, 1997)	111

SIGLAS e ACRÓNIMOS

ALM	Instituições de Memória (<i>Archives, Libraries and Museums</i>)
APOM	Associação Portuguesa de Museologia
AR	Assembleia da República
CE	Comissão Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CIA	Conselho Internacional de Arquivos
EC	<i>European Commission</i>
ERT	<i>Expert Round Table</i>
ICOM	<i>International Council of Museums</i>
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IT	<i>Information Technology</i>
IT's	Institutos Tecnológicos
MC	Ministério da Cultura
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	Mestrado em Ciência, Tecnologia e Inovação
NTIC	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
QCA	Quadro Comunitário de Apoio

RMN	<i>Reunion des Museés Nationaux</i>
SI	Sociedade de Informação
SCT	Sistema de Ciência e Tecnologia
SCTN	Sistema de Ciência e Tecnologia Nacional
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIMES	sector em que se reúnem as Telecomunicações, a Internet, o Multimedia, o <i>E-commerce</i> , o <i>Software</i> e a Segurança
WWW	<i>World Wide Web</i>
WWWW	<i>World Wide Wireless Web</i>

Parte I – Introdução ao trabalho e à problemática em estudo

“Cultural organisations are learning that their presence and authority in the real world is not automatically translated into the virtual world.”

(QUEST, 2000)

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

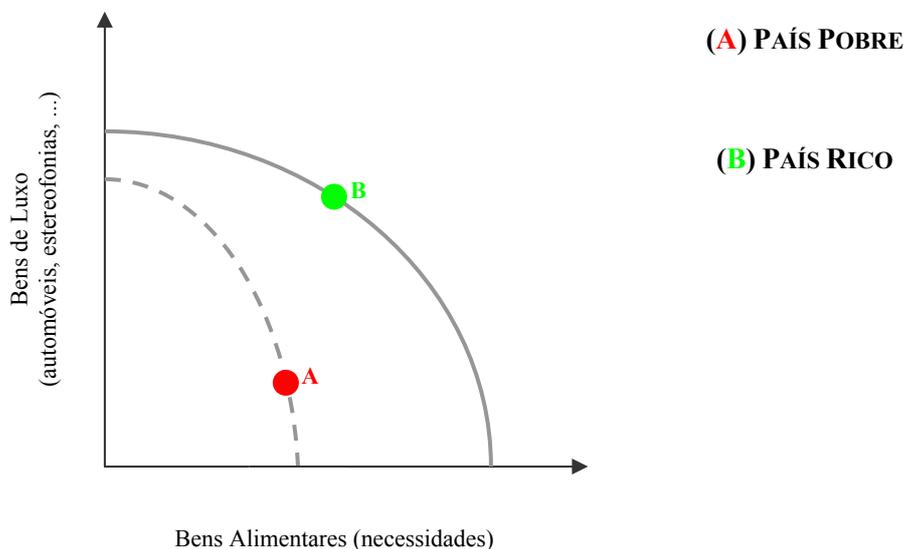
“O desenvolvimento sustentável apoia-se simultaneamente na prosperidade económica e na equidade social e ambiental. A relação entre estas componentes não pode ser encarada como fonte de conflitos, mas antes como um compromisso que traduz e implica novas soluções para a realização da coesão económica e social. No caso português, esta perspectiva permite definir um equilíbrio de efeitos positivos entre as intervenções destinadas a fortalecer a competitividade da economia (...), e as intervenções dirigidas a promover a qualidade de vida, nomeadamente (...) no domínio social (como nos sectores da educação, da cultura e da saúde)” (BARNIER, 2000). Este entendimento de desenvolvimento é defendido pela Comissão Europeia, através de BARNIER (2000), e por algumas recentes teorias que assinalam “a importância dos costumes, da cultura ou da religião como factores preponderantes” (SAMUELSON, 1991) no desenvolvimento, constituindo, por isso, elementos que “rompem o ciclo vicioso da pobreza e começa a mobilizar as quatro forças em que se baseia o crescimento: o trabalho, os recursos [naturais], o capital e a tecnologia”.

Recordando-se o conceito de curva da fronteira das possibilidades de produção¹ (Figura 1, na pág. 18), esta sofre um deslocamento para a direita à medida que o respectivo país atinge níveis superiores de prosperidade, significando que a tendência para se investir na produção de bens que não são de primeira necessidade aumenta com o nível de desenvolvimento do país. Diz a teoria económica que um país, antes de se desenvolver, é tão pobre que tem que dedicar quase todos os seus recursos à produção de bens essenciais, privando-se quase por completo de conforto (ponto A da Figura 1). Com o desenvolvimento, o país passa de A para B, reflectindo um pequeno aumento no consumo de bens de primeira necessidade em comparação com o aumento bastante superior no consumo de bens de “luxo” (ponto B da Figura 1). Note-se que a possibilidade de fruição de uma maior quantidade de todos os bens é, no cenário 2, superior.

O desenvolvimento, entendido numa perspectiva global, é geralmente conotado com crescimento, expansão, progresso, evolução, e tem como objectivo principal, por um lado, acumular capital, e por outro, proporcionar melhores condições de vida à sociedade em geral. Define-se como um processo de crescimento económico e de mudança social, envolvendo, portanto, uma componente quantitativa e outra de ordem qualitativa.

¹ Trata-se de um diagrama representativo das múltiplas combinações de bens que podem ser produzidos na economia. Os pontos no exterior da fronteira *p-p* são inatingíveis, ao passo que aqueles que estão no interior, correspondem a situações de ineficiência.

Figura 1: O impacto do crescimento económico e do progresso na fronteira *p-p*.



Fonte: adaptado de SAMUELSON (1991)

Crescimento ou expansão (económica) consubstanciam os vectores do lado quantitativo do desenvolvimento e condicionam os níveis de prosperidade dos diversos povos, pois, segundo SAMUELSON (1991), “crescimento económico é, na terminologia moderna, (...) a expansão da capacidade económica para produzir”. Tratam-se, neste domínio, de questões relacionadas com o crescimento do Produto Interno Bruto, com a sua distribuição, com a problemática da inserção, ou não, das economias nacionais em espaços económicos mais vastos, entre tantas outras questões materializáveis. Já o progresso ou a evolução são termos que traduzem uma ideia qualitativa do desenvolvimento, estando por isso associados com os diferentes níveis culturais das sociedades. Nesta vertente, discutem-se, por exemplo, questões de ordem social que condicionam a inovação, o maior ou menor domínio da técnica, a capacidade de adaptação face a mudanças, entre outras questões que determinam diferentes etapas de evolução. O domínio da educação, da ciência, da investigação, da socialização constituem alguns sectores institucionais de apoio ao desenvolvimento qualitativo. Pode, portanto, acontecer que uma região atinja um grande crescimento económico, sem que isso implique necessariamente o desenvolvimento das populações, ficando, por isso, o nível de desenvolvimento sustentado comprometido. Neste sentido, defende-se que o crescimento será de natureza sectorial, enquanto que o desenvolvimento é de

ordem estrutural e global (FURTADO, 1974), abrangendo todos os aspectos da vida humana com o intuito de a melhorar em termos económicos, sociais e culturais. Enquanto o crescimento [económico] é, por natureza, cíclico, o progresso ou a evolução [social], na teoria económica, poderá ser crescente ou progressiva, estacionária ou estagnada e decrescente ou regressiva, considerando-se que se fala de desenvolvimento se houver evolução crescente ou progressiva.

A UNESCO partilha desta visão, considerando que o desenvolvimento não deve assentar apenas em termos tangíveis. Afirma, por isso, que “culture is more than a jewel in the crown of development”, defendendo a indivisibilidade de cultura e desenvolvimento, compreendido não apenas em termos de crescimento económico, mas também “as a means of achieving a satisfactory intellectual, emotional, moral and spiritual existence.” (UNESCO²)

Assim, o importante papel que a cultura, em sentido abstracto, tem no desenvolvimento do indivíduo, em particular, e da sociedade, em geral, é evidente, consubstanciando elementos que “rompem o ciclo vicioso da pobreza e começam a mobilizar as quatro forças em que se baseia o crescimento [desenvolvimento]: o trabalho, os recursos [naturais], o capital e a tecnologia” (SAMUELSON, 1991). Segundo BENTO (2002), “a ideia de desenvolvimento global do indivíduo está ligada aos aspectos de ordem social, cultural e política, ao integrar novas atitudes e comportamentos, novos interesses e necessidades que valorizam a criação, a produção, a fruição e a participação dos cidadãos no seu quotidiano sócio-cultural”. Na mesma linha de pensamento, a UNESCO considera que o desenvolvimento “may be defined as that set of capacities that allows groups, communities and nations to define their futures in an integrated manner” (UNESCO³).

No plano teórico, a promoção do bem-estar e da qualidade de vida do povo, e a protecção e a valorização do património cultural constituem duas das funções fundamentais e incumbências prioritárias do Estado, referidas na Constituição da República Portuguesa⁴. Por outro lado, no mesmo documento, enumera-se um conjunto de direitos e deveres culturais tidos como fundamentais para os cidadãos⁵. Contudo, na prática, o poder político concentra-se nas questões

² http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php@URL_ID=11407&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html acessido a 23 de Outubro de 2003

³ http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php@URL_ID=11407&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html acessido a 23 de Outubro de 2003

⁴ Constituição da República Portuguesa, Parte I, Título I, art. 9, alíneas *d*) e *e*), e Parte II, Título I, art. 81, alínea *a*).

⁵ Constituição da República Portuguesa, Parte I, Título III, capítulo III.

económicas que permitem alcançar um maior e melhor nível de crescimento, negligenciando as políticas que possibilitariam a obtenção de um maior nível de progresso social, domínio em que a cultura, em sentido lato, domina. Apesar de se reconhecer a importância da cultura para o desenvolvimento da sociedade e do indivíduo, só recentemente os dirigentes políticos começaram a tratá-la como vector político, complementar na estratégia para o desenvolvimento.

Em termos europeus, os fundadores da Comunidade Económica Europeia (CEE, 1957) estavam “determinados a estabelecer os fundamentos de uma união cada vez mais estreita entre os povos europeus” (PIRES, 1992), no entanto, não previam qualquer estratégia de acção no campo da cultura, estando esta omissa do documento institutivo da CEE. Em 1992, aquando da assinatura do Tratado de Maastricht, e mais tarde, em 1997, com a revisão dos tratados realizada em Amesterdão, esta situação alterou-se. Ao manifestarem, de forma explícita, o desejo de “aprofundar a solidariedade entre os seus povos, respeitando a sua história, cultura e tradições” (PIRES, 1992), estabeleceram objectivos e princípios concretos quanto ao sector cultural, salientando o contributo que a Comunidade daria para o desenvolvimento da cultura de cada Estado membro (Tratado de Maastricht, 1992, art.º 128), respeitando e promovendo a sua diversidade (Tratado de Amesterdão, 1997, art.º 151) em termos culturais. O artigo 128 do Tratado de Maastricht dá, assim, existência oficial ao sector da cultura, passando esta a ter estatuto próprio. Por consequência, a Comissão Europeia, redefiniu os programas de financiamento de acção comunitária, passando estes a contemplar também projectos culturais nos campos da Arte (Programa Kaleidoscope), do Património (Programa Raphael) e da Literatura (Programa Ariane). Em 1999, com o Tratado de Amesterdão, a Comissão Europeia formulou um novo enquadramento para o sector cultural nos programas de financiamento para 2000-2004, onde pretendeu conferir um maior reconhecimento da cultura na Europa, denotando-se, como afirma HELENA VAZ DA SILVA (1997) uma “consciência crescente de que a dimensão cultural não é periférica ao desenvolvimento do projecto europeu”. Surge, neste contexto, o programa Cultura 2000, que, além de defender o uso de “cultural means to spur socio-economic development and social integration” (COGLIANDRO, 2002), pretende, entre outros objectivos, tornar a cultura acessível a todos. Entre os vários obstáculos que o programa e as instituições têm que ultrapassar (de ordem organizacional, administrativa e orçamental), um dos problemas básicos com que se deparam prende-se com “its inappropriate response to the most dynamic phenomenon in the European field today: cross-border cultural networking” (COGLIANDRO, 2002).

Com estes programas, e mais precisamente com o último, a Comissão Europeia pretendeu financiar projectos culturais de qualidade, que promovessem a inovação e a criatividade, produzissem um valor acrescentado europeu⁶ efectivo e reflectissem as preocupações e pontos de interesse actuais dos agentes culturais, valorizando a proximidade com o cidadão e o recurso a novas tecnologias de informação e comunicação.

A acção que a União Europeia lançou sobre o sector cultural como um todo, reflectiu-se de imediato na acção política de cada estado membro no respectivo campo cultural. Os instrumentos de suporte à mudança de estratégia no domínio da cultura foram os sucessivos Quadros Comunitários de Apoio (QCA). Gradualmente, desde 1989, data da primeira grande reforma dos Fundos e outros Instrumentos Estruturais⁷, e à medida que se tomava consciência do papel que o sector cultural desempenhava no desenvolvimento, a filosofia de acção sobre o sector cultural tornou-se mais interventiva, embora com maior ênfase no período do actual QCA (QCA III, 2000-2006). De facto, a criação de um Programa Operacional para a Cultura (POC) no QCA português, constitui uma medida inovadora. Dado tratar-se do primeiro POC na União Europeia. Com efeito, enquanto no QCA II (1994-1999) a área sectorial da Cultura detinha apenas duas medidas do Subprograma Turismo e Património Cultural - Programa Operacional da Modernização do Tecido Económico -, no actual QCA passou a constituir um Programa Operacional Autónomo. No total, são quatro medidas⁸ englobadas em dois eixos prioritários⁹, direccionadas para a concretização de apoio nas áreas do património, museus, recintos culturais e utilização de novas tecnologias de informação no sector. De acordo com o Ministério da Cultura, “a criação de um Programa Operacional Autónomo para a área da Cultura resulta essencialmente da clara assunção de que a política cultural constitui um eixo fundamental da estratégia de desenvolvimento social e económico do País.”¹⁰ A mesma fonte prossegue, defendendo que “o objectivo de valorização cultural passou a valer por si mesmo e pelas potencialidades intrínsecas do sector cultural na

⁶ O Valor Acrescentado Europeu é medido em função das capacidades de cada projecto em criar sinergias que ultrapassem os interesses locais, regionais e até nacionais, sendo aqueles que conseguem cria-las a nível europeu, os que maior Valor Acrescentado representam.

⁷ **Fundos Estruturais:** Fundo Europeu de Desenvolvimento Económico e Regional (FEDER), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA), IFOP // **Outros Instrumentos Estruturais:** Fundo de Coesão, EEE (Espaço Económico Europeu), ...

⁸ (1) recuperação e animação de sítios históricos e culturais, (2) modernização e dinamização dos museus nacionais; (3) criação de uma rede fundamental de recintos culturais e (4) Utilização das novas tecnologias da informação para acesso à cultura.

⁹ **I** - reforço da cultura como factor de desenvolvimento, através de acções de valorização do património histórico e cultural. // **II** - Promover um maior equilíbrio espacial no acesso à cultura, favorecendo o acesso a bens culturais.

¹⁰ http://poc.min-cultura.pt/programa_over.htm acedido a 24 de Novembro de 2003

dinamização das actividades económicas, designadamente pela crescente importância das indústrias de conteúdos, na valorização dos recursos humanos e na criação de emprego qualificado.”

No que concerne ao sector cultural em questão neste trabalho, nomeadamente o sector patrimonial, muito recentemente a Assembleia da República (2001) legislou no sentido de estabelecer as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural. Neste documento, organiza um conjunto de direitos, garantias e deveres dos cidadãos, estipulando o direito à fruição do património cultural. Neste âmbito, determinou que “todos têm direito à fruição dos valores e bens que integram o património cultural, como modo de desenvolvimento da personalidade através da realização cultural.” (A.R., 2001). E porque “a erosão do património cultural está a deixar milhares de pessoas vulneráveis e desenraizadas, sem passado, presente ou futuro” (SILVA, H.V. 1997), alude ao “dever de preservação, defesa e valorização do património cultural” (A.R., 2001), na medida em que “não é possível alcançar uma perspectiva do nosso passado histórico, sem se ser motivado para a nossa herança cultural” (SILVA, M.L. 2002). Assim, a ASSEMBLEIA DA REPUBLICA (2001) estipula que:

“Todos têm o dever de preservar o património cultural, não atentando contra a integridade dos bens culturais e não contribuindo para a sua saída do território nacional em termos não permitidos pela lei.

Todos têm o dever de defender e conservar o património cultural, impedindo, no âmbito das faculdades jurídicas próprias, em especial, a destruição, deterioração ou perda de bens culturais.

Todos têm o dever de valorizar o património cultural, sem prejuízo dos seus direitos, agindo, na medida das respectivas capacidades, com o fito da divulgação, acesso à fruição e enriquecimento dos valores culturais que nele se manifestam.”

Através desta cultura de preservação, de defesa e de valorização do património cultural, o Estado português pretende:

“Incentivar e assegurar o acesso de todos à fruição cultural;

Vivificar a identidade cultural comum da Nação Portuguesa e das comunidades regionais e locais a ela pertencentes e fortalecer a consciência da

participação histórica do povo português em realidades culturais de âmbito transnacional;

Promover o aumento do bem-estar social e económico e o desenvolvimento regional e local;

Defender a qualidade ambiental e paisagística.” (A.R., 2001)

Em face do reconhecimento do papel activo que a cultura e o património cultural têm na evolução humana e social e esta no desenvolvimento sustentado, e considerando o fenómeno da globalização, este trabalho move-se no campo da gestão cultural no contexto da economia digital, debruçando-se sobre o sector específico do património cultural.

Capítulo 2 – Apresentação da Problemática

“As TIC¹¹ são já parte integrante do nosso quotidiano. Invadiram as nossas casa, locais de trabalho e lazer. Oferecem instrumentos úteis para as comunicações pessoais e de trabalho, para o processamento de textos e de informação sistematizada, para acesso a bases de dados e à informação distribuída nas redes electrónicas digitais, para além de se encontrarem integradas em numerosos equipamentos do dia a dia, em casa, no escritório, na fábrica, nos transportes, na educação e na saúde” (MCT, 1997). E na cultura? Disponibilizando a Sociedade de Informação tecnologias que podem, se convenientemente exploradas, ser um excelente meio para contribuir para a difusão do nosso património cultural a uma escala outrora difícil de aceder, *conseguiremos manter viva a identidade da cultura portuguesa no mundo? Conseguiremos assegurar, de forma eficaz, o conhecimento e a difusão do nosso património cultural nesta “aldeia global”?* Estas dúvidas assumem uma grande dimensão se tivermos em conta o facto de Portugal dispor de um valioso património arquitectónico, arqueológico e de itinerários culturais que importa divulgar de um modo sistemático, pois não devemos descurar que as TIC e a sociedade digital “provide tremendous opportunities for both publicising the cultural heritage and managing it”¹². No país e no

¹¹ Tecnologias de Informação e Comunicação

¹² http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Heritage/Digitalisation_of_cultural_property/challenges.asp#TopOfPage (acedido a 16 de Janeiro de 2004)

estrangeiro nem sempre existe uma noção correcta do valor deste património. A sua divulgação a uma escala global, com a correspondente criação de conteúdos em línguas estrangeiras, poderá atingir camadas cada vez mais alargadas da população global. Abrem-se, assim, novas perspectivas para vários sectores e agentes económicos, incluindo as indústrias do lazer e do turismo, e contribui-se para a atracção ao nosso país de um turismo cultural, favorecendo, naturalmente, a economia, quer nacional, quer local.

De acordo com BERNARD SMITH, responsável pela Direcção Geral da Sociedade de Informação da Comissão Europeia, “Europe’s cultural and memory institutions are facing very rapid and dramatic transformations. These transformations are not only due to the use of increasingly sophisticated technologies, which become obsolete more and more rapidly, but also due to a re-examination of the role of modern public institutions in today’s society and the related fast changing user demands. These trends affect all the functions of the modern cultural institution, from collection management and scholarly study (...) to providing new forms of universal and dynamic access to their holdings” (EC, 2002b). Porque as “cultural organisations are learning that their presence and authority in the real world is not automatically translated into the virtual world” (QUEST, 2000), a inovação tecnológica desempenha um importante papel na forma como as instituições culturais pretendem valorizar as suas colecções, por um lado, e, por outro, no modo como estas instituições se relacionam com as demais organizações com quem trabalham no cumprimento da sua missão central, nomeadamente, a tradução, a difusão e a preservação da cultura.

A revolução em curso, activada pela acessibilidade da informação, permite antever profundas mudanças e desafios na forma de gestão das organizações culturais, particularmente, na sua organização e nas suas estruturas. Por outro lado, no que toca às colecções das instituições de memória, pergunta-se como podem ser “destrancadas” para usufruir das oportunidades que a sociedade de informação e do conhecimento oferece. Estes desafios colocam-nos perante duas opções: ou se aproveitam as oportunidades dadas e se superam os potenciais riscos, ou nos limitamos a ignorá-las, sujeitando-nos às mudanças, com todas as incertezas e riscos que daí possam decorrer. Centrado na primeira hipótese, este trabalho pretendeu analisar a forma como o sector patrimonial da cultura deve enfrentar as mudanças que a era digital inflige ao nível da organização e de todos os elementos que a compõem, de forma a garantir (ou facilitar) que as instituições de memória se consagrem como plataformas de comunicação e de ampla divulgação do património cultural no ambiente revolucionário que actualmente se vive. Para que os ALM (*Archives, Libraries and Museums*) realizem esta transformação de forma sustentável, precisam de recursos – financeiros, tecnológicos, humanos –, conhecimentos e competências que, nestas

instituições, muitas vezes são limitados. Por este motivo, concretizar os objectivos referidos representa um enorme esforço de renovação por parte das instituições envolvidas, implicando a reestruturação de muitas áreas centrais da sua actividade. Em virtude destas reestruturações, as instituições culturais do património iniciarão um processo que trará inquestionáveis benefícios ao nível da gestão de recursos humanos, da dinamização das fontes de recursos financeiros e da valorização do património cultural em sua posse, com inegáveis vantagens para os seus utilizadores e das gerações futuras, que terão as suas origens bem preservadas.

Este processo é impulsionado pela Comissão Europeia e pelos Estados membros, que não têm poupado esforços na edificação da sociedade da Informação e do Conhecimento, e na consequente passagem para uma sociedade e economia digitais no movimento crescente de globalização. Empreendem, por isso, diversas acções que catapultam o sector cultural para o domínio digital, pelo que trabalham no sentido de “establish a lasting infrastructure of technologies, guidelines, standards, human and institutional networks that will support and extend the role of Europe's libraries, museums and archives in the digital age” (EC, 2002b). Centrada nesta missão, os objectivos específicos de acção política na área das novas tecnologias no campo cultural¹³ prendem-se com:

1. o aumento do acesso e preservação dos recursos patrimoniais culturais,
2. o aumento e fomento da adopção de TIC pelas ALM,
3. o fomento da convergência técnica das aplicações para as instituições culturais e serviços digitais,
4. a promoção da cooperação crescente entre detentores de conteúdos culturais e científicos, como por exemplo, bibliotecas, arquivos, museus, centros de pesquisa, instituições académicas,

¹³ Unidade de Património Cultural do Programa *Information Society Technologies* da Comissão Europeia, programa esse iniciado no 5º Programa Quadro para o Desenvolvimento Tecnológico e de Pesquisa (1998-2002) e mantido no 6º (2003-2006) (<http://www.cordis.lu/en/home.html> acedido a 21 de Janeiro de 2004)

Mais propriamente:

<http://www.cordis.lu/ist/ka3/digicult/home.html> acedido a 16 de Janeiro de 2004

http://www.cordis.lu/ist/directorate_e/digicult/index.htm acedido a 22 de Janeiro de 2004

Para que as instituições de memória garantam a capacidade de serem interoperáveis, e, portanto, terem sucesso na era da informação, é indispensável que tenham visão, capacidade de liderança e elevados padrões de gestão, indispensáveis, também, para preparar as instituições ao longo do percurso de adaptação a uma nova realidade para a qual a sociedade caminha. Esta preparação passa inevitavelmente por uma reorganização interna, que se centraliza em torno da problemática da organização das instituições na era digital, nomeadamente nos desafios que (especialmente) o capital humano e o capital de cooperação terão de ultrapassar no sentido de permitirem às ALM uma suave entrada na realidade digital. Para complementar esta abordagem, foca-se também a interação que o factor ambiente externo tem no sucesso/fracasso das instituições (mais pequenas) no mundo digital. Esta problemática constitui o âmago deste trabalho.

O sector cultural é muito extenso. Para quem não conheça os seus meandros (e mesmo para quem está mais familiarizado), o Capítulo 1 da Parte II deste trabalho debruçou-se sobre a exploração e (tentativa de) esclarecimento do conceito Cultura. Daqui partiu-se, depois, para o sector económico que a “regula”. Com este conhecimento, a escassa literatura existente e considerando (alguma) experiência profissional no segmento patrimonial da cultura, achou-se importante que se desse um contributo para um melhor entendimento deste sub sector e das etapas de evolução que os seus principais actores (Arquivos, Bibliotecas e Museus) terão de sofrer para entrar, de forma activa e dinâmica, na era digital.

Enquanto sector, a componente da cultura que abrange as instituições de memória encerra grandes desafios, na medida em que tem como missão a tradução, a difusão e a preservação da mesma. Com o advento da Sociedade de Informação e do conseqüente fenómeno da Globalização, essa missão, além de se defrontar com novos desafios, tornou-se mais complexa, implicando uma gestão mais atenta.

Efectivamente, com o advento da Sociedade de Informação, os computadores fazem cada vez mais parte da nossa vida individual e colectiva. A Internet e o multimedia estão a tornar-se omnipresentes, permitindo o acesso instantâneo "to cultural assets, overcoming the traditional obstacles of distance and time"¹⁴. “Contudo, tal como a radio não substitui os espectáculos ao vivo,

¹⁴ http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Heritage/Digitalisation_of_cultural_property/challenges.asp#TopOfPage accedido a 16 de Janeiro de 2004

a televisão não faz as vezes da radio, o cinema não fez desaparecer o teatro, estes novos meios também não irão substituir os livros e outros meios tradicionais, mas simplesmente acrescentar as suas capacidades adicionais ao leque das opções disponíveis” (MCT, 1997). Por outro lado, a Sociedade de Informação deve, cada vez mais, ser uma Sociedade do Conhecimento, pelo que as instituições de memória, exímias na preservação e divulgação deste, terão, obrigatoriamente, de contribuir para essa passagem. Porém, para isso, a grande maioria delas não está pronta ... Existem desafios que têm, portanto, de ser identificados e soluções que têm de ser dadas, de forma a que o sector patrimonial da cultura melhor possa enfrentar os desafios relacionados com a construção e a exploração de um quadro cultural digital no seio da Sociedade de Informação. Destes pressupostos partiu toda a organização deste trabalho.

Hoje em dia, os arquivos, as bibliotecas e os museus enfrentam desafios semelhantes à medida que se esforçam por tirar vantagens do enorme potencial que a Sociedade de Informação oferece. Da leitura da mais diversa bibliografia, constatam-se vários desafios que se colocam hoje em dia aos arquivos, às bibliotecas e aos museus à medida que estas instituições se esforçam por tirar vantagens do enorme potencial que o uso de TIC promete. De uma forma genérica, estes podem agrupar-se consoante a sua natureza, nomeadamente, tecnológica, de exploração¹⁵ e organizacional. Dada a especificidade da primeira tipologia e da profundidade de investigação que todas requerem, optou-se pelo estudo dos desafios organizacionais que aguardam as instituições de memória. Esta opção justifica-se porque o modelo de conceito de organização adoptado abrange os domínios focados. Por outro lado, a instituição fica prevenida quanto aos níveis de problemas primários que têm de enfrentar, como também munem a sua estrutura de meios que a ajudarão a detectar e resolver outros desafios, mais específicos ao domínio em que se enquadram.

Analisando as instituições culturais europeias no campo do património sob o prisma da sua consciência quanto às novas tecnologias, somos confrontados com um largo espectro em relação à adopção e conseqüente exploração dos benefícios que as TIC oferecem a estas organizações. De uma extremidade, os arquivos, as bibliotecas e os museus estão entre as instituições pioneiras e as que desde cedo adoptaram as TIC. Estas instituições possuem planos claros de digitalização das suas colecções e de desenvolvimento de mercado ao pensarem em formas inovadoras de melhor explorarem e comercializarem as suas colecções, inclusivamente na Internet. Do outro lado do

¹⁵ Neste domínio abordam-se, por exemplo, qual é o potencial de exploração comercial dos recursos culturais patrimoniais e quais são os futuros mercados? O que é necessário para fazer os serviços culturais na área do património sustentáveis?

espectro, encontram-se especialmente pequenas instituições que não estão conscientes das TIC e das suas potencialidades, não possuindo sequer os recursos financeiros e humanos que lhes permitam participar na Sociedade de Informação activamente. Esta situação criará no futuro um desafio à Comissão Europeia e às autoridades nacionais e regionais, ao tentarem aumentar a capacidade e as competências nas pequenas instituições culturais no sector do património, e criar as condições que permitam a estas organizações parcas em recursos participarem na S.I..

Para além da falta de meios financeiros, geralmente são apontadas várias razões para justificar a frugalidade de recursos tecnológicos nestas instituições, nomeadamente:

1. falta de pessoal especializado nas áreas tecnológicas,
2. práticas de trabalho focalizadas na investigação e exposição, o que leva à exigência de qualificações de trabalho nestas áreas, mais do que nas tecnológicas,
3. responsabilidade de desenvolvimento de políticas e programas relacionadas com TIC por indivíduos não especializados,
4. falta de cooperação entre instituições da mesma natureza, o que justifica a falta de actividades de benchmarking.

Estes factores condicionam, assim, a adopção, a adaptação e a exploração das potencialidades das TIC no seio das instituições de memória.

Para além desta (óbvia) necessidade de fortalecimento das instituições culturais através do aumento das capacidades e competências dos seus recursos, os desafios chave que no plano organizacional irão conduzir o desenvolvimento do sector cultural do património no futuro prendem-se também com o valor do património, o reconhecimento do sector educativo como um importante parceiro no planeamento e escoamento de *packaged information* e a certeza de que na cooperação, na colaboração e na coordenação reside a chave para uma presença e operabilidade eficazes no ambiente em rede.

No que toca ao valor do património cultural, nos últimos anos, o sector patrimonial da cultura foi alvo de maior atenção política devido ao seu potencial económico e à sua importância no desenvolvimento de mercado na sociedade de informação. De acordo com MCGUIGAN, ao medir-se o valor do património cultural em termos económicos apenas estar-se-ia a omitir o seu valor

verdadeiro, pois, segundo ele, “the notion that a cultural product is as valuable as its price in the marketplace, determined by the choices of the sovereign consumer and by the laws of supply and demand, is currently a prevalent one, albeit deeply flawed” (MCGUIGAN, In THROSBY, David 1999).

O verdadeiro valor que as instituições culturais oferecem à sociedade é, muitas vezes, indirecto e não financeiro, pois um dos seus objectivos é providenciar entretenimento intelectual e despertar a consciência acerca da importância do conhecimento cultural e histórico. Para além deste proveito (intangível), quaisquer outros, de natureza tangível, que se obtenham ou que se tenha a capacidade de gerar acontece de forma indirecta, para outros sectores económicos, que potenciam o desenvolvimento regional, como sejam o turismo e as indústrias de publicação e media. Como principais financiadores, os governos nacionais e as autoridades regionais deviam estar cientes de que o que financiam no domínio cultural ultrapassa o valor económico: representa uma pedra basilar no processo de estabelecer a identidade cultural da sociedade.

As TIC são consideradas um meio efectivo para distribuir recursos de apoio à aprendizagem à comunidade educativa, permitindo às instituições culturais o cumprimento das suas funções educativas e sociais. Desta forma, o sector educativo deve ser considerado um importante parceiro na era digital das instituições culturais. Assim, assente no pressuposto que, no futuro, a educação será o mais promissor, e portanto, o mais significativo mercado para a herança cultural, crê-se (quer a CE, quer responsáveis de instituições culturais entrevistados) que o sector da educação devia constituir o alvo de programas de digitalização, bem como assumir um foco central nas políticas culturais no sector do património. De acordo com MARK JONES, Director do Victoria and Albert Museum, a educação é tão importante que deveria tornar-se parte do *core business* de todos os arquivos, bibliotecas e museus. Segundo ele, “ALM resources are vastly undervalued and underused as an educational resource. It’s not all about money. ALM’s should be doing this as part of their core business, it improves collection management, as well as access.”¹⁶ Assim, aquando da selecção de material para digitalização e produção de novos recursos culturais, as instituições culturais devem seguir uma aproximação multi direccionada e manter sempre o objectivo educacional em mente, de forma a que os recursos que se produzam sirva igualmente para satisfazer necessidades de material de trabalho das instituições educativas.

¹⁶ MARK JONES, Director do *Victoria and Albert Museum* (UK), DigiCult Interviews, Agosto 9-10, 2001 (EC, 2002b)

Num mundo em que predominam os relacionamentos em rede, a procura de recursos culturais únicos não se circunscreve ao interior de cada instituição, o que enfatiza a necessidade de cooperação e colaboração. JENNIFER TRANT defende aliás, que “it’s a major technology thing, that technology demands collaboration”¹⁷. Daí que os arquivos, as bibliotecas e os museus precisem de estabelecer novos relacionamentos com o seu ambiente externo, considerando outras instituições de outros sectores, empresas privadas, organizações intermédias e novos grupos de utilizadores. Os principais objectivos destas parcerias são, por exemplo, a colaboração nos custos de criação de novos serviços, a cooperação em programas de digitalização, a definição de padrões e estruturas que forneçam acesso completo e a partilha de recursos. O princípio regente destes relacionamentos não será portanto a competição, mas a parceria. Em última análise, tudo se resume à necessidade de não apenas integrar sistemas tecnológicos, mas também pessoas, pois só desta forma poderá ser atingida a capacidade de se ser interoperável.

Além da necessidade de relacionamentos assentes na colaboração e na cooperação, é também evidente a urgência na adopção de medidas coordenadas e metódicas no alcance dos objectivos acima mencionados, especialmente nas tarefas que mais urgem, nomeadamente, tratamento de processos de digitalização. Actualmente, o volume de material para ser digitalizado é uma das questões, a par da necessidade de selecção, mais problemáticas da digitalização. Cada vez mais, a magnitude da digitalização de recursos culturais muda consideravelmente, colocando problemas ainda por resolver às instituições culturais, como sejam a digitalização em massa, a integração de metadata aquando da digitalização, a transferência interna desta operação e o armazenamento de enormes quantidades de informação/dados, e, naturalmente, os elevados custos relacionados com estes processos. O volume e a escala que estão associados à digitalização no futuro enfatizam a necessidade de processos automatizados e de integração dos recursos digitalizados no fluxo de trabalho das instituições em causa. Exige-se, assim, o estabelecimento de políticas de selecção compreensivas que respondam claramente a “o quê?” e “para quem?” se deveria digitalizar. As políticas organizacionais de digitalização deveriam ser, portanto, dirigidas por um programa nacional de digitalização, que estabelecesse prioridades, objectivos e responsabilidades e evitasse a duplicação de trabalho. A coordenação impõem-se, portanto!

¹⁷ JENNIFER TRANT, Directora Executiva do *Art Museum Image Consortium* (USA), *Digicult Interviews*, Agosto 9-10, 2001 (EC, 2002b)

Capítulo 3 – Estrutura do Documento

Tendo como objectivo principal introduzir a questão em estudo, a Parte I começa com o enquadramento da problemática no contexto económico e político actuais, seguindo com a exposição do assunto propriamente dito.

Tratando-se de um domínio de investigação recente, a Parte II desenvolveu exclusivamente a componente conceptual. Esta parte foi dividida em dois grandes capítulos, cada um dos quais explorando conjuntos de conceitos distintos, todos relevantes para a compreensão integral do trabalho. O Capítulo 1 foca o conceito central da investigação, nomeadamente Cultura, desmistificando o seu sentido, bem como o sentido de palavras muitas vezes usadas em sua substituição. O Capítulo 2 aborda os conceitos relacionados com a era digital, a era em que a problemática se centra.

Na Parte III desenvolve-se a análise da problemática de base a este trabalho. Começa-se por apresentar o estado da arte das instituições de memória actuais e o percurso que deverão tomar em termos organizacionais. Depois de expor o entendimento que é feito de organização, prossegue-se com a apresentação de um modelo que apresenta as características chave que as instituições devem procurar possuir para que a transição e o sucesso na era digital seja alcançável. Depois, analisam-se os desafios que ameaçam as instituições de memória, apresentando-os em três tipologias. Por último, a título conclusivo, apresenta-se um sumário da problemática investigada, acompanhada por um trabalho de síntese das recomendações a seguir. Para finalizar, abordam-se linhas de investigação futuras.

Capítulo 4 – Metodologia

Tendo em consideração que “the field of cultural economics received passing attention from distinguished economists for many years, but was not systematically explored by economists until relatively recently”¹⁸, trata-se de uma problemática de investigação recente, especialmente em Portugal. Desenvolveu-se, assim, um trabalho de natureza eminentemente qualitativa, em que se

¹⁸ *Association for Cultural Economics International (ACEI)* <http://www.dac.neu.edu/economics/n.alper/acei/backgr.htm> acedido a 16 de Janeiro de 2004

privilegiaram as fontes bibliográficas com recentes relatos de responsáveis de instituições culturais em todo o mundo. Desta forma, no que toca à investigação dos desafios que as instituições culturais enfrentam com a emergência da Sociedade de Informação e Conhecimento, e das soluções preconizadas para que os mesmos possam ser ultrapassados com êxito, foi dada especial atenção às fontes bibliográficas que analisavam *case-studies*, que descreviam e justificavam projectos culturais em rede, a entrevistas e a seminários realizados com peritos nas áreas culturais e tecnológicas. Também a pesquisa de sites de instituições culturais de renome mundial permitiram recolher informação importante para um maior conhecimento da causa cultural em estudo.

Além do recurso a bibliografia nacional, a maioria das bases bibliográficas recolhidas sobre cultura são estrangeiras, algumas das quais cedidas por instituições oficiais dedicadas ao sector, e outras por institutos de pesquisa do domínio cultural e educativo.

Com o objectivo de conhecer o estado de arte da sociedade portuguesa quanto ao entendimento que possui do tema Cultura, frequentaram-se conferências e ciclos de entrevistas realizadas com as mais variadas figuras públicas da sociedade.

No que toca às organizações culturais, foram visitadas várias instituições de memória, algumas das quais com projectos culturais em rede já finalizados ou a decorrer, tendo sido mantidas, sempre que possível, reuniões com responsáveis. Para esta forma de obtenção de informação em muito contribuiu a minha experiência profissional na área cultural.

Parte II - Desenvolvimento Conceptual

“...o mundo da cultura ... nunca pode abdicar do seu particular contributo
que tem que ver com os valores mais fundos da Humanidade:
lembrar, interrogar, questionar e criar,
ao lado dos bens materiais,
o pensamento e as formas simbólicas que os espelham e ultrapassam.”

(Silva, Raquel Henriques¹⁹ (1999): *Os Museus no Tecido Cultural Nacional: Realidades e Desafios*.
In Actas de Conferências Fundação Dr. Cupertino de Miranda)

¹⁹ Directora do Instituto Português de Museus em 1999.

Capítulo 1 – Conceitos Centrais: Cultura, Civilização e Arte

Cultura, assim como civilização, são conceitos polissêmicos, polémicos e facilmente politizáveis. Por estas características, causavam apreensão quando citados a alguns intelectuais do século passado, dada a sua evidente ambiguidade. Curioso é que, ainda hoje, quando abordados, seja em termos formais ou informais, com pessoas dos mais diversos estatutos – intelectuais, financeiros, etários – e quadrantes - políticos, profissionais - os termos, além de serem confundidos, continuam a ser explicados num contexto de muita ambiguidade e reciprocidade.

De acordo com a Comissão de Cultura da Eurocities (2002), “culture is a broad term, embracing not only the arts but also many aspects of our way of life and of the way in which we relate to each other. Culture is not just art nor is it an agglomeration of art institutions” (COGLIANDRO, 2002). Estando implícita uma concepção antropológica de cultura, a aplicação do termo às sociedades humanas é, contudo, recente, tendo a sua utilização sido confinada, a princípio, à língua germânica. A palavra alemã *Kultur* surgiu na edição do dicionário de Johann Christoph Adelung, em 1793, com o significado de enobrecimento, de refinamento das forças espirituais do Homem, ou de um povo, significado esse usado, na altura, pelas línguas românicas para designar civilização, ao invés de cultura. Por volta de 1850, a palavra cultura adquiriu sentido novo e específico, por vezes partilhado com o de civilização. Com este novo significado, passou a exprimir um conjunto de atributos e produtos resultantes do pensamento e da inter-acção humana em sociedade, que seria extra somático e transmissível por outros mecanismos que não a hereditariedade biológica. A sua característica essencial seria a de pertencer somente à espécie humana, e, conseqüentemente, faltar às espécies não humanas. Este sentido, moderno e etnográfico, do termo pode ser traçado de Gustav Friedrich Klemm (1802 – 1843) a Sir Edward Burnett Tylor (1838-1917), tendo sido com a obra *Primitive Culture* deste autor, em 1871, que esse sentido se universalizou. Nele, não há mais referências ao processo ou grau de refinamento, mas a um estado ou condição, do qual todas as sociedades humanas partilhariam, embora pudesse haver entre as suas culturas particulares grandes diferenças.

Secção 1 – Cultura: um conceito polissémico

“Os homens são criadores de sentido e seus intérpretes, sendo os códigos de sentido que dão significado às nossas acções e nos permitem conferir sentido às acções dos outros.

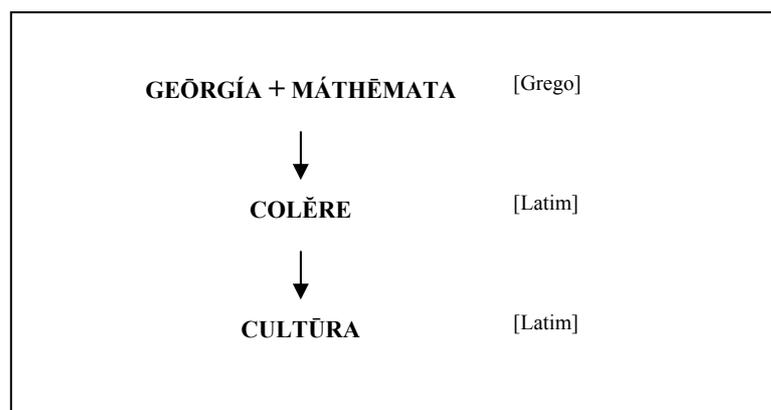
Tomados em conjunto constituem a nossa cultura, que hoje em dia está no centro das nossas vidas.”

SILVA, M.L. (2002)

Secção 1.1 - Génese etimológica e sentidos semiológicos

A palavra cultura deriva do latim *cultūra*, que significa “lavoura, cultivo dos campos, instrução, conhecimentos adquiridos”, a qual tem a mesma raiz de *cultus* (cultivo e culto), do verbo *colo, is, ere* (cultivar). *Cultūra*, por sua vez, deriva do termo latino *colĕre*, “cultivar, cuidar de, tratar”, representado em grego por dois vocábulos distintos: *geōrgía*, “lavoura, cultivo dos campos” e *máthēma*, na forma do neutro plural *máthēmata*, “conhecimentos adquiridos”. Aplica-se a domínios tão distintos como os campos (*colere agros*), as letras (*literas*) e a amizade (*amicitiam*), designando três coisas na língua latina: aquilo que faz que o Homem seja um Homem; a preocupação do Homem pelo Homem no sentido da sua mútua vinculação – em grego: *philanthropia*; aquilo pelo qual o Homem se torna verdadeiramente Homem, a sua formação ou educação – em grego: *paideia*.

Esquema 1 - Etimologia da palavra cultura

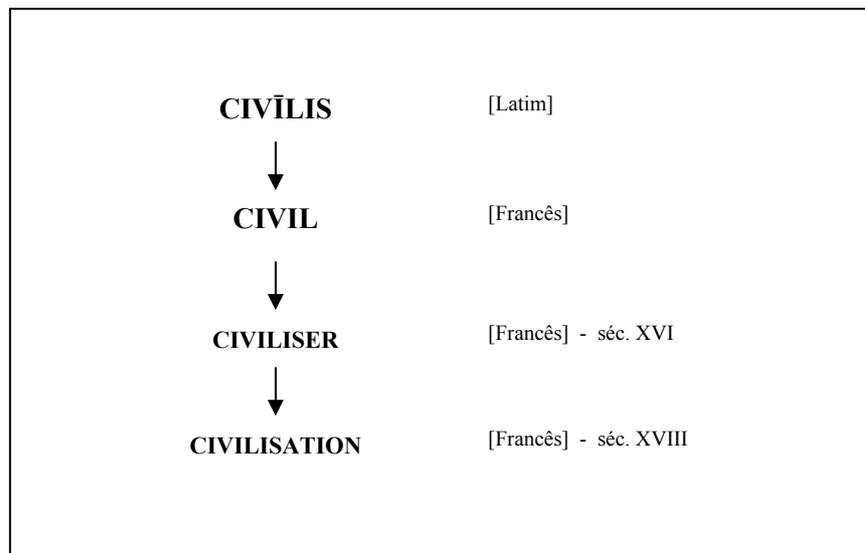


Desde a época clássica que o termo cultura se opõe ao latim *natūra*, “natureza, ordem estabelecida pela natureza, curso natural das coisas”. A diferença fundamental entre *cultūra* e *natūra*, é que a

primeira, “lavoura, conhecimentos adquiridos” só se realiza com a participação directa do Homem, agindo sobre a segunda, enquanto que esta existe independentemente da acção humana.

Originariamente, na Antiguidade Clássica, poetas e oradores proeminentes da sociedade grega aludiam à *cultura animi*, ou seja, cultura do espírito. Esta expressão, que gozou de grande favor até ao Renascimento (séc. XV), equiparava-se à acção que o Homem realiza quer sobre o seu meio, quer sobre si mesmo, visando uma transformação para melhor. Mais tarde, surge um novo sentido para a palavra em que a ênfase é dada ao resultado da acção da aperfeiçoamento que o Homem desenvolve e das respectivas consequências numa perspectiva colectiva/social. Esta nova interpretação é, grosso modo, simultânea com o aparecimento do vocábulo nos diversos idiomas. Efectivamente, a palavra cultura, aplicada à sociedade, surge nas línguas românicas no século XVI, enquanto que nas línguas germânicas, no século XV. O sentido da palavra, nas formas germânicas de pós 1793²⁰, fica associado ao processo de aperfeiçoamento do espírito humano, de um povo, passando, por volta de 1850, a significar sistema de atitudes, instituições e valores de uma sociedade e, *com* esta acepção, transmite-se às outras línguas. Ganha, assim, curso o francês *civilisation*, tido, no século XVIII como o refinamento do indivíduo, da sociedade, derivado de *civiliser*, “civilizar” do século XVI, e este do francês *civil*, “civil”, latim *civīlis* “que pertence aos cidadãos”, derivado do latim *civis* “cidadão” (ver Secção 2 do presente capítulo).

Esquema 2 - Etimologia da palavra civilização



²⁰ Publicação do Dicionário de Adelung.

O vocábulo cultura, nas línguas românicas do século XVIII, adoptou a acepção francesa tendo, no século XIX, passado a significar sistema de atitudes, instituições e valores de uma sociedade, tal como o alemão *Kultur*. A partir daí, *cultura* e *civilização* são usados, alternadamente, para exprimir o mesmo conceito.

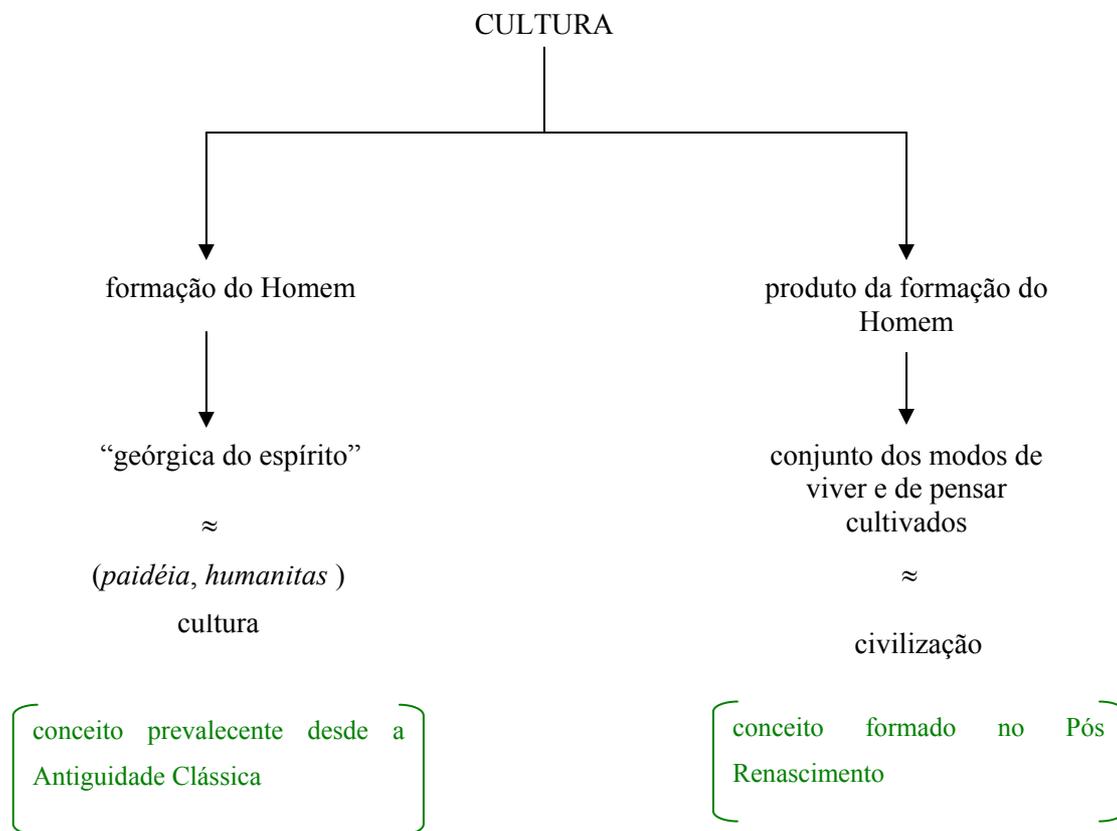
Secção 1.2 - Percursos da expressão *Cultura* (análise conceptual semiológica)

A cultura não pode ser estudada como uma variável sem importância, secundária ou dependente no que toca às transformações da sociedade, mas sim vista como algo fundamental e constitutivo, determinando tanto a forma e o carácter desta, como a sua vida interior (SILVA, M.L. 2002). Cultura é, portanto, uma noção chave para as ciências sociais. Em virtude da sua importância conceptual, o lugar que ocupa nas ciências do Homem é similar ao papel que as noções de evolução (Darwin) e gravidade (Galileu) desempenham na biologia e na física, respectivamente. Porém, a sua interpretação não é consensual, existindo vários significados que lhe são atribuídos, e, por isso, é conotado com outros termos, como civilização, educação, formação ou arte.

Após uma exaustiva recolha bibliográfica, foi possível balizar o conceito em torno de dois sentidos básicos. No primeiro e mais antigo, derivado directamente do termo ciceroniano *humanitas*, alude-se à *formação* do Homem, à sua melhoria e ao seu refinamento (Antiguidade Clássica). Já em pleno século XVI, um dos pioneiros do pensamento científico moderno, FRANCIS BACON, ainda considerava a cultura nesse sentido, classificando-a como a geórgica do espírito, esclarecendo assim a origem metafórica desta expressão (ver Secção 1.1 do presente capítulo).

Alternativamente, no segundo significado, cultura indica o produto dessa formação, ou seja, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, polidos, que também costumam ser indicados pelo nome de civilização. Esta segunda interpretação da palavra cultura foi especialmente motivada pelo movimento característico do século XVIII, o Iluminismo. Em “A Crítica do Juízo”, uma das obras de um dos seus principais precursores, é possível demarcar esta transição conceptual: Kant, ao escrever “Num ser racional, cultura é a capacidade de escolher os seus fins em geral (e portanto ser livre). Por isso, só a cultura pode ser o fim último que a natureza tem condições de apresentar ao género humano” (KANT, E., *Crítica do Juízo*. In ABBAGNANO, 1998), implicitamente afirma que, como “fim”, a cultura é produto (mais que produzir-se) da geórgica da alma.

Esquema 3 - O sentido bivalente do conceito Cultura, enfatizado a partir do Iluminismo



Secção 1.2.1 - Cultura como Formação

Na primeira acepção do termo, ou seja, no sentido que alude à formação da pessoa humana individual, cultura corresponde ao que os gregos chamavam de *paidéia* (ver Secção 1.1 do presente capítulo) e que os latinos, no período do Império Romano, através de doutos como Cícero, Varrão e Horácio, indicavam com a palavra *humanitas*: educação do Homem como tal, ou seja, educação proveniente das artes peculiares do Homem, que o distinguem de todos os outros animais, as quais eram apelidadas de *boas* pelo proeminente escritor romano Aulus Gellius. As Boas Artes eram, por exemplo, a poesia, a eloquência, e a filosofia, às quais se atribuíam valor essencial para aquilo que o Homem devia ser, portanto, para a capacidade de formar o Homem verdadeiro, o Homem na sua forma genuína e perfeita.

Durante o período helenístico, cultura era o processo de busca e realização que o Homem fazia de si, ou seja, da verdadeira natureza humana. Esta acepção de cultura integrava duas dimensões. Uma consistia numa estreita conexão com a filosofia, na qual se incluíam todas as formas da investigação. A outra, assentava numa estreita conexão com a vida social. Na Grécia Antiga considerava-se que, em primeiro lugar, o Homem só podia realizar-se como tal através do conhecimento de si mesmo e do seu mundo, o que implicava um processo de busca da verdade em todos os domínios que lhe dissessem respeito. Em segundo lugar, o Homem só podia realizar-se como tal na vida em comunidade, naquilo a que os gregos chamavam *polis*²¹. A *República* de Platão (ano 400 a.C.) é a expressão máxima da estreita ligação que os gregos estabeleciam entre a formação dos indivíduos e a vida da comunidade. Mas em ambas as dimensões, a natureza humana de que se fala não é um dado, um facto, uma realidade empírica ou material já existente, independentemente do esforço de realização que é a cultura. A verdadeira natureza humana só existe como fim ou termo do processo de formação cultural; é, noutras palavras, uma realidade superior às coisas ou aos factos, é uma *ideia* no sentido platónico, um *ideal*, uma *forma* que os homens devem procurar realizar e encarnar em si mesmos. Este conceito clássico de cultura como processo de formação especificamente humana, excluía qualquer actividade *infra-humana* ou *ultra-humana*. Excluía, em primeiro lugar, as actividades utilitárias: as artes, os ofícios e, em geral, o trabalho manual, a que os gregos chamavam depreciativamente de *banausia*²². Estas actividades cabiam apenas aos escravos porque não distinguiam o Homem do animal, que também age no sentido de obter o seu alimento e satisfazer as outras necessidades. Excluía também qualquer actividade *ultra-humana*, isto é, que não estivesse voltada para a realização do Homem no mundo, mas para um destino ultra-terreno. Pelo primeiro aspecto, o ideal clássico de cultura foi aristocrático; pelo segundo foi naturalista, e, por ambos, foi contemplativo, tendo visto na “vida teórica”, inteiramente dedicada à busca da sabedoria superior, o fim último da cultura.

Durante o Império Romano, o ideal de cultura manteve-se sensivelmente o mesmo. Para os Romanos, *humanitas* traduzia três ideias: (1) a característica que define o Homem como Homem; (2) aquilo que vincula um Homem a outro Homem e aos homens em geral (traduzindo o termo

²¹ A polis era o centro de cada um dos estados gregos -- uma cidade rodeada de uma pequena comarca. Estados autónomos, o seu governo foi inicialmente monárquico, tendo passado depois para as mãos da aristocracia e, mais tarde, ocupado nalgumas cidades por tiranos apoiados pelo povo.

²² Palavra de origem grega, significa arte mecânica ou trabalho manual em geral, conotado como sendo uma actividade grosseira e vulgar. Desde Heródoto (ano 500 a.C.), passando por Xenofonte (ano 400 a.C) e Aristóteles (ano 300 a.C), era consensual entre os gregos e bárbaros considerarem-se inferiores os cidadãos, assim como os seus descendentes, que aprendiam um ofício, e superiores as pessoas que se mantinham afastadas de tais trabalhos e, sobretudo, as que se dedicavam à guerra. Todos defendiam que os *banausos* desonravam as cidades, e eram gente a desprezar, destinada a obedecer ao político, ao guerreiro e ao bom cidadão, em geral, evidenciando a dicotomia que existia entre trabalho manual e actividade intelectual, entre artes mecânicas e artes liberais.

grego *philantropia*); (3) aquilo que forma o Homem como Homem, as *litterae et artes*, sendo sinónimo da *paideia* helénica. Este último sentido consagra a oposição do *homo humanus* ao *homo barbarus*, mantendo-se como ideal de vida e cultura durante muitos séculos e designando-se por ideal humanista.

Esquema 4 - Interpretação de Cultura na Antiguidade Clássica

GRÉCIA ANTIGA		IMPÉRIO ROMANO
<p><i>Paidéia</i>: processo de busca e realização da verdadeira natureza humana, em todos os seus domínios (individual e social)</p>	≈	<p><i>Humanitas</i>: formação proveniente das Boas Artes (poesia, eloquência e filosofia)</p>

Durante a Idade Média, o conceito clássico de cultura foi, em parte, mantido e, simultaneamente, alterado: as índoles aristocrática e contemplativa persistiram, mas o carácter naturalista do termo sofreu alterações profundas. As artes liberais²³ do Trívio e do Quadrívio, que, segundo o conceito grego, eram as únicas dignas dos homens livres e cultos, constituíam a essência da cultura medieval, cujo objectivo era, no entanto, a preparação do Homem para os deveres religiosos e para a vida ultraterrena. O instrumento principal dessa preparação era a filosofia, à qual se atribuiu a função específica de tornar acessíveis ao Homem as verdades reveladas pela religião, de o fazer compreender esses axiomas na medida das suas possibilidades intelectuais, de lhe fornecer as armas para a defesa dessas verdades contra as tentações da heresia e da descrença. Desta forma, e à semelhança do que havia acontecido na Antiguidade Clássica com os gregos, a filosofia acabou por exercer uma função eminente na cultura medieval, embora por motivos paradoxais. A disciplina deixou de ser o complexo de investigações autónomas que o Homem organiza e disciplina com os

²³ As artes liberais eram sete, conforme a classificação de Alcuino (séc. I d.C.), uma espécie de ministro da educação de Carlos Magno. Compreendiam as três artes "formais" do *trívio* (gramática, retórica e dialética) e as quatro artes "reais" do *quadrívio* (aritmética, geometria, astronomia e música). Às quatro artes reais, acrescentam-se, mais tarde a medicina e as ciências naturais. Da dialética, destaca-se a filosofia, como disciplina auxiliar da teologia.

instrumentos naturais de que dispõe (sentidos e inteligência), para ter valor subalterno e instrumental para a compreensão, a defesa e, sempre que possível, a demonstração da verdade religiosa. Só mais tarde, a partir do século XII, é que a filosofia começou a reivindicar, ao lado dessa função instrumental, um campo próprio e específico de investigação, se bem que, também este, submetido às regras da fé. À exceção desta mudança radical na índole naturalista do conceito, a Idade Média preservou o ideal de cultura, com o carácter aristocrático e o carácter contemplativo típicos do ideal clássico.

Com o Renascimento, no século XV, houve a tentativa de redescobrir o significado genuíno do ideal clássico de cultura, pelo que se pretendeu restabelecer o seu carácter naturalista. Neste sentido, compreendeu-se cultura como formação do Homem no seu mundo, como a formação que permite ao Homem viver da melhor e mais perfeita forma no mundo que é seu. Nesta perspectiva, a própria religião é um elemento integrante da cultura, não porque prepara para outra vida, mas porque ensina a viver bem nesta. O Renascimento, além disso, modificou o carácter contemplativo do ideal clássico, insistindo no carácter activo da sabedoria humana, na medida em que seria através dela que o Homem chegaria à realização completa e encontraria a perfeição. Segundo esta perspectiva, a vida activa já não é estranha ao ideal de cultura renascentista: através dela, o trabalho passa a fazer parte desse ideal, sendo, pois, resgatado do seu carácter puramente utilitário e servil, tal como era visto na antiguidade clássica, romana e período medieval. O Renascimento, contudo, enfatizou o carácter aristocrático do conceito. Cultura era conotada como sendo sapiência e, com tal, reservada a poucos; o sábio destacava-se do restante da humanidade, era considerado como tendo o seu próprio *status* metafísico e moral, diferente dos outros homens. Com esta visão, a dicotomia entre trabalho manual e actividade intelectual, entre artes mecânicas e artes liberais acentuou-se. Desde a Antiguidade Clássica até à Idade Média, esta noção permitiu a divisão da sociedade em duas classes: os que subsistiam com base no trabalho manual, e, portanto, eram destinados a obedecer, e os que se haviam libertado da escravidão do trabalho manual e eram destinados a mandar. Esta aceção durou por toda a Idade Média, tendo sido só com o Renascimento, especialmente após o séc. XV, com Galileu e com a cisão entre a Ciência e a Filosofia - nascendo a primeira nos moldes em que hoje a conhecemos (baseada no racionalismo e na experimentação) e mantendo-se a segunda a um nível metafísico - que se começou a introduzir no mundo o conceito de dignidade do trabalho manual (vida activa). Embora não tão digna quanto o trabalho intelectual (vida contemplativa), a vida activa começou a ser valorizada e o ócio começou a ser condenado, perdendo este o carácter de disponibilidade para actividades superiores atribuído pela Antiguidade Clássica.

Só com a chegada do Período Contemporâneo (séc. XCIII) é que surgiram tentativas de eliminar o carácter aristocrático da cultura, sendo que a primeira coube ao Iluminismo. Tratou-se de um movimento em que o Homem voltou a recorrer à sua inteligência, à ciência e à filosofia para alavancar o progresso dos conhecimentos e das técnicas, das artes e da moral, deixando a transcendência e a fé de serem os responsáveis pela interpretação da realidade tal como era típico no período medieval. Este movimento, a que Kant, em 1784, designa de “saída do Homem da menoridade” (In: ABBAGNANO, 1998), originou, por um lado, a generalização da crítica racional a todos os objectos possíveis de investigação, considerando-se como erro ou preconceito tudo o que não passasse pelo crivo dessa crítica. Por outro lado, e por consequência, impulsionou-se ao máximo a difusão da cultura. Esta deixou de ser legítima apenas para os doutos, e assumiu-se como um importante instrumento de renovação da vida social e individual, tendo a Enciclopédia Francesa sido o maior dos muitos meios pelos quais o Iluminismo procurou difundir a cultura entre todos os homens e torná-la universal. Este ideal de universalidade da cultura permanece até os nossos dias, constituindo um importantíssimo aspecto da cultura, não obstante a poderosa influência do Romantismo, que, pelo seu carácter reaccionário e anti-liberal, procurou de várias formas retornar ao conceito aristocrático de cultura. Entretanto, com o Positivismo de meados do século XIX, que pretendia, por um lado, reivindicar a validade das diversas ciências frente às arrojadas construções especulativas do idealismo transcendental e, por outro, proclamar a importância da experiência factual frente ao apriorismo próprio da filosofia romântica, o âmbito da cultura ampliou-se. Formaram-se novas disciplinas científicas independentes e autónomas, que se apresentavam *ipso facto* como novas bases integrantes do reformado ideal de cultura, bases essas tidas como indispensáveis para a formação de uma vida humana equilibrada e rica. Ser culto já não equivalia a dominar apenas as artes liberais da tradição clássica, mas ser também conhecedor de disciplinas como a matemática, a física, as ciências naturais, as disciplinas históricas, entre outras, que se haviam entretanto formado. O conceito de cultura começou então a ser conotado com enciclopedismo, isto é, conhecimento geral e sumário de todos os domínios do saber. Contudo, a partir do início do século XX, compreende-se a insuficiência desse ideal enciclopedista de cultura, fruto, por um lado, da multiplicação e da especificação dos campos do saber, e, por outro, do domínio do Positivismo, que privilegiara a cultura naturalista e matemática. Este predomínio por uma cultura geral, em detrimento de uma especialização de conhecimentos, esta defesa de um conhecimento vasto e extensivo de todo o domínio do saber que ditava um ensino em extensão e não em profundidade, levou a que no início do século XX, se considerasse o Homem produzido pelo Iluminismo, e, principalmente, pelo Positivismo, como um género de Homem com muitos mas dispersos conhecimentos, limitado, portanto, a um pequeno círculo de factos dos mais variadas tipos, e, dessa forma, privado de uma directriz orientadora no mundo do saber. Esta tendência ao

assimilar-se e desenvolver-se de forma tão intensa, assumiu proporções gigantescas, que, aliadas à crescente industrialização do mundo contemporâneo, tornou indispensável a formação de competências específicas, possíveis apenas por meio de formação especializada, que confinasse o indivíduo a um campo extremamente restrito de actividade e estudo. Estas circunstâncias serviram de elemento catalisador para uma predisposição crescente no sentido da especialização, em detrimento de uma formação mais generalista. No entanto, o que a sociedade moderna mais exige de cada um dos seus membros é o desempenho da tarefa ou da função que lhe foi confiada; desempenho esse que não depende tanto da posse de uma cultura geral desinteressada quanto de conhecimentos específicos e aprofundados num determinado ramo disciplinar. A propósito do dilema entre cultura e profissão, MARTINS (1952) afirmava que “despoticamente avassalador, o utilitarismo existencial de nossos dias tende a sobrepor-se hoje, friamente, ao idealismo desinteressado do saber puro, e da pura cultura”. Segundo este autor, esta sobreposição é crescente, tendendo a afirmar-se de forma universal, “impondo cânones utilitários” (*idem*), mesmo no sector universitário, no qual devia reinar uma atmosfera de sã humanismo, “um clima ou ambiente ... em que a verdadeira cultura e a busca desinteressada do saber e da verdade” (*ibidem*) deviam prevalecer. Não cumprindo esta função básica, as Universidades, ao invés de oferecerem uma *formação* humanista, adjudicam *formaturas* profissionais, fruto da necessidade crescente para a especialização. Como corolário, não se pode ignorar ou minimizar os efeitos e consequências gravíssimas de uma cultura reduzida a pura formação técnica em determinado campo e restringida ao uso profissional de conhecimentos utilitários: ao estudar-se os países onde, por fortes exigências históricas, sociais ou económicas, o processo de especialização se implementou com maior ímpeto, é possível observar os inconvenientes gravíssimos de uma educação incompleta e especializada. Uma das mais proclamadas consequências é o permanente desequilíbrio da personalidade dos indivíduos, que pende para uma única direcção e fica centrada em torno de poucos interesses, tornando-se incapazes de enfrentar situações ou problemas que se situem um pouco além desses interesses. Essa instabilidade, já gravíssima do ponto de vista individual por poder produzir, em certos limites, diversas formas de neuroses, também assume proporções graves do ponto de vista social: ao impedir ou limitar muito a comunicação entre os homens, fecha cada um no seu próprio mundo restrito, sem interesse nem tolerância por aqueles que estão fora dele. Outro dos inconvenientes de uma especialização crescente e cega é que ela não dá armas para enfrentar as exigências que nascem da própria especialização das disciplinas. Em verdade, quanto mais a fundo é conduzido o processo de especialização, tanto mais numerosos se tornam os problemas que surgem nos pontos de contacto ou de intersecção entre disciplinas diferentes, sendo que esses problemas não podem ser enfrentados no domínio de uma só disciplina e apenas com os instrumentos que ela oferece. Ou seja, a própria especialização, que é uma exigência indiscutível

do mundo moderno, requer, a certa altura do seu desenvolvimento, encontros e colaboração entre disciplinas especializadas diversas, os quais vão muito além das competências específicas e exigem capacidade de comparação e de síntese, que a especialização não oferece. A estas exigências da sociedade contemporânea, impostas por condicionalismos históricos e sociais, que enfatizam a necessidade crescente por uma formação especializada, contrapõe-se o ideal clássico de cultura na sua pureza e perfeição, como formação desinteressada do Homem aristocrático para a vida contemplativa e inserção na *pólis*.

Em face da análise efectuada, o problema fundamental da cultura contemporânea é simples de enunciar, mas complexo de pôr em prática, na medida em que exige que se contrabalancem as exigências da especialização com a necessidade de formação humanista global, suficientemente equilibrada, que consiga desenvolver as capacidades físicas, intelectuais e morais do indivíduo. Com o intuito de conciliar este dilema, surgiu a noção formal de cultura geral, incumbida de acompanhar todos os graus e formas de formação, desde a intelectual à profissional. De acordo com MARTINS (1952) a cultura geral devia abranger uma “imprescindível preparação *ético-social*, uma larga formação *humana* (não *humanística*) indispensável para que, do estudante de agora,” pudesse “surgir qualquer coisa mais do que um simples *técnico* especializado, ou um mero *profissional*, burocraticamente apto para ganhar honradamente o pão de cada dia” (*idem*). O sentido de cultura geral, antes de ser constituído por noções vazias e superficiais - porque não suscitariam interesse nem contribuiriam para enriquecer a personalidade do indivíduo e a sua capacidade de comunicar-se com os outros – destina-se a alargar humanisticamente os horizontes do saber, opondo-se à acromatopsia profissional de uma cultura demasiado especializada. Com esta finalidade, determinou-se que uma cultura geral que esteja preocupada com a formação total e autêntica do Homem, deve ser aberta, formativa e viva. Aberta para que não feche o indivíduo num âmbito limitado e circunscrito de ideias e crenças. O Homem culto é, acima de tudo, o Homem de espírito aberto e livre, que sabe entender as ideias e as crenças alheias ainda que não possa aceitá-las ou reconhecer a sua validade. Depois, e como corolário, deve ser uma cultura formativa, aberta para o futuro, mas ancorada no passado. Nesse sentido, o Homem culto é aquele que não se deixa derrubar diante do novo, nem foge dele, mas sabe avaliá-lo, ao vincular ao passado e perceber as suas semelhanças e disparidades de forma a o poder aproveitar. Viva, permitindo constantes confrontos e avaliações independentes, estando continuamente a ser comensuradas com as situações reais; não devem ser, por isso, impostas ou aceites, arbitrária ou passivamente, pelo Homem culto na forma de dogmas. Naturalmente, que a constituição de uma cultura geral com estas características distintivas, exige, por um lado, que seja dado enfoque histórico-humanístico do passado e sublinhada a importância do espírito crítico e experimental da pesquisa científica. Nesta perspectiva, o problema do conceito de cultura geral não se coloca na formulação de um

curriculum de estudos único para todos, que compreenda disciplinas de informação genérica, mas, e especialmente, na procura, para cada grupo ou classe de actividades especializadas, de um projecto de trabalho e de estudo coordenado com essas disciplinas ou que as complemente, e que permita ao indivíduo um enriquecimento dos seus horizontes e mantenha ou reintegre o equilíbrio da sua personalidade.

No entanto, não é somente de aulas e programas curriculares que se alcança um nível geral de cultura. Há uma série complexa de factores que contribuem, no seu conjunto, para criar um ambiente e uma mentalidade propensas à cultura. É o caso dos livros e revistas; das conferências e cursos extra-curriculares; a actividade dos seminários e debates, sejam, ou não, de carácter oficialmente universitário; a participação activa, ou não, de manifestações artísticas e desportivas, organizadas ou espontâneas. “O influxo e a importância formativa destes factores não oficiais fazem-se particularmente sentir em meios universitários, em que a vida académica, com as suas múltiplas e talvez ruidosas manifestações, tem tradições mais vividas e fundas e em que, ..., o clima moral e intelectual criado pela Universidade se não dilui, nem dispersa, na agitação trepidante e no cosmopolitismo heterogéneo da vida duma grande cidade” (*ibidem*).

Secção 1.2.2 - Cultura como produto de Formação

Na interpretação alternativa do termo, chegada no pós-Renascimento, especialmente enfatizada com o Iluminismo, cultura foi, e continua ainda a ser, especialmente usado por sociólogos e antropólogos para indicar o conjunto dos modos de vida criados, adquiridos, assimilados e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de determinada sociedade. Nesta linha de pensamento, cultura não é entendida como sendo a formação do indivíduo na sua condição de Homem, nem na sua maturidade espiritual, mas é tida como sendo a formação colectiva e anónima de um grupo social nas instituições que o definem e o maturam. Assim entendido, o termo cultura é apontado como tendo sido provavelmente usado pela primeira vez por OSWALD SPENGLER, em 1918, na obra que lhe granjeou renome mundial, nomeadamente no primeiro volume do *Declínio do Ocidente*. SPENGLER, que considerava que o verdadeiro objecto e protagonista da história é a cultura, tida como um certo modo de pensar, agir e sentir de um povo, estudou e analisou as grandes civilizações, que em, seu entender, encheram a História até o seu tempo. Este autor, considerado como um historiador da cultura, entende-a como sendo a “consciência pessoal de uma nação inteira” (SPENGLER, In: ABBAGNANO, 1998), consciência que, na sua totalidade, ele equiparou a um organismo vivo, e, como todos os organismos, nasce, cresce e morre. Este

paralelismo biológico defendido por SPENGLER faz com que a contemporaneidade das civilizações não se meça em unidades de tempo, cronológicas, mas em características comuns, dependentes da fase ou ciclo evolutivo de cada uma. A partir deste sentido de cultura, emerge o conceito de civilização, considerado por SPENGLER como sendo o aperfeiçoamento e a finalidade de uma cultura, a realização, e, portanto, o desenvolvimento e posterior esgotamento das suas possibilidades constitutivas. Para este autor, a civilização seria, assim, “o destino inevitável da cultura” (SPENGLER, In: ABBAGNANO, 1998). Ainda segundo ele, “as civilizações são os estados extremos e mais refinados aos quais pode chegar uma espécie humana superior. São um fim; são o devindo que sucede ao devir, a morte que sucede à vida, a cristalização que sucede à evolução. São um termo irrevogável ao qual se chega por necessidade interna” (*ibidem*).

A lógica do pensamento de SPENGLER revelou-se de extrema importância para que se percebesse que o sentido do termo cultura abrangia também o conjunto dos modos de vida de um determinado grupo humano, não havendo referência a sistemas de valores para os quais pudessem estar orientados esses modos de vida.

Cultura, é, assim, um termo com que se pode designar tanto a civilização mais progressista quanto as formas de vida social mais rústicas e primitivas. Com este significado isento, o termo cultura é empregue por filósofos, sociólogos e antropólogos contemporâneos, tendo ainda a grande vantagem de não privilegiar um modo de vida em relação a outro na descrição de um todo cultural: efectivamente, para um antropólogo, um modo rústico de cozer um alimento é um produto cultural tanto quanto uma sonata de Beethoven.

As muitas acepções de cultura existentes hoje em dia exprimem, de diversas formas, os pontos básicos do termo enfatizados por SPENGLER. Segundo MALINOWSKI (1997), a cultura é um sistema global de instituições parcialmente independentes e coordenadas, que, no seu conjunto, tende a satisfazer o conjunto das necessidades - fundamentais, instrumentais e integrativas - de um grupo social. Segundo KLUCKHOHN e KROBER, a cultura é “um sistema histórico de projectos de vida explícitos e implícitos que tendem a ser compartilhados por todos os membros de um grupo ou por membros especialmente designados”²⁴. Na perspectiva de COON²⁵, cultura pode ser entendida como sendo o somatório dos actos, atitudes e comportamentos que as pessoas

²⁴ KRÖBER, A.L.; KLUCKHOLM, CLAUDE (1952): *Culture, a critical review of concepts and definitions* In Enciclopédia Mirador Internacional (Cultura)

²⁵ COON (1952): *The Story of Man*. In Enciclopédia Mirador Internacional (Cultura)

demonstram, pelo facto de terem sido assim ensinadas. Enquanto LINTON defende que cultura consiste num grupo organizado de respostas aprendidas, características de determinada sociedade.

As várias definições de cultura que, nesta acepção, são consideradas válidas e que, neste sentido, coabitam, tendem a exprimir traços característicos, nomeadamente, o carácter global, não necessariamente sistemático de uma cultura, na medida em que esta abrange as necessidades fundamentais de um grupo humano; a diversidade dos modos como as várias culturas respondem a essas necessidades e o carácter de aprendizado ou de transmissão da cultura.

Secção 2 - Cultura e Civilização

“Civilization is a movement and not a condition,
a voyage and not a harbour.”

TOYNBEE, ARNOLD²⁶

Fruto do seu percurso evolutivo, o Homem possui características únicas que o distinguem dos restantes seres da Natureza. O facto de ter adoptado a posição erecta, de ter liberto a mão, advindo-lhe a capacidade de *homo faber* e de ter sido dotado com uma inteligência superior, manifestada, por entre outras coisas, através da linguagem articulada, o Homem tornou-se num ser que comunica, que sonha e que cria, ao contrário do que sucede com os outros animais, que se confinam à imitação. Com estas características, o Homem consegue compreender e organizar novos meios relativos a novos fins, levando-o à sua realização, a qual serve de alavanca à compreensão e organização de outros meios relativos a outros fins, gerando-se, assim, o ciclo da evolução, materializado na civilização. Esta é, assim, uma consequência da actividade transformadora do Homem. Mas é também um produto da sua previsão e do seu esforço intencional. Ambos, quer se desenvolvam como criação, quer como descoberta, partem da inteligência. É esta que faz passar as coisas de massas naturais a objectos reestruturados ou a corpos de outro modo organizados; é esta, também, que distingue a espécie humana, independentemente do seu estado civilizacional, das espécies não humanas. É ela, a inteligência, que possibilita ao Homem desencadear o processo da civilização. Este é, no entanto, um conceito

²⁶ Historiador Inglês e Filósofo (1889 - 1975), autor que democratizou a expressão “civilização” no séc. XX.

de interpretação complexa, na medida em que no seu sentido entram vários outros conceitos, como filosofia, sociologia, antropologia, ciência, cultura, direito, educação, elite, estilo de vida, história, humanismo, progresso, religião, sociedade, técnica e tradição, constituindo, por isso, uma *vexatissima quaestio*. Desta forma, o termo é alvo de múltiplas interpretações, encontrando-se ainda hoje sumamente diversificado, especialmente em termos correntes.

Embora possa ser abordado segundo os vários prismas acima enunciados, pretende-se, neste ponto, esclarecer a origem e o significado da palavra, de forma a contribuir para um melhor entendimento dos termos cultura e civilização.

Em termos gerais, o conceito de civilização encerra dois sentidos prevaletentes: num concorre com o termo cultura, no outro integra-o na sua definição.

Secção 2.1 - Civilização, em sentido restrito

Conhecendo a raiz etimológica da palavra civilização (ver Esquema 2 -, na pág. 36), inicialmente o conceito estava relacionado com o Direito: até 1732, foi um termo especialmente usado pela jurisprudência e designava um acto de justiça ou juízo que convertia um processo criminal em civil. O seu sentido foi evoluindo, significando, em meados de 1700, a acção em direcção a um estado civilizado. Apesar de ser de formação relativamente recente, as línguas românicas usaram durante muito tempo o termo civilização, ao invés de cultura, para denotar cultivo social, progresso, melhoria, pois estas interpretações traduziam-se em acções de tornar civis os agentes que as operavam, sendo esta a designação da palavra *civilis* em termos etimológicos. Este processo implicava três condições, nomeadamente, o primado da vida em comunidade sobre a vida solitária; o primado da vida na cidade sobre a vida no campo; o primado do Homem polido pela cultura sobre o bárbaro ou o selvagem.

Em finais do século XVIII, surge um novo sentido da palavra, por influência de um proeminente economista francês - Anne Robert Jaques Turgot, sentido esse derivado do verbo *civiliser*, de raiz latina, cujo significado – já abordado na Secção 1.1 do presente capítulo - era adquirir ou divulgar maneiras refinadas, urbanidade. Por várias décadas vindouras, o termo civilização conservou esta marca de origem: de apenas “acção”, passou, num espaço intermédio, a designar “condição de actividade”, passando, depois, também a designar “estado”.

A acepção da palavra foi-se portanto apurando, passando a designar o estado de progresso dos costumes e conhecimentos, quer se trate de uma realidade ou de um ideal. Este sentido introduz no conceito uma ideia de progresso, o que faz com que se oponha a palavra civilização ao estado selvagem ou à barbárie. No entanto, tanto a filosofia de Rousseau (séc. XVIII) como a antropologia de Claude Lévi Strauss (séc. XX), defendiam que não se devia confundir o afastamento do estado natural com progresso. Ao contrário do que aconteceu durante séculos com a civilização europeia, tida como a civilização por excelência, superior tanto no plano moral, como no intelectual e tecnológico, as civilizações, como conjuntos de regras, saberes e crenças, não devem ser hierarquizadas, usando para esse efeito uma escala de valores, assente na ideia de progresso. Todas as civilizações – “primitivas” e “históricas”, orais e escritas, de domínio tecnológico ou de domínio ideológico – caracterizam-se pelo facto de participarem de uma certa unidade, a qual se funda no Homem, apesar de todas as diferenças de desenvolvimento, intelectual ou material, que os possa distinguir. Um povo, por mais “primitivo” que se possa supor, tem os seus usos e costumes, a sua religião, a sua concepção do mundo e da existência, a sua técnica. Paradoxalmente, a esta característica deve-se associar outra não menos evidente: a enorme diversidade de civilizações, diversidade essa que testemunha o enorme poder inventivo do Homem. Desta forma, o sentido de civilização aperfeiçoou-se, passando a constituir o conjunto das manifestações da vida espiritual e material de um povo ou de uma época, independentemente do seu grau de desenvolvimento.

Secção 2.2 - Civilização, em sentido global

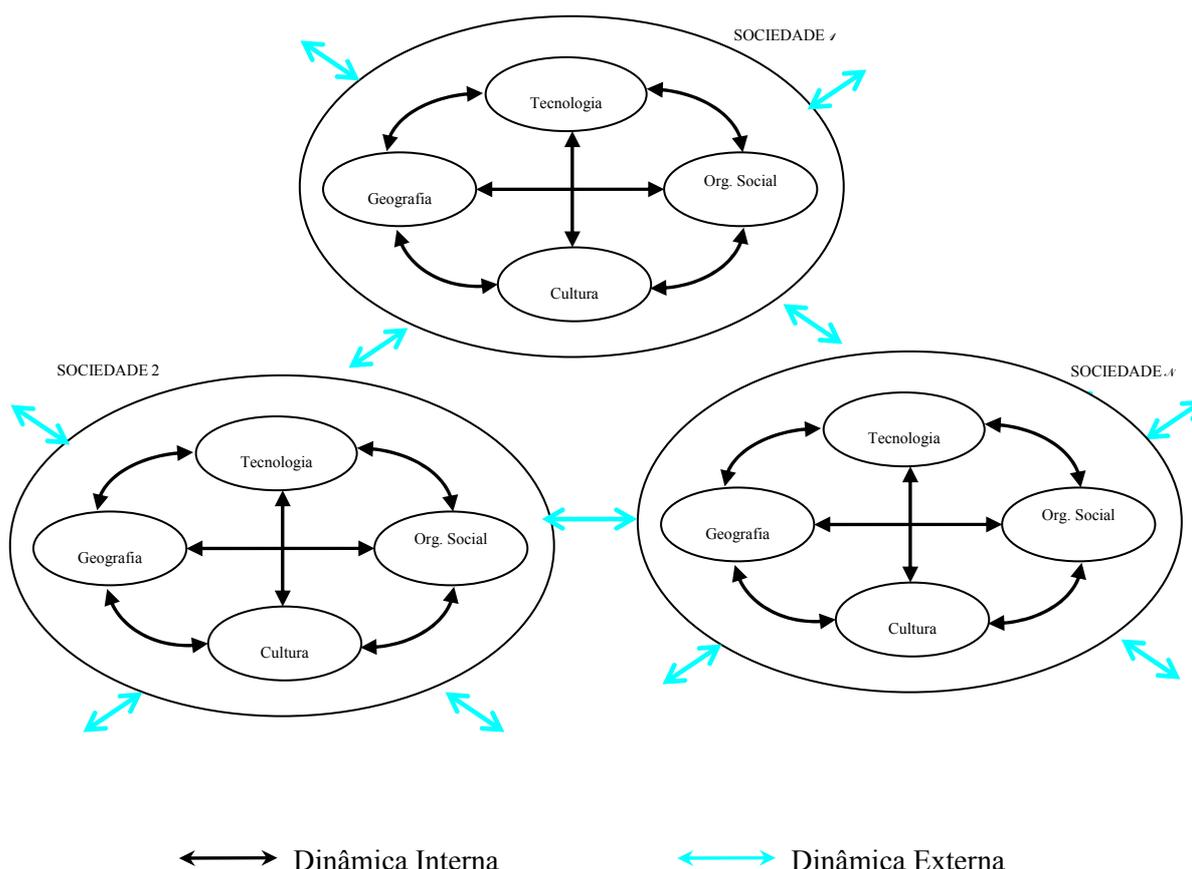
No século XIX, o antropólogo britânico Burnett TYLOR, na sua obra de 1871, intitulada *Primitive Culture*, define, pela primeira vez, de maneira formal e explícita, o conceito de civilização, que continuou a ser, muitas vezes, partilhado com o de cultura (e vice versa), tal como é característico do período Pós-Iluminístico. Nesta definição, o autor defende que uma civilização é o complexo dinâmico no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, arte, lei, moral, costume e muitas outras capacidades e hábitos adquiridos pelo Homem como membro de uma sociedade, definição essa ilustrada pelo Esquema 5 -, na pág. 50.

O autor subdividiu em 4 grandes elementos as competências e capacidades acima identificadas, nomeadamente, a geografia, a tecnologia, a organização social e a cultura, as quais estavam em ligação recíproca entre elas e com o seu ambiente externo.

O elemento relativo à geografia, refere-se a todo o contexto de património natural em que se insere um agrupamento social (povo, sociedade), nomeadamente, solos, riquezas naturais, clima, meios de

comunicação. A técnica refere-se à arte de dominar a natureza que pode ir dos meios mais elementares, como a invenção da roda, aos instrumentos mais complexos como os desenvolvidos pela nanotecnologia, passando por todos os meios de tratamento dos metais e da máquina. A organização social alude à forma como o agrupamento social se combina, indo desde o núcleo familiar, às formas mais altas e mais complexas da vida religiosa e política. O elemento relativo à cultura contempla as concepções do Mundo e da Vida, expressas em ideias, formas, estilos, sentimentos, através da religião, da literatura, da arte, da filosofia, da ciência, das formulações sócio-jurídicas. No que respeita a arte, e enquanto elemento deste conjunto, ela é considerada como um dos mais notáveis elementos que integram as civilizações, porque tem a vantagem de lhes dar expressão e reflectir fielmente, através dos seus diversos meios, as características mais particulares de cada época, porque cada uma tem o seu próprio estilo de vida, em todos os ramos do saber e proceder.

Esquema 5 - Conceito de civilização na óptica de Ethel E. EWING



A dinâmica interna de uma civilização refere-se à interacção de todos os ambientes de uma civilização uns sobre os outros, de modo a constituírem uma história ou um conjunto vivo dotado

de originalidade e de coerência. As relações com as outras sociedades através do comércio, das guerras, das alianças, do domínio ou da servidão, da importação ou exportação de formas, de ideias, de estilos de vida, constitui o sexto elemento, a dinâmica externa de uma civilização.

Secção 3 - Cultura e Arte

“A arte é um resumo da natureza
feito pela imaginação.”

Fradique Mendes (Eça de Queirós)

MENDES, 1952

Secção 3.1 - Arte: Noção Genérica e Sujeitos

O termo arte é, desde o período clássico, na Grécia, interpretado de forma bivalente, se bem que as fronteiras que delimitam os conceitos tenham sido alteradas ao longo do tempo. Designa, por um lado, as artes servis e, por outro, as artes liberais, nomeadamente, no último caso, o Trívio e o Quadrívio, hoje as letras e as ciências, respectivamente. Desta dupla visão, emerge, por consequência, alguma imprecisão nos sentidos dos conceitos de artífice, artesão e artista. Até à Idade Moderna, o *artífex* (artífice, em latim), “aquele que pratica uma arte”, era considerado uma pessoa que exercia uma arte manual, fosse ela popular²⁷, mecânica²⁸ ou plástica²⁹. Estas actividades entravam, humildemente, embora sem se confundirem, dentro da noção genérica de arte, tida como uma recta ordenação de meios práticos em relação a um fim. Como implicavam uma grande componente de esforço e trabalho manual, além de ocuparem manualmente os servos e todos aqueles que, com elas, se serviam para ganhar a vida, designavam-se de servis. O artesão era um artífice que, cumulativamente, tinha a posse dos meios de produção, fornecia a força de trabalho e mantinha o contacto directo com o mercado, o que lhe conferia o estatuto de Homem de segredo de ofício. O artesão era o artífice humilde de toda a universal, grandiosa e bela realidade. Ao contrário

²⁷ Arte popular é aquela que consubstancia os costumes, hábitos, crenças e tecnologias, entre outras características, de um povo. Inspira-se, portanto, em motivos etnográficos.

²⁸ Arte mecânica equipara-se aos vários ofícios que existem, como a carpintaria, olaria, tapeçaria,

²⁹ Artes Plásticas, no sentido de artes servis, que , incluíam a pintura, a escultura, a arquitectura,

deste, o artista era uma pessoa instruída no domínio das artes liberais, em especial do Quadrívio, artes essas que não implicavam qualquer componente de trabalho manual, nem fabrico de carácter tangível. A música, por exemplo, como arte pura, sem fabrico material, ligava-se, por via de Pitágoras, à aritmética e à geometria, artes do número e da proporção. Com esta acepção de arte, e respectivos sujeitos, prevalecente desde a Antiguidade Clássica, Platão colocava a pintura ao lado da tecelagem, e os artífices e artesãos, no último degrau das escala social; aqueles que trabalhavam na escultura, ou mesmo o arquitecto mestre de obras, eram considerados artesãos, dado o facto de serem construtores de obras, feitas de matéria. Subjacente a esta perspectiva está uma concepção técnica de arte e uma visão depreciativa das noções morais relativas às condições de trabalho manual, o que justifica a inclusão, de forma humilde, destas actividades na noção genérica de arte, atrás apresentada, noção essa dominante até finais do séc. XVIII.

As artes liberais, sendo opostas às artes servis, eram consideradas, numa primeira acepção, as que formavam o Homem livre, culto, para quem se não colocava o problema do útil, mas que, pela sua posição social, se podia dar ao ócio para aumentar a sua cultura. No período helenístico, eram sete as disciplinas que compunham o currículo da cultura geral grega (*enkyklios paideia*³⁰). Na Idade Média, essas sete ciências constituíam o septívio, disciplinas consideradas de arte pura, organizadas em trívio³¹ e quadrívio³², o qual designava o conjunto de disciplinas hierarquicamente agrupadas, com predomínio do primeiro conjunto sobre o último. A concretização destas disciplinas era feita em produtos não assentes em matéria, pois requeriam estudo e aplicação da inteligência, ao contrário das artes servis, que apenas exigiam o domínio de uma técnica. Por outro lado, procuravam produzir e provocar mais conhecimento e sabedoria erudita, aumentando a cultura de quem as dominava. Eram estes os artistas, os quais, ao contrário dos artesãos, ocupavam os lugares cimeiros da escala social da altura.

Com a publicação do “Dicionário da Academia Francesa”, em 1762, os conceitos de artífice e artista alteraram-se para os que actualmente prevalecem. O artífice passou a ser aquele que exerce uma arte, popular ou mecânica, sendo que o artista personifica o criador de arte por excelência, um Homem consagrado ao cultivo das artes, às quais denominamos de Belas. Belas-Artes é a designação contemporânea pela qual se classifica o conjunto formado por pintura, escultura,

³⁰ Terminologia Romana para designar cultura geral dos gregos

³¹ Gramática, Retórica e Dialéctica.

³² Aritmética, Geometria, Astronomia e Música (teoria).

arquitectura, poesia, música e dança. A pintura foi a primeira categoria de arte plástica a deixar o rol das artes servis para ser incluída no conjunto das Belas-Artes, assim como o pintor passou a ser considerado artista, e não artesão. Hoje, no entanto, também se inclui o cinema (a “sétima arte”), o teatro, a ópera e o circo no conjunto das “Belas Artes”.

Secção 3.2 - Arte: sentido específico

Uma vez discutido e apresentado as implicações do entendimento genérico de arte desde a Antiguidade Clássica, cabe-nos agora precisar o seu sentido em termos mais específicos.

“Segundo um modo de ver, tão antigo como universal, a arte aparece-nos, vulgarmente, como obreira das coisas belas”, assim se inicia o texto “Noção de Arte” de MENDES (1952). Nesta linha de raciocínio, o autor propõe uma definição explícita de arte, identificando-a com “o fabrico consciente da beleza” (MENDES, 1952). Argumenta-se que se trata de um fabrico consciente, porque arte supõe dois tempos: um de inspiração e outro da criação propriamente dita. O primeiro momento é o da iluminação do artista, momento em que, segundo os Diálogos de Platão, o artista perde a razão e recebe a dádiva divina, motivo pelo qual ele os considera “junto de nós, os intérpretes dos deuses” (MENDES, J. *apud* Platão, 1952). Após a espontaneidade da inspiração, momento em que o artista apreende a beleza, desenvolve-se o trabalho artístico da técnica, onde se pretende alcançar a união de espírito e matéria. Considera-se um trabalho consciente porque a produção de arte é fruto de um processo calculado de organização de meios até se conseguir recriar a vida e as coisas, pois, se o não fosse, tratar-se-ia de actividade espontaneamente bela. Neste segundo momento, o artista, com base na realidade que apreendeu em todo o seu percurso, projecta-a através de sons, linhas, gestos, palavras, conceitos e imagens. O artista projecta, assim, a realidade com base em conhecimentos que assimilou, usando, para isso, uma determinada técnica, tentando comunicar e partilhar com o seu público a visão e o gozo de excepção com que fora privilegiado no momento da inspiração. Podemos inferir então que, em rigor, no mundo da arte, o idealismo se sobrepõe ao realismo, o conceptual se sobrepõe ao factual, sendo que a arte é muito mais do que a mera imitação da realidade (*mimesis*), consiste em expressa-la, recreando-a. Efectivamente, no processo de fabrico de arte, o que mais importa não é a imitação fiel – reprodução - da realidade, mas, a capacidade de recriação da mesma. Assim, a imitação, entendida como conteúdo idealizado, alcança-se através de uma boa expressão, enquanto que arte se obtém mediante a projecção técnica, exterior de um conhecimento, da intuição com que o artista

apreendeu a realidade. A arte mede-se, portanto, pela qualidade de expressão, proporcionando-se esta ao conteúdo.

O sentido amplo – já apresentado - do conceito de arte entende-a como “todo o hábito de razão prática de boa coordenação de meios para a consecução dum fim” (MENDES, 1952), levando a considerar todos os ofícios, inclusivamente os servis, artes. Porém, o sentido do conceito arte em causa é mais restrito, contemplando a ideia de recriação do belo. Na Antiguidade Grega, Platão³³ defendia, em várias das suas obras³⁴, que beleza era a forma que o amor dava às coisas, tornando evidente o carácter relativo deste conceito. Por outro lado, sendo comum entender-se o belo ao modo helénico ou renascentista, como perfeição de modelos platónicos, cuja beleza é alcançada através da harmonia de proporções, de linha e de brilho de aparências, há quem insista em separar o conceito de Arte com o de beleza. Contudo, se se tiver em conta a acepção mais vasta do conceito de beleza, entendida como manifestação de riqueza e plenitude do ser, então, a Arte é compatível com uma fealdade parcial. A noção de beleza que predomina no mundo da arte em sentido restrito, é aquela entendida não como acréscimo de brilho e luminosidade ao objecto recreado, mas como abundância de riqueza intrínseca captada. O conceito de beleza e de forma não se deve pois restringir aos limites acanhados do que habitualmente se designa bonito, deve-se antes encará-lo numa perspectiva mais ampla, considerando-o como o esplendor do ser. As artes são, portanto, actividades que conduzem à encarnação de uma ideia numa forma sensível, revelando todo o seu esplendor, justificando-se a afirmação de que arte é o “fabrico consciente de beleza” (MENDES, 1952).

Arte, em sentido restrito, é assim considerada como sendo um conjunto de formas expressivas, esquemáticas, mais ou menos recorrentes e constantes em todos os povos, conforme o respectivo estágio de civilização, ainda que possam estar separadas, no tempo e espaço, por muitos séculos. Assim, comparam-se as manifestações artísticas pré-históricas na Europa com as dos Bosquímanos deste século, na África do Sul.

Arte é, também, entendida como sendo a materialização de uma ideia através de um agente sensível, e como a ideia, de arte para arte, essencialmente não muda, parece poder concluir-se que o elemento que as especifica é a matéria, servindo esta para classificar as diferentes artes existentes.

³³ http://www.ime.usp.br/~rudini/filos_platao.htm, acedido a 03 de Fevereiro de 2003

³⁴ Banquete, Fedro, Diálogos

Secção 3.3 - Classificação Contemporânea das Artes

Até ao Renascimento, fazia-se uma distinção clara entre a designação contemporânea de Belas Artes e as então chamadas Artes Menores.

Atendendo aos dois sentidos visão e audição - sentidos esses considerados nobres porque eram tidos como os que possibilitavam um melhor e maior conhecimento - as Belas Artes dividem-se em Artes Plásticas³⁵ (ou do espaço e da imobilidade) e Artes Rítmicas (ou do tempo e da mudança). Apesar desta classificação não ser perfeita, tradicionalmente, incluem-se nas primeiras a arquitectura, a escultura e a pintura e nas segundas, a música, a dança, e a poesia. Além destas seis Artes, costuma-se atribuir ao cinema a designação de “Sétima Arte”, designação essa que também se deveria atribuir à Ópera, pois se o cinema é o esplendor visual de um conto, a ópera é o seu esplendor auditivo.

No que toca às Artes Menores, cuja execução se encontrava ligada ao artesanato - este enquanto actividade artística - eram distinguidas de Arte consoante o predomínio dos factores populares ou dos factores eruditos, tal como já discutido nas Secções anteriores.

Durante muito tempo as Artes Menores foram consideradas num plano em que a estética não tinha lugar, sendo o seu valor determinado pela funcionalidade do objecto. Porém, esta tendência esbateu-se, sendo que, desde o século XIX, a preocupação em introduzir beleza na produção de objectos que, anteriormente, primavam apenas pela eficácia do bem produzido, foi e é crescente. É nesta mudança de valores que se enquadra o fenómeno do *design*. A procura do belo torna-se um método sistemático para valorizar o produto e aumentar-lhe a venda. Esta mudança de atitudes surgiu em face de vários factores, tendo sido essencial uma mais justa compreensão dos conceitos de beleza, de luxo e de precioso. Efectivamente, se antes uma obra era valiosa se reunisse estes três factores, actualmente, esses factores encontram-se desassociados. Concebe-se a beleza independente, valendo por si mesma, qualquer que seja a sua matéria, a sua raridade e o seu preço. Se os limites do luxo recuam em proveito do conforto, o conceito de precioso deixa de exercer a mesma atracção, perdendo a sedução de coisa excepcional em proveito de harmonias e acordes estéticos mais subtis.

³⁵ A inclusão das artes plásticas nas Belas Artes são fruto dos tempos modernos. No período Clássico, a Grécia considerava-as artes servis; Platão coloca mesmo a pintura ao lado da tecelagem, e os artífices no último degrau das escala social. Esta visão prevaleceu durante a Idade Média e o Renascimento.

Secção 4 – Sectores da Cultura

Em termos europeus, existem duas correntes que desagregam a cultura. Uma, mais frequente nos países de origem germânica, tem uma propensão histórica para falar sobre «“the arts”, “sport” and “the press and television” rather than “culture”» (HUTCHINSON, 2000). Outra, mais comum nos países românicos, desagrega a cultura em sectores, nomeadamente, Artes Plásticas, Artes do Espectáculo, Património Cultural, Música e Literatura. Esta classificação pode, no entanto, ser aperfeiçoada se considerarmos a forma de “produção” da cultura, passando a subdividir-se esta em indústrias culturais e cultura, sendo esta a divisão que prevalece ao longo de todo o trabalho (ver Esquema 6, na pág. 57).

Antes de abordarmos os principais conceitos associados a Património, consideramos oportuno clarificarmos o que são recursos ou bens culturais. No contexto do tema Património, os recursos culturais são os “physical remains of a people’s way of life that archaeologists and historians study to try to interpret how people lived”³⁶. Em Portugal, entende-se por bens culturais “os bens móveis e imóveis que representem testemunho material com valor de civilização ou de cultura.” (A.R. 2001). Enquanto os bens imóveis pertencem às categorias de monumento, conjunto ou escavação arqueológica, e designam-se de «monumento nacional» quando estão classificados como sendo de interesse nacional, os bens culturais móveis “constituem espécies artísticas, etnográficas, científicas e técnicas, bem como espécies arqueológicas, arquivísticas, audiovisuais, bibliográficas, fotográficas, fonográficas e ainda quaisquer outras que venham a ser consideradas pela legislação de desenvolvimento” (A.R. 2001), designando-se de «tesouro nacional» quando classificados como de interesse nacional (A.R. 2001). Os bens móveis podem pertencer às categorias de património arqueológico, património arquivístico, património audio-visual, património fonográfico, património fotográfico ou património bibliográfico. Ao nível das instituições culturais, enquanto os Arquivos se podem debruçar sobre todas as categorias patrimoniais, à excepção da primeira, os Museus podem trabalhar com todas as categorias e as Bibliotecas geralmente estão mais vocacionadas para o património bibliográfico, audio-visual e fonético.

Os recursos culturais, no geral, são de importância extrema na medida em que são testemunhos de uma vivência ou realidade que desconhecemos. Servem de tradutores do nosso passado, na medida

³⁶ <http://www.usbr.gov/cultural/> acedido a 04 de Setembro de 2003

em que nos auxiliam no processo de percepção de outras culturas, na apreciação da arquitectura e/ou engenharia antigas, na compreensão de realizações passadas, entre outros. Pelo importante valor pedagógico que encerram, oferecem oportunidades educativas e recreativas, ligando os intervenientes ao passado. Constituem, por tudo isto, um recurso de valor inestimável, cuja preservação e conservação deve ser objecto de regulação política.

Esquema 6: Cultura: sectores e sub-sectoros

SECTOR	SUB-SECTORES
CULTURA	<p>ACTIVIDADES</p> <p>Artes Plásticas (Escultura, Fotografia, Pintura, ...) Estipulou-se que as obras deste subsector datadas de 1850 ou antes, constituem Património Cultural</p> <p>Artes do Espectáculo (Dança, Circo, Música, Ópera, Teatro)</p> <p>PATRIMÓNIO CULTURAL</p> <p>Tangível (Arquivos, Bibliotecas, Museus, Monumentos, Escavações Arqueológicas, Centros Históricos, Reservas Naturais ...)</p> <p>Intangível (Festivais, <i>Know-how</i> Tradicional, Tradições, Linguagens, Música, Literatura, Folclore, ...)</p>
INDÚSTRIAS CULTURAIS	<p>ARTESANATO</p> <p>EDIÇÃO DE MÚSICA</p> <p>EDIÇÃO DE PUBLICAÇÕES</p> <p>AUDIOVISUAL</p> <p>MULTIMEDIA</p>

Secção 4.1 – Património

Sendo o âmbito do presente trabalho o sub sector do **Património**, entende-se que este constitui “our legacy from the past, what we live with today, and what we pass on to future generations” (World Heritage Information Kit, UNESCO³⁷), representando, portanto, uma oferta do passado para o futuro. Considera-se igualmente que “our cultural and natural heritage are both irreplaceable sources of life and inspiration. They are our touchstones, our points of reference, our identity”(World Heritage Information Kit, UNESCO³⁸).

Secção 4.1.1 – Património Cultural [Tangível]

No que respeita ao conceito de “património cultural”, o sentido da expressão nem sempre permaneceu idêntico ao longo dos tempos, dada a relativa complexidade de áreas que cobre. “Having at one time referred exclusively to the monumental remains of cultures”(UNESCO, 1972), actualmente o conceito de património cultural é aberto, reflectindo tanto uma cultura viva, como uma cultura do passado.

Nos últimos 20 anos do século XX, as tipologias do património cultural foram alvo de grandes mudanças. A partir de textos do Conselho da Europa e da UNESCO, encontraram-se categorias que abarcam património material e imaterial, património tangível e intangível, edifícios e objectos, *continuidades* (canais, rios, orlas costeiras, rotas culturais, ...) e mesmo pessoas. Todas estas categorias constituem tesouros, cuja identificação, conservação e protecção/preservação e difusão constituem objectivos cruciais das Instituições que actuam no sub sector patrimonial (ver Secção 4.2 do presente Capítulo). Para todos os efeitos, abarca os recursos patrimoniais culturais “clássicos” (tais como escavações arqueológicas ou museus), bem como recursos novos na área do folclore e paisagens culturais.

De todos os sectores culturais, o do património é o que constitui maior variabilidade em termos de conteúdo, reflectindo-se naturalmente na sua definição. A visão tradicional da UNESCO foi

³⁷ <http://whc.unesco.org> acedido a 23 de Outubro de 2003

³⁸ idem

expressa nos artigos 1 e 2 da *Convenção relativa à Protecção do Património Mundial Cultural e Natural* de 1972. Esta age no sentido de preservar o património mundial das ameaças crescentes “caused by poverty, neglect or ill-considered economic growth and development“ (UNESCO, 2003b), operando no sentido de “encouraging countries to identify, protect, preserve and present cultural and natural heritage for future generations in a spirit of international cooperation” (UNESCO, 2003a). Para efeitos deste documento, o seu artigo primeiro considera como património cultural:

“**monuments:** architectural works, works of monumental sculpture and painting, elements or structures of an archaeological nature, inscriptions, cave dwellings and combinations of features, which are of outstanding universal value from the point of view of history, art or science;

groups of buildings: groups of separate or connected buildings which, because of their architecture, their homogeneity or their place in the landscape, are of outstanding universal value from the point of view of history, art or science;

sites: works of man or the combined works of nature and man, and areas including archaeological sites which are of outstanding universal value from the historical, aesthetic, ethnological or anthropological point of view” (UNESCO, 1972)

Quanto ao património natural, a convenção estabelece, no seu artigo 2, que é considerado como tal:

“natural features consisting of physical and biological formations or groups of such formations, which are of outstanding universal value from aesthetic or scientific point of view;

geological and physiographical formations and precisely delineated areas which constitute the habitat of threatened species of animals and plants of outstanding universal value from the point of view of science or conservation:

natural sites or precisely delineated natural areas of outstanding universal value from the point of view of science, conservation or natural beauty” (UNESCO, 1972)

Nos últimos anos, a definição de património cultural tornou-se mais vasta, passando a incluir propriedades culturais que estão “directly or tangibly associated with events, or living traditions, with ideas, or with beliefs, with artistic and literate works” ou que “exhibit an important interchange of human values over a span of time or within a cultural area of the world, on developments in architecture or technology, monumental arts, town-planning or landscape design” (COUNCIL OF EUROPE / ERICarts, 2002). Por seu turno, o património natural inclui “outstanding examples representing significant ongoing ecological and biological processes in the evolution and development of terrestrial, fresh water, coastal and marine ecosystems and communities of plants and animals” (COUNCIL OF EUROPE / ERICarts, 2002).

Apesar das convenções internacionais desempenharem um importante papel na definição de património cultural, registam-se ainda consideráveis variações na definição quando apreciadas a uma escala nacional. Em Portugal, o conceito e o âmbito de património cultural encontra-se definido na Lei de Bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural (A.R., 2001). Esta informa que:

“... o património cultural [integra] todos os bens que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura, [são] portadores de interesse cultural relevante” e que, por isso, devem ser objecto de especial protecção e valorização.

“A língua portuguesa, enquanto fundamento da soberania nacional, é um elemento essencial do património cultural português.

O interesse cultural relevante, designadamente histórico, paleontológico, arqueológico, arquitectónico, linguístico, documental, artístico, etnográfico, científico, social, industrial ou técnico, dos bens que integram o património cultural reflectirá valores de memória, antiguidade, autenticidade, originalidade, raridade, singularidade ou exemplaridade.

Integram, igualmente, o património cultural aqueles bens imateriais que constituam parcelas estruturantes da identidade e da memória colectiva portuguesas.

Integram o património cultural não só o conjunto de bens materiais e imateriais de interesse cultural relevante, mas também, quando for caso disso, os

respectivos contextos que, pelo seu valor de testemunho, possuam com aqueles uma relação interpretativa e informativa.

A cultura tradicional popular ocupa uma posição de relevo na política do Estado e das Regiões Autónomas sobre a protecção e valorização do património cultural e constitui objecto de legislação própria.”

Em suma, podemos dizer que, de forma generalizada, é consensual que o património cultural tangível seja entendido como “the entire corpus of signs – either artistic or symbolic – handed on by the past to each culture and, therefore, to the whole of humankind. As a constituent part of the affirmation and enrichment of cultural identities, as a legacy belonging to all humankind, the cultural heritage gives each particular place its recognisable features and is the storehouse of human experience.”³⁹

Secção 4.1.2 – Património Cultural Intangível

Pelo enquadramento jurídico-político descrito acima, é visível uma nova área de intervenção cultural no campo do património: a área do património intangível, contradizendo “the Western tradition [which] had established once and for all that where there is no writing, there is no culture” (BÂ, AMADOU HAMPATÉ 1972).

Este novo domínio centra-se nas formas tradicionais com que muitas sociedades se expressam, cobrindo, portanto, a esfera das vastas “expressions of living and traditional culture” (COUNCIL OF EUROPE / ERICarts, 2002), enfatizando a dimensão etnográfica da cultura. Tal como definido na Convenção aprovada na 32ª sessão da Conferência Geral da UNESCO, património cultural intangível significa “in the first place, the practices, representations, and expressions, as well as the associated knowledge and the necessary skills, that communities, groups and, in some cases, individuals recognize as part of their cultural heritage” (UNESCO⁴⁰).

Um dos elementos centrais no património intangível é o folclore. Com esta evolução, em 1989 a UNESCO adoptou uma recomendação para a salvaguarda da cultura tradicional e o folclore (ou

³⁹ <http://www.european-heritage.net/sdx/herein/index.xsp> acedido a 16 de Janeiro de 2004

⁴⁰ <http://whc.unesco.org> acedido a 23 de Outubro de 2003

baixa cultura), e porque a palavra “popular” tem vindo cada vez mais a ser mal conotada, optou-se por adoptar expressões mais apropriadas, nomeadamente “cultura tradicional” ou “património tradicional”. De acordo, então, com a definição que a UNESCO adoptou desde 1989, folclore - ou cultura popular e tradicional – “is the totality of tradition-based creations of a cultural community, expressed by a group or individuals and recognized as reflecting the expectations of a community in so far as they reflect its cultural and social identity; its standards and values are transmitted orally, by imitation or by other means. Its forms are, among others, language, literature, music, dance, games, mythology, rituals, customs, handicrafts, architecture and other arts” (COUNCIL OF EUROPE / ERICarts, 2002), tais como a culinária, a medicina tradicional, a farmacopeia, as diversas festividades e todas os tipos de competências especiais relacionadas com aspectos materiais da cultura, como sejam as técnicas, as ferramentas e o habitat⁴¹. Sendo o suporte destas criações a transmissão oral e/ou gestual, de geração para geração, a tendência para se modificarem com o passar do tempo, através de processos de recriação colectiva, é elevada, não sendo, pois, em vão que se diz que “Africa loses a library when an old man dies” (AMADOU HAMPATÉ BÂ, citado em UNESCO⁴²).

Dadas as suas características de transmissão, este novo domínio da cultura patrimonial enfrenta grandes desafios com o fenómeno da globalização (ver Secção 6, do Capítulo 2 da Parte II), pois este tende a unificar as formas de expressão das sociedades actuais, empobrecendo a diversidade cultural que caracteriza o nosso mundo. Urge, assim, a sua protecção.

Secção 4.1.3 – Património Intelectual

Opondo-se ao conceito de folclore e cultura popular/tradicional, surge o conceito de património intelectual, considerado como sendo a parte do património relativa às actividades intelectuais e espirituais do Homem. Constitui, assim, a alta cultura, integrando as realizações no campo artístico e científico, bem como aquelas que estão relacionadas com a identidade cultural nacional, como sejam a música e a literatura⁴³.

⁴¹ <http://www.european-heritage.net/sdx/herein/index.xsp> acedido a 16 de Janeiro de 2004

⁴² <http://whc.unesco.org> acedido a 23 de Outubro de 2003

⁴³ <http://www.european-heritage.net/sdx/herein/index.xsp> acedido a 16 de Janeiro de 2004

Secção 4.2 – Instituições culturais do património

Os serviços relacionados com o sector patrimonial da cultura são os principais responsáveis pelo registo, protecção, conservação e difusão da herança cultural, seja ela em termos históricos, arqueológicos, arquitectónicos, etnológicos ou artísticos. Estes serviços estão normalmente sobre a responsabilidade de instituições culturais, que desempenham um papel vital na preservação e difusão da memória social. Porque estas instituições se incumbem de recolher, estudar, organizar, preservar e conservar para depois disponibilizar ou expor os recursos culturais com valor acrescentado muito superior ao que tinham no início deste “processo produtivo”, são também designadas de instituições de memória. A palavra memória, na mitologia grega, simbolizava a Mãe de todas as Musas, sendo que através dela, “society may be nursed to healthy and creative maturity” (COOK, T.).

Porque fazem a selecção e gestão profissional de recursos de informação que são considerados valiosos para os actuais utilizadores e para as gerações futuras, as instituições de memória são tidas como centros de conhecimento credível, induzidas por um ideal de serviço. Por outro lado, no conjunto das organizações que gozam de credibilidade e confiança dos cidadãos, são elas as que estão melhor posicionadas, estando classificadas no topo.

Os Arquivos, as Bibliotecas e os Museus constituem as instituições de memória por excelência, constituindo também parte integrante da lista do diferentes tipos de património cultural definidos pela UNESCO (ver ANEXO 1). A presente dissertação foca, em particular, estas Instituições.

Secção 4.2.1 – Arquivos e Bibliotecas⁴⁴: guardiões do património documental

O património documental depositado em arquivos e bibliotecas constitui uma grande parte da memória colectiva e reflecte a grande diversidade de linguagens, povos e culturas. De acordo com CARRUTHERS (1990), estas instituições deviam concentrar-se em "making present the voices of

⁴⁴ Na listagem da UNESCO, os arquivos e as bibliotecas integram o grupo da *Documentary and Digital Heritage*.

what is past, not to entomb either the past or the present, but to give them life together in a place common to both in memory.”

Enquanto instituições de memória, incumbe-lhes preservar e conservar as espécies à sua guarda, prevenindo e atacando a destruição silenciosa do património cultural móvel tangível, de forma a se poder “transmitir integralmente uma herança única, riquíssima e ampla, mas extremamente frágil” (DOMINGOS).

Em Portugal, as entidades coordenadoras da organização sectorial no campo arquivístico e bibliográfico são, respectivamente, Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo e a Biblioteca Nacional, ambos a funcionar sob a tutela do Ministério da Cultura. No domínio cultural, a primeira instituição tem como principal missão “salvaguardar e valorizar o património arquivístico nacional enquanto fundamento da memória colectiva e individual e factor da identidade nacional e ainda como fonte de investigação científica” (A. R., 1997a). À segunda, fica sob a sua responsabilidade “receber e adquirir, tratar e conservar a documentação considerada de interesse para a língua, a cultura e o conhecimento científico do País, de maneira a enriquecer, em todos os campos do saber, o património nacional”, bem como “facultar e estimular o acesso às suas colecções, assegurando meios de apoio à pesquisa dos utilizadores” (A. R., 1997b).

O património documental conta, no entanto, com cada vez mais recursos que não estão na forma tradicional, ou seja, no formato analógico. Na realidade, “more and more of the entire world's cultural and educational resources are being produced, distributed and accessed in digital form rather than on paper. Born-digital heritage available on-line, including electronic journals, World Wide Web pages or on-line databases, is now an integral part of the world's cultural heritage”(UNESCO⁴⁵).

Secção 4.2.1.1 – Arquivos

O termo “Arquivo” pode ser interpretado segundo duas perspectivas. Numa, “é um conjunto de documentos, qualquer que seja a sua data ou suporte material, reunidos no exercício da sua actividade por uma entidade, pública ou privada, e conservados, respeitando a organização original,

⁴⁵ http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php@URL_ID=1677&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (acedido em Janeiro de 2004)

tendo em vista objectivos de gestão administrativa, de prova ou de informação, ao serviço das entidades que os detêm, dos investigadores e dos cidadãos em geral” (A. R., 1993b). Por outro lado, o “arquivo é, também, uma instituição cultural ou unidade administrativa onde se recolhe, conserva, trata e difunde a documentação arquivística” (A. R., 1993b), sendo esta originária, em grande parte, de órgãos da administração central e de instituições de âmbito nacional, regional e municipal. Alguns tipos de documentação são obrigatoriamente incorporados nestas Instituições, nomeadamente, as provenientes das Conservatórias do Registo Civil com mais de 100 anos - fundamentalmente os Registos Paroquial e Civil; dos Cartórios Notariais com mais de 30 anos; dos Tribunais com mais de 35 anos após os processos serem dados como findos; dos organismos da administração central extintos e serviços cessantes (A. R., 1993b).

Os Arquivos são, portanto, instituições que têm competência de reunir, processar, preservar e dispor à pesquisa documentos de interesse científico e cultural. Em termos práticos, no seu dia-a-dia, os Arquivos dedicam-se à gestão de documentos, entendida como “o conjunto de operações e procedimentos técnicos que visam a racionalização e a eficácia na criação, organização, utilização, conservação, avaliação, selecção e eliminação de documentos, nas fases de arquivo corrente e intermédio, e na remessa para arquivo definitivo” (A. R., 1993b). Todavia, esta actividade, vista de uma perspectiva macro, reveste-se de uma importância vital para a preservação da cultura, pois é através dela que se arquitectura “a living memory for the history of our present” (WALLOT, 1997).

Pelo facto de nestas instituições se encontrarem depositados os conjuntos documentais mais valiosos da memória colectiva de cada país (Miriam Halpern Pereira - Directora do Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo⁴⁶), os Arquivos constituem, na realidade, “houses of memory [that hold] the keys to the collective memory of nations and peoples, and to the protection of rights and privileges” (WALLOT, 1997), sendo mesmo “fundamental to democracy and good governance.”⁴⁷

Esqueçamo-nos, portanto, dos tradicionais conceitos de armazém ou mero depósito mais ou menos organizado de velhos documentos ou, ainda, a perspectiva redutora de arquivo histórico unicamente virado para o passado. Estas instituições devem gerir, de forma integrada, a memória e o presente, na medida em que um é sempre resultado do outro. Estas instituições culturais salvaguardam a

⁴⁶ Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, www.iantt.pt acedido a 27 de Dezembro 2003

⁴⁷ <http://www.ica.org> acedido a 27 de Dezembro 2003

memória da humanidade através da preservação de registos do seu passado, pelo que trabalham para a “protection and enhancement of the memory of the world”⁴⁸.

O crescimento exponencial da produção documental e a conseqüente falta de espaço físico, por um lado, a penetração das TIC, por outro, estão a colocar desafios enormes ao nível da gestão de uma massa documental em acumulação permanente, desafios ampliados pela multiplicidade de suportes e formatos em que a informação é fixada, pelo dinamismo do mercado informático, pela crescente complexidade tipológica dos novos documentos, sem esquecer as exigências cada vez mais sofisticadas dos utilizadores.

Secção 4.2.1.2 – Bibliotecas

“A compilação do saber, de todos os conhecimentos em todas as áreas, obtidos em todas as épocas, em todos os lugares, foi sempre uma aspiração, ou pelo menos uma tendência, de todas as comunidades científicas” (FIDALGO). As bibliotecas são o exemplo mais paradigmático da reunificação do saber, constituindo por isso, um dos principais instrumentos do trabalho científico.

Ao longo da história, foram dadas às bibliotecas várias finalidades. Desde a biblioteca de Assurbanípal⁴⁹ em Ninive às de hoje, passando pela biblioteca de Alexandria, de Roma e as existentes nos conventos beneditinos, coube-lhes a função de recolher os rolos ou volumes, para não ficarem dispersos, depois a de entesourar, pois eram valiosos os volumes recolhidos, a de transcrever, tal como faziam os copistas medievais, a de dar a ler e, finalmente, a de esconder as obras ao longo de séculos, permitindo que nos acervos das bibliotecas se encontre a obra julgada perdida para sempre, dando azo a descobertas surpreendentes.

Portugal vê hoje as suas bibliotecas como sendo instituições cujo objectivo é “assegurar as funções de aquisição, processamento, salvaguarda e conservação do património documental produzido em Portugal, produzido em língua portuguesa, ou referente a Portugal, onde quer que seja produzido, e considerado de interesse para a cultura nacional, independentemente do suporte utilizado, bem

⁴⁸ <http://www.ica.org> acedido a 27 de Dezembro 2003

⁴⁹ Considerada a primeira biblioteca organizada da História, remonta ao sec. VII a.C.. Tem o nome do rei da Babilónia de então.

como, em articulação com os restantes serviços competentes em razão da matéria, colaborar na sua difusão” (A. R., 1997b). Desta forma, têm como uma das suas obrigações várias, “receber e adquirir, tratar e conservar a documentação considerada de interesse para a língua, a cultura e o conhecimento científico do País, de maneira a enriquecer, em todos os campos do saber, o património nacional” (A. R., 1997b), para que possa facultar e estimular o seu acesso em condições de qualidade a todos os seus utilizadores. No caso da biblioteca portuguesa de referência, a Biblioteca Nacional, “o principal objectivo desta Instituição é não só pôr ao serviço da vida intelectual e científica do país toda a memória cultural que constitui o seu acervo, como também projectá-la para o exterior, desempenhando assim um importante papel como difusora do conhecimento e impulsora de modernidade.”⁵⁰

A angariação de meios que permitem às bibliotecas garantir o enriquecimento e a actualização das suas colecções faz-se principalmente através do depósito legal (que obriga à entrega de exemplares por parte das indústrias bibliográficas), da aquisição de obras ou da doação de colecções particulares. Este objectivo de querer aumentar as colecções das bibliotecas alude à função bibliófila das bibliotecas. Porém, deve-se ter em conta que a função bibliófila de uma biblioteca é de cariz museológico. Uma biblioteca cuja finalidade fosse unicamente entesourar exemplares preciosos de livros seria um museu de livros e não uma biblioteca.

De acordo com HUMBERTO ECO⁵¹, uma biblioteca moderna possui três características fundamentais, nomeadamente: a catalogação, a acessibilidade e os empréstimos. Catalogação, porque uma biblioteca sem catálogo “seria um simples depósito de livros” (FIDALGO). Quanto melhor estruturado estiver o catálogo, maior é a probabilidade da biblioteca ser mais utilizada. Acessibilidade porque sendo as bibliotecas instituições pensadas para servir o Homem, deviam permitir um acesso directo aos livros e em horários (muito) alargados, para que o utilizador não só encontre o livro que pretende, mas essencialmente para que se possam “descobrir livros de cuja existência não se suspeitava e que, todavia, se revelam extremamente importantes para nós“, sendo esta a principal função de uma biblioteca na opinião de Humberto Eco. Este afirma mesmo que “a função ideal de uma biblioteca é de ser um pouco como a loja de um alfarrabista, algo onde se podem fazer verdadeiros achados, e esta função só pode ser permitida por meio do livre acesso aos corredores das estantes” (ECO In FIDALGO).

⁵⁰ <http://www.bn.pt> acedido a 26 de Janeiro 2004

⁵¹ Humberto Eco referido em FIDALGO, António: “A Biblioteca Universal na Sociedade de Informação”, acessível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/texto.php3?html2=fidalgo-biblioteca.html> acedido a 26 de Janeiro de 2004

A terceira característica fundamental nas bibliotecas modernas é a dos empréstimos. Intimamente relacionada com a questão da acessibilidade, os empréstimos permitem que as bibliotecas cumpram uma das suas importantes funções, nomeadamente a promoção da leitura, dando os seus livros a ler. Já em 1796, a Real Biblioteca Pública da Corte portuguesa distinguiu-se das restantes europeias suas congéneres por pretender facilitar o acesso aos seus tesouros manuscritos e impressos, coleccionados numa pré-existente Biblioteca Real, a todos os interessados, e não apenas “à disposição de sábios, eruditos ou curiosos”⁵².

No mundo cultural actual, no limiar do séc. XXI, os principais desafios que as bibliotecas enfrentam prende-se com a sua capacidade em facilitar a consulta das suas colecções a um número crescente de utentes. Estes abrangem um leque cada vez mais alargado de público - estudantes, professores universitários e investigadores independentes - bem como amantes do saber, quadros de empresas e agentes económicos, e ainda trabalhadores intelectuais e novos agentes criativos. Por outro lado, têm também de satisfazer todos os leitores/utilizadores, cujos pedidos aumentam, não só em quantidade, mas também em complexidade e exigência. Com as necessárias adaptações dos seus recursos humanos, a influência das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) pode ser determinante para que estes desafios operacionais sejam ultrapassados.

Secção 4.2.2 – Museus

“A presença de inúmeras referências a museus nos *media*, em roteiros, em agendas culturais, levantamentos locais, regionais, por temáticas, reflectem a importância que este sector vem adquirindo nas sociedades contemporâneas como preservação de memórias várias, como elemento de formação e de fruição e ainda como pólo de atracção turística” (SANTOS, 2000). Em face desta importância no panorama cultural e social, os museus, enquanto centros de conservação, estudo e divulgação do património e herança culturais, não podem ficar indiferentes às tão significativas mudanças dos últimos tempos.

Os museus nem sempre existiram: a sua origem na história cultural da humanidade data de, aproximadamente, há dois séculos atrás. No percurso deste período, a definição de museu tem

⁵² <http://www.bn.pt> acedido a 26 de Janeiro de 2004

evoluído ao longo dos tempos. Desde sempre associado à monarquia europeia, o gosto pela colecção de objectos encontra-se em várias culturas; ele consubstancia uma relação com o passado, na qual se acrescenta valor aos rastros tangíveis deixados pelos nossos ancestrais e se visa protegê-los, tornando-os essenciais na percepção do funcionamento da sociedade humana. Juntamente com o património monumental, tais colecções constituem a maior parte do que actualmente se considera como património cultural.

Actualmente, e de acordo com a entidade que internacionalmente regula as instituições culturais em causa nesta secção, ou seja, a International Council of Museums (ICOM), “a museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.”⁵³ Esta é, de resto, a definição que a UNESCO também adopta, sendo reconhecida, quer a nível internacional, quer em termos nacionais pela generalidade das instituições relacionadas com a actividade museológica. Apesar deste reconhecimento generalizado, existem organizações que particularizam o conceito, estabelecendo critérios – estes muito pouco pacíficos - para avaliar a conformidade, ou não, com as dimensões enumeradas na definição proposta.⁵⁴ De acordo com a Associação Portuguesa de Museologia (APOM), “o museu é uma instituição ao serviço da sociedade, que incorpora, inventaria, conserva, expõe e divulga bens representativos da natureza e do Homem, com o objectivo de aumentar o saber, de salvaguardar e desenvolver o património e de educar, no verdadeiro sentido dinâmico de criatividade e cultura.” (SANTOS, 2000). Enquadrada no contexto da definição do ICOM, esta associação enumera requisitos para que determinada instituição possa ser considerada um museu, nomeadamente: (1) haver uma programação coerente para a divulgação das suas colecções; (2) possuir um espaço próprio, adequado ao acervo que congrega; (3) dispor de um quadro de pessoal suficiente - tanto em número, como em formação – para cumprir com as funções que lhe estão imanentes; (4) manter a instituição aberta ao público durante um determinado número de horas semanais; (5) desenvolver um programa de actividades culturais e (6) dispor de fontes de receitas suficientes para cobrir os custos de funcionamento da instituição.

Se é notório que a APOM assume uma posição enquadrada com a ICOM no que toca à definição de museu, ao elencar uma série de requisitos de conformidade que, por apresentarem um certo grau de

⁵³ Estatutos do ICOM

⁵⁴ <http://www.museusportugal.org> acedido a 22 de Fevereiro de 2004

generalidade, tornam difícil a aferição de quem pode, ou não, ser considerado de museu, alavanca uma discussão que de pacífico e de harmonioso tem pouco (SANTOS, 2000).

No que toca aos objectivos dos museus, os principais prendem-se com a salvaguarda e a preservação do património no seu todo. Por este motivo, enceta esforços no sentido de estudar o património de forma científica, tornando possível a sua compreensão, contextualizando o património em termos de sentido e pertença. Pode-se pois afirmar que “a museum’s educational mission, whatever its nature, is every bit as important as its scientific work” (UNESCO, 2003c) Estas instituições contribuem, portanto, para o estabelecimento de uma ética global, assente em práticas de conservação, protecção e difusão cultural.

Secção 5 – Conclusão

"A cultura de um povo consiste em
seus padrões morais e características de comportamento,
bem como em crenças, normas, premissas e valores
subjacentes e reguladores,
transmitidos de uma geração para outra".
(KRECH, 1975)

A espécie humana apresenta, indubitavelmente, características que lhe permitem afirmar-se como uma espécie cuja capacidade inventiva é extrema, em domínios tão distintos quanto o tecnológico, o científico, o artístico, o literário, o filosófico, o ético e o religioso. O Homem atingiu este nível fruto de diversas evoluções ao longo da sua história. A plataforma destes ciclos de evolução arrancou com o aparecimento do *homo faber*, ou seja, do Homem que se ergueu, passando a caminhar de forma vertical, e cuja libertação das mãos lhe proporcionou poder dedicar-se a outras actividades, que não as de (mera) sobrevivência. Aliado a este facto, o Homem ao ser dotado de uma inteligência superior à inteligência do animal mais elevado, tem a capacidade de sonhar, de possuir desejos e aspirações que sente a necessidade de exprimir de mil maneiras diferentes. Por estas e outras diferenças, é-lhe imanente uma dimensão cultural, inexistente em outras espécies, a qual se manifesta em actividades e feitos. Esta dimensão, sendo amplamente discutida, encerra, no entanto, sentidos e significados vários, muitas vezes pouco claros.

A questão relativa à convergência ou divergência do sentido dos termos cultura e civilização, desde longa data que é debatida. De modo mais geral, os pensadores alemães⁵⁵ tendem a defender a divergência, os anglo-saxónicos a convergência, e os franceses oscilam entre as duas posições. Pode-se, em síntese, dizer que as tentativas feitas para definir de forma contrastante cultura e civilização, tanto na sociologia norte-americana quanto na europeia, levaram à alternância, em diferentes momentos históricos, de duas posições fundamentais: ora cultura era identificada com as actividades sociais técnico-económicas, e civilização às actividades humanas que contribuía para o enriquecimento espiritual do Homem, ora essas posições se invertiam. Cultura passava a referir-se às actividades subjectivas, como religião, arte e filosofia, enquanto civilização passava a ser identificada às actividades tecnológicas e objectivas (ver Quadro 1 na pág. 74).

Contudo, há também quem defenda que os termos podem e devem divergir, podem e devem convergir. Embora paradoxal, esta afirmação reveste-se de grande sentido: ao se partir do mesmo sujeito, o Homem ser social, ao se referir aos mesmos objectos, embora sob diferentes perspectivas, e ao se visar o bem do mesmo sujeito, é admissível que os sentidos de cultura e civilização convirjam, tornando-se mutuamente englobantes um do outro. Se tomarmos, por exemplo, uma peça de arte qualquer ou outro bem cultural, seja um livro, um vídeo ou um CD, quando encarados pelo conteúdo, consideram-se objectos de cultura, quando encarados pela forma, consideram-se objectos civilizacionais. Do lado oposto, é aceitável que os mesmos sentidos diverjam, pois cultura tende para um sentido metafísico, enquanto civilização imbuí-se de um sentido de imanência; cultura é mais elementar ao Homem e civilização é-lhe mais complementar. Dependendo, então, da perspectiva de análise, o mesmo facto pode ser do âmbito civilizacional ou cultural, sendo que cultura consubstancia o lado pessoal e criador da civilização.

O sentido de cultura implícito na abordagem deste tema coaduna com a máxima “a nation is alive when its culture is alive” (UNESCO, 2003c), inscrito na entrada do Museu de Kabul (2001), e não com o sentido de uma formação especializada, ministrada de forma desenfreada e desmedida, que dificilmente poderia ser designado de cultura à luz do pensamento clássico. Nesta linha de pensamento, cultura designa um ideal de formação humana completa, a realização do Homem na sua forma autêntica ou na sua natureza humana. Aptidões específicas, agilidades particulares, destreza e precisão no uso de meios - sejam eles de natureza material ou conceptual - são competências preciosas, aliás, indispensáveis à vida do Homem contemporâneo em sociedade e da

⁵⁵ Embora diferentes cientistas tenham procurado estabelecer definições contrastantes entre esses dois conceitos, pode-se dizer que tal preocupação teórica foi apenas episódica no pensamento científico alemão, e reflectiu, sem dúvida, o dualismo espírito-matéria, que do campo da filosofia (alemã) se ampliou para o campo sociológico (norte americano) das discussões sobre cultura.

sociedade no seu conjunto, mas não podem substituir a cultura entendida como formação equilibrada e harmoniosa do Homem como tal. A formação global ou humanista, “longe de provir, univocamente dum só factor isolado, é antes o somatório heterogéneo de múltiplos elementos divergentes” (MARTINS, 1952), em que se desenvolvem as capacidades físicas, intelectuais e morais do Homem, à imagem e semelhança dos grandes modelos de sabedoria e de ciência, de arte e de virtude que a Hélade e Roma revelaram, e que o Cristianismo prolongou, depurando-a apenas das conotações pagãs dos tempos anteriores.

Após esta tomada de posição, é também importante esclarecer em que medida é que a cultura se distingue da natureza e personalidade humanas. HOFSTEDE (1995) apresenta uma esquema de leitura simples, através do qual essa distinção se torna evidente.

A natureza humana é o que todos os seres humanos têm em comum; segundo HOFSTEDE (1995), representa o nível universal do *software* mental de cada ser humano. É, portanto, herdada através dos genes, constituindo “the operating system which determines one’s physical and basic psychological functioning” (HOFSTEDE, 1995). Traduz-se na capacidade de sentirmos medo, raiva, amor, alegria, tristeza, saudade, na necessidade de nos associarmos e falarmos com outros.

Esquema 7 – Cultura *versus* Natureza e Personalidade Humanas



Fonte: adaptado de HOFSTEDE (1995)

A personalidade de um ser humano é o conjunto único de *software* mental que cada um tem. Baseia-se em características pessoais que são em parte herdadas dos seus genes e em parte aprendidas, i.é, modificadas pela influência cultural.

Enquanto elemento integrante do sector cultural, o património é tema de fundo desta dissertação. Tendo como verdade que este sector cultural consubstancia um poderoso símbolo de identidade de

um povo, Koichiro Matsuura⁵⁶ (UNESCO, 2003c) defende, a este propósito, que “the cultural heritage of a people is the memory of its living culture”, sendo aquela herança expressa de forma tangível e intangível. Segundo o mesmo responsável, um povo ao conhecer a sua linhagem cultural, através do conhecimento das diferentes influências que marcaram a sua história e moldaram a sua identidade, fica melhor munido para construir relações pacíficas com outros povos, para perseguir um diálogo construtivo e para forjar o seu futuro. Por esta razão, a UNESCO crê que “to value the cultural heritage and to care for it as a treasure bequeathed to us by our ancestors...is our duty”, sendo, portanto, uma forma de sabedoria a capacidade para transmitir esse património de forma tão intacta quanto possível.

⁵⁶ Director Geral da UNESCO

Quadro 1: Entendimentos de Civilização e Cultura, por (alguns) autores

AUTOR	CIVILIZAÇÃO	CULTURA
W. von HUMBOLDT	desenvolvimento qualitativo das sociedades, ou seja, o progressivo controle, pela sociedade, dos impulsos humanos elementares	controle científico da natureza
F. BARTH	controle estabelecido pelo Homem sobre si mesmo	controle do Homem sobre a natureza
Corrente contrária		
MACIVER	<p>contém os elementos tecnológicos da sociedade</p> <p>equaciona civilização com referência aos meios para controlar a natureza, constituindo a aparelhagem da vida</p>	<p>contém os elementos de espiritualidade da sociedade, expressos na arte e na religião</p> <p>equaciona cultura com referência às finalidades, constituindo expressões da vida: o campo da cultura é o dos valores, estilos, estados emocionais, aventuras intelectuais. Cultura, portanto, é antítese da civilização.</p>
Robert K. MERTON ♣	<p>contém os elementos tecnológicos da sociedade</p> <p>♣ é simplesmente um corpo de conhecimentos práticos e intelectuais, e uma colecção de meios técnicos para controle da natureza. Civilização é impessoal e objectiva⁵⁷, com carácter cumulativo</p>	<p>contém os elementos de espiritualidade da sociedade, expressos na arte e na religião</p> <p>♣ compreende configurações de valores, princípios normativos e ideias que historicamente são únicos. Cultura é directamente pessoal e subjectiva⁵⁸, com carácter não cumulativo</p>
Alfred WEBER	é o processo que dá continuidade ao processo biológico, através do qual o Homem satisfaz as suas necessidades. Consequentemente, é o resultado de um processo racional e intelectual, que serve ao objectivo utilitário do domínio do Homem sobre a natureza	é produzida pelos sentimentos, sendo os seus produtos únicos e não cumulativos, é, portanto, de carácter superestrutural,
O. SPENGLER	é um (mero) estágio da cultura, é a fase final de cristalização estéril e repetitiva do que na sua origem foi criativo	Cultura é a origem criativa da civilização

⁵⁷ Uma lei científica pode ser verificada pela determinação de quando as relações específicas existem uniformemente. As mesmas operações ocasionarão os mesmos resultados, não importa quem as execute.

⁵⁸ Nenhum conjunto de operações, fixo e claramente definido, é eficaz para determinar os resultados desejados.

Capítulo 2 – Economia e Sociedade na Era Digital. Conceitos Associados

Desde os finais do séc. XX, constatam-se mudanças muito rápidas que se caracterizam, entre outros aspectos, pela importância crescente do conhecimento e da capacidade intelectual. Naturalmente que este processo de mudança não é calmo, bem pelo contrário: dá asas a revoluções na vida quotidiana das pessoas e das organizações.

As mudanças ditam o futuro da economia e da sociedade actuais em geral, e, no contexto deste trabalho, do sector cultural do património em particular. Estas mudanças estão associadas com termos que muitas vezes são interpretados de uma forma muito alargada, aos quais são, por isso, muitas vezes atribuídos significados incorrectos. Estas palavras, por serem tão utilizadas, tornam-se *buzzwords*, correndo, por isso, o risco de virem a significar tudo e, ao mesmo tempo, nada. Tecnologia, Inovação, Globalização, entre outras tantas, admitem várias leituras, sendo termos de complexa compreensão. Por este motivo, e pelo facto do seu sentido ser importante para a compreensão integral desta dissertação, dedicou-se este capítulo ao esclarecimento destes conceitos, nomeadamente, a aceção com que são entendidos neste trabalho. Como introdução, e dada a centralidade que o tema da mudança suscita nos diversos domínios sociais e económicos, considerou-se importante que o tema fosse abordado de forma sumária logo no início deste capítulo.

Secção 1 – Mudança

No essencial, caracteriza-se por uma turbulência que conduz às respostas estratégicas necessárias à obtenção do sucesso. Segundo MINTZBERG (1993), é precisamente a turbulência que leva à existência de oportunidades para alguns e ao mesmo tempo constitui ameaças para outros, resultante da incapacidade de as organizações adaptarem os seus procedimentos habituais.

Tratando-se de um conceito amplamente discutido, a comunidade científica apresenta duas correntes de pensamento actuais com origens em diferentes lógicas. Por um lado, há quem veja a mudança como uma relação de forças entre a destruição e a criação, indo ao encontro do

pensamento de SCHUMPETER a propósito da inovação, caracterizando-a como o processo de “destruição criativa”. A mudança é então vista como uma relação de forças, sendo este conflito que gera mudança. Esta dialéctica, no entanto, é criticada por considerar o conflito como única forma de mudança e por não prever a possibilidade de retorno.

Por outro lado, ao enfatizar a ideia de identidade e o estado de permanência, a existência de mudança contradiz aquela corrente, apresentando-se, segundo FORD & FORD (1994), como um seu paradoxo. Ainda segundo estes autores, aquilo que é mudado condicionará ou informará o que nasce do confronto. O resultado seria progressivo, contendo parte do que foi negado e construindo uma base para um nova etapa. As mudanças qualitativas apresentam-se, assim, só como avanços e nunca como regressões.

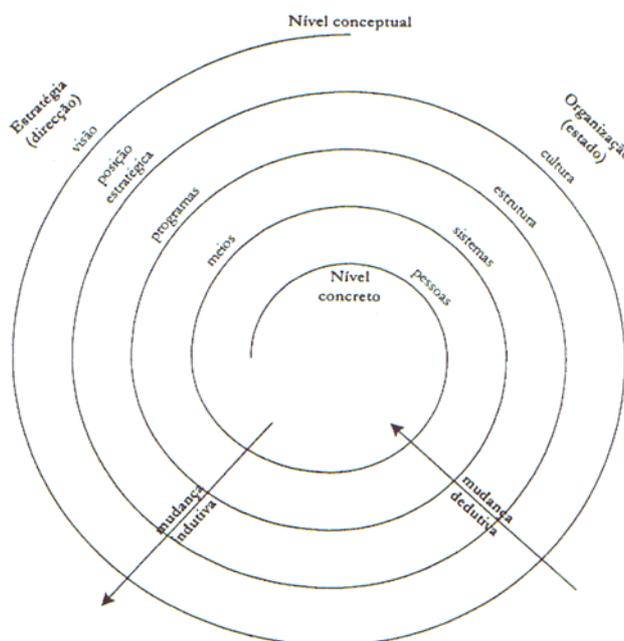
Em resposta a estas duas correntes de pensamento, ICHAZO (1976, 1982) desenvolveu a trialéctica como uma lógica de atracção, segundo a qual a mudança é descontínua, existindo a possibilidade de regresso a estados anteriores. A mudança resulta de um processo de interacções, com avanços e recuos, pelo que a mudança não é gradual, nem contínua.

Já para VAN de VEN & POOLE (1995), as mudanças resultam da combinação de quatro teorias que deram origem à Topologia Integradora. Estas quatro teorias traduzem-se no ciclo de vida, teleologia, dialéctica, já sumariamente apresentada, e evolução. Para a teoria do ciclo de vida, a mudança é algo de que se está sempre à espera, pois ela resulta de uma programação que regula os movimentos, desde o ponto de partida até ao ponto de chegada. Já para a teleologia, as mudanças encontradas nas organizações resultam dos objectivos traçados. Para o evolucionismo, onde se destacam Darwin e Mendel, a mudança resulta das variações nas formas organizacionais, das selecções efectuadas por essas organizações e pelas resistências estabelecidas.

Segundo MINTZBERG e WESTLEY (1992), há que considerar a mudança nas organizações de um modo abrangente. A mudança resulta de um conjunto de ciclos dinâmicos que tem por base a aprendizagem, a aquisição de novas ideias, as quais contribuem para o desenvolvimento de um programa que formaliza objectivos e processos, bem como mecanismos de controlo.

Para além de se discutir o conceito de mudança, as questões relacionadas com a origem das forças indutoras dos processos de mudança e com o desempenho das organizações preocupam e dividem, em duas escolas, muitos investigadores. De uma forma sumária, a escola Ecológica vê as organizações como estando à mercê do seu ambiente. Noutra perspectiva, para a escola da Gestão/Planeamento Estratégico as acções desenvolvidas pelos gestores, o modo como formulam e implementam estratégias e modelam estruturas, afecta o desempenho das organizações.

Esquema 8 - Níveis de mudança organizacional



Fonte: adaptado de MINTZBERG & WESTLEY, 1992)

Colocando-nos, agora, na perspectiva das origens da mudança, há várias formas de a provocar. A inovação, segundo DAMANPOUR (1991), é um modo de mudar uma organização, seja como resposta a mudanças nos ambientes interno ou externo, seja como uma maneira de influenciar o ambiente em que está inserida. Pode suceder em qualquer uma das partes da organização, assim como estar relacionada com qualquer aspecto do seu funcionamento. Pode traduzir-se pela adopção de um novo equipamento, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço desenvolvido internamente ou adquirido no exterior. No seguimento desta filosofia, MEZIAS & GLYNN (1993) consideram a inovação como o processo de trazer novas formas de resolver problemas para uma organização, estando sujeita a influências individuais, organizacionais e ambientais no seu seio.

A mudança e a inovação estão, portanto, intimamente ligadas, não podendo haver inovação sem mudança. Mas também existe um outro factor importante na inovação para além da mudança, que é a aprendizagem. A inovação parte de um conhecimento existente e procura novos processos de

aprendizagem. Hoje em dia as organizações estão inseridas em ambientes que as conduzem a novas necessidades e que vão para além da eficiência e produtividade. Essas necessidades são a inovação e a necessidade de aprender (HERRIOT & PERBERTON, 1995). Como, normalmente, a inovação sedimenta-se em conhecimento existente, só se conseguirá inovar, em termos individuais ou colectivos, se se estiver disposto a encetar novos processos de aprendizagem de uma forma contínua.

Secção 2 – Inovação: um conceito multidimensional

O conceito de inovação é geralmente associado à aplicação de uma novidade, sob as mais diversas formas: científicas, técnicas, tecnológicas ou, inclusivamente, ideias originais. Essa aplicação, no entanto, caracteriza-se por ter utilidade prática, e, logo, possuidora de valor económico. Esta é uma das características que distingue os conceitos de inovação e de invenção. De facto, enquanto esta enriquece os conhecimentos, mas pode não ter a mínima utilidade prática ou não contribuir de maneira alguma para a criação de riqueza, aquela desempenha um papel eminentemente económico, pois tem motivos meramente económicos e depende de condições favoráveis da oferta e da procura de mercado (HARTWELL, 1970).

Falar-se de inovação comporta sempre alguma ambiguidade, na medida em que geralmente se lhe atribui dupla interpretação. O conceito alude simultaneamente a um processo (métodos e práticas que permitem inovar) e ao seu resultado (produto/serviço novo), apesar de ambas as acepções convergirem no sentido de considerarem a inovação como “qualquer mudança proveitosa”⁵⁹, estando relacionada com o sucesso de mercado, com melhoria e/ou com mudança. Sendo o resultado da inovação – tanto o processo, como o produto/serviço – transaccionável, ela tem implícito um mercado. É, pois, admissível falar-se de procura e de oferta de descobertas da ciência e da técnica (LANGRISH, 1972). Porém, trata-se de um mercado potencial na medida em que o encontro das forças de mercado está dependente de um agente empreendedor que procura as inovações disponíveis. A conclusão que FREEMAN (1982) avança tem, assim, toda a pertinência: “since technical innovation is defined by economists as the first commercial application or production of new process or product, it follows that the crucial contribution of the entrepreneur is to link the novel ideas and the market”. CARAÇA (1986), ao afirmar que se pode “definir Inovação

⁵⁹ GOUVEIA, J.B.; MAGANO, J. (1999/2000): “Gestão da Inovação e Tecnologia 1 - Conceitos” MCTI, p. 19

como a primeira introdução de um novo produto, processo ou sistema na actividade comercial ou social”, segue a mesma linha de pensamento.

Interpretando o conceito de inovação científica e tecnológica como a transformação de uma ideia num produto vendável/comercializável novo ou melhorado ou num processo operacional na indústria ou no comércio, ou num novo método de serviço social (OCDE, Manual de Frascati, 1980 e Manual de Oslo, 1992), conota-se o termo com um processo. DRUCKER (1985), seguindo uma orientação neo-Schumpeteriana, ao definir inovação como o esforço para criar alterações úteis ao potencial económico e social da empresa, também conota inovação com processo. Note-se que a forma como a inovação é concebida e produzida nas diferentes etapas⁶⁰ que a ela conduzem e a forma dessas etapas se articularem, não traduz um processo linear, com sequências bem delimitadas e automaticamente encadeadas. Trata-se, antes, de um sistema de interações, de avanço e recuos, entre diferentes funções e diferentes actores, cuja experiência, meios, *know-how* e conhecimentos se reforçam mutuamente e se acumulam. Daí a importância cada vez maior concedida (1) aos mecanismos de interação interna na empresa/organização (colaboração e cooperação entre as diferentes unidades com a participação activa dos trabalhadores na inovação organizativa), e (2) às redes, que associam a empresa/organização ao seu enquadramento (outras empresas, centros de competências, laboratórios de investigação, etc).

Para além da conotação de inovação com processo, também se interpreta o conceito como sendo o resultado do processo, nomeadamente, o produto ou serviço novo ou melhorado que se “impôs” no mercado. Nesta perspectiva, a tónica é posta no produto/serviço produzido, novo ou melhorado. A OCDE entende este tipo de inovação como sendo a comercialização de um produto previamente submetido a alguma modificação tecnológica, em qualquer das suas quatro fases de concepção⁶¹.

⁶⁰ As etapas da inovação processo diferem consoante o tipo de modelo do processo de inovação. Para (mera) indicação do tipo de fases que podem existir, deixamos as seguintes: criatividade – I&D – concepção – produção - marketing - distribuição

⁶¹ De acordo com GOUVEIA e MAGANO (1999/2000): “Gestão da Inovação e Tecnologia 2 - Produto“ MCTI, as fases de concepção do produto, no contexto da inovação do produto, são:

1ª - **pesquisa**: trata-se da fase em que as organizações inovadoras e empreendedoras procedem à procura de mudanças que possam converter em oportunidades de melhorar um produto já existente, ou apresentar um novo (GOUVEIA 2, *ibidem*, p.12).

2ª - **avaliação**: trata-se do momento em que as organizações inovadoras e empreendedoras iniciam o trabalho de identificação dos factores críticos (custo, benefício, adaptação estratégica, dificuldades de implementação) que determinarão o êxito, ou não, do conceito emergente da oportunidade (GOUVEIA 2, *ibidem*, p.13).

3ª - **desenvolvimento**: trata-se da fase em que decorre a transição para a fase de exploração formal da oportunidade detectada; consiste, numa, primeira parte, na construção de cenários para (1) prever os resultados da exploração da oportunidade, (2) analisar a relação risco-benefício da oportunidade relativamente ao *status quo*. Numa segunda parte, consiste em tentar identificar os factores críticos que conduzirão ao melhor ou pior cenário, ou seja, tudo o que possa causar a ocorrência do melhor ou pior cenário. (GOUVEIA 2, *ibidem*, pp.18-9)

Considera-se existir essa modificação quando as características de concepção do bem são alteradas com o objectivo de proporcionar ao consumidor novos ou melhores bens, aperfeiçoando-se, portanto, os bens já existentes, ou quando se desenvolvem novos produtos.

A inovação de produto é um instrumento utilizado por organizações inovadoras e empreendedoras, que procuram transferir constantemente activos e recursos para áreas de maior rendimento e produtividade, alcançando, desta forma, maiores retornos financeiros, oportunidades de novos produtos, clientes ou mercados. A inovação de produto consubstancia, desta forma, um processo de antecipação, reconhecimento e exploração sistemática da mudança por parte das empresas. Estas, para que possam tirar o maior partido económico e empreendedor das suas capacidades a nível da inovação do produto, de forma a ultrapassar os seus concorrentes, devem estar conscientes das suas *driving forces* (forças condutoras) e das suas áreas de excelência (aptidões estratégicas). Uma boa percepção e entendimento destas características facilita a tomada de decisões no que concerne a novos produtos, mercados e clientes que enquadrem o perfil da organização.

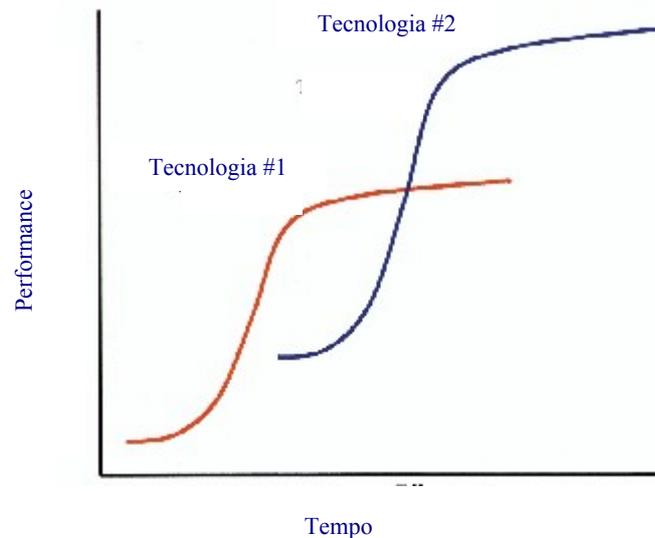
UTTERBACK e ABERNATHY (1975), na análise que fazem do fenómeno da inovação, apoiam-se no ciclo de vida de um produto, distinguindo, ao longo desse mesmo ciclo, fases em que prevalece a inovação de produto e fases em que prevalece a inovação de processo. Da relação entre o esforço investido na melhoria de uma tecnologia e os resultados obtidos através desse investimento, nascem uma curvas, que pela sua forma achatada em baixo e em cima, se designam de “curvas em S”.

Segundo estes autores, numa primeira fase de emergência de uma tecnologia, prevalecem as inovações de produto em sucessivas e concomitantes aplicações e experimentações lançadas no mercado. Trata-se de uma fase em que a performance da tecnologia emergente é baixa, dados os poucos conhecimentos que ainda se tem sobre ela. Esta fase evolui para uma fase de transição, em que a padronização e as características esperadas do produto se vão definindo, havendo menos margem para a experimentação (porque o mercado mais dificilmente adere) e processando-se uma selecção de empresas que se mantêm activas e encetam, de ora em diante, predominantemente inovações de processo. Face ao esforço investido no desenvolvimento da tecnologia, assiste-se a um período de rendimentos crescentes, traduzíveis em maiores performances da tecnologia. Findo este período, alcança-se uma nova fase (de rendimentos decrescentes), altura em que nos aproximamos dos limites da tecnologia em questão. Nesta fase, a concepção do produto já se

⁴ - **exploração**: esta fase permite determinar objectivamente o montante de riscos presentes e o que de pode fazer para os minimizar ou eliminar. Esta fase é a passagem do pensamento de transição ao acto de implementação (GOUVEIA 2, *ibidem*, p.20).

encontra estabelecida, e a inovação centra-se decisivamente na pesquisa de formas mais eficientes de produção. As empresas, nesta fase, ficam essencialmente orientadas para aspectos ligados aos custos, volume e capacidade. A evolução do processo inovativo implícito nesta análise, e ilustrado na Figura 2, é periodicamente interrompida pelo aparecimento de uma nova tecnologia (“superior” à antecedente) disruptiva, surgindo uma nova curva em S.

Figura 2 – Curvas em S



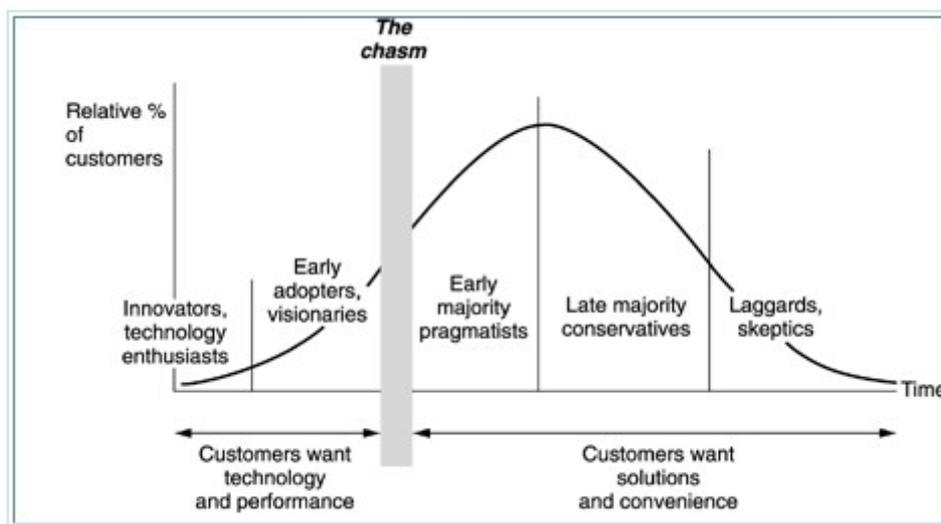
Fonte: UTTERBACK, James, (1994)

Passemos agora a outra análise pertinente. Do cruzamento do ciclo de vida de uma tecnologia com o volume de consumidores que a adquirem, surge a curva de evolução da adoção de tecnologias, conforme ilustrado pela Figura 3 (pág. 82). Considerando que a “inovação é a única fonte de vantagem competitiva sustentável a longo prazo”, que é ela que “permite a uma organização criar os seus produtos e serviços, e diferencia-los dos produtos da concorrência” (HIGGENS em GOUVEIA 1, P. 5), e tendo em atenção a crescente tendência para a redução dos ciclos de vida dos produtos e das próprias tecnologias, é possível ilustrar a importância que se reveste um esforço concertado que qualifique as organizações para se posicionarem até ao limite da fase dos *early majority pragmatists*.

O posicionamento das organizações nas fases iniciais proporciona oportunidades para a introdução de inovações radicais, permitindo às organizações beneficiar de uma maior interação com o mercado. Nas fases posteriores, quando a tecnologia já se encontra difundida a todo o sistema, as organizações passam a adoptar melhorias numa lógica *kaisen* às soluções já aceites pelo mercado.

Neste contexto (difusão tecnológica crescente), os factores críticos de sucesso de uma organização assumem cada vez mais uma natureza dinâmica e intangível. O domínio dos activos intangíveis suporta-se na capacidade de se acumular e aplicar conhecimentos por todas as funções da organização, evidenciando a necessidade de estruturas organizacionais horizontais, flexíveis, facilitadoras da aceleração da aprendizagem contínua, assim como da criação de competências distintivas (LARANJA, *et al.*, 1997, p. 27; BRAUN, E., 1998, p. 16; DUSSAGE, P. *et al*, 1992, p. 50). Esta abordagem é consistente com o conceito de “destruição criativa” de Schumpeter.

Figura 3 – Classificação dos consumidores ao longo da generalização da tecnologia



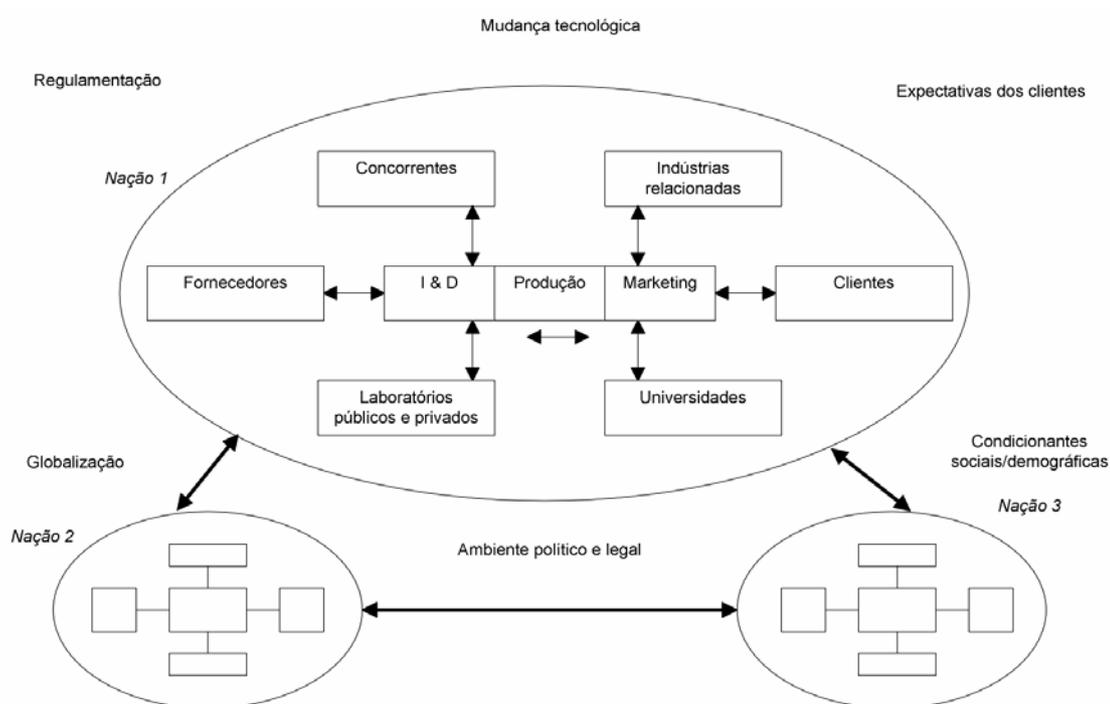
Fonte: NORMAN, (1998)

Pode-se então concluir que o grande desafio para a inovação é criar valor, é criar utilidade. É, portanto, lícito afirmar-se que a inovação é o que resulta do encontro de uma ideia tecnicamente realizável com uma oportunidade económica e social, constituindo a organização empreendedora o núcleo estratégico da inovação, tal como adiante mostra o Esquema 11 -, na pág. 87. O processo de desenvolvimento de inovação tem como dinâmica chave os fluxos de tecnologia e conhecimento entre as pessoas.

Contudo, isso não chega: para além da importância dos recursos humanos, das suas qualificações iniciais e posterior formação contínua, e das competências que demonstram, a organização tem de

os conseguir incorporar no seu capital infra estrutural⁶². Tem, assim, de desenvolver esforços de organização e adaptar os seus métodos de produção, gestão e distribuição. A pertinência desta perspectiva é reforçada pelo entendimento do processo e fontes de inovação que AFUAH (1998) tem, identificando cinco grandes fontes de inovação para uma organização: (1) as funções próprias da sua cadeia de valor interna, (2) a cadeia de valor dos seus fornecedores, (3) os clientes e produtores de bens complementares, (4) as universidades, o governo e os laboratórios privados, concorrentes e (5) as indústrias relacionadas noutras nações ou regiões (ver Esquema 9).

Esquema 9 - Fontes de Inovação



Fonte: AFUAH, Allan (1998)

⁶² Para mais detalhe, ver Parte III.

Secção 3 – Tecnologia

Do grego *tekhnologia* «tratado sobre uma arte», o conceito de tecnologia é definido⁶³ como sendo o “estudo sistemático dos procedimentos e equipamentos técnicos necessários para a transformação das matérias primas em produto industrial; o conjunto dos instrumentos, métodos e processos específicos de qualquer arte, ofício ou técnica; (...); conjunto de termos técnicos próprios de uma arte ou ciência; ...”. Para a compreensão integral do conceito, importa saber o que se entende por arte e técnica, visto serem termos com os quais o conceito de tecnologia se confronta. Recorrendo à mesma fonte, percebemos que arte, no sentido em questão, é “a aplicação do saber à obtenção de resultados práticos”, e que técnica é um conjunto de processos “utilizados para obter um certo resultado”, conjunto esse inerente a uma arte, ofício ou a uma ciência, “baseados em conhecimentos científicos, não empíricos, utilizados para obter certo resultado”. Assim, sendo as artes competências individuais, que não podem ser facilmente reproduzidas ou sistematizadas, este conceito consubstancia o *know-how*, adquirido ao longo de anos de experiência. Já a técnica, resultando de análises e conhecimentos científicos, consubstancia o conjunto de conhecimentos formalizados e transmissíveis e os meios necessários para a produção. Com a evolução, e desde o século XIX, ciência e técnica começaram a interagir cada vez mais uma sobre a outra, originando o nascimento de processos tecnológicos, inspirados no entroncamento do conhecimento científico a na experimentação, de universidades – e outros centros de aprendizagem, de produção e transmissão de conhecimento científico - e fábricas – centros de produção de bens e serviços. Desta interactividade do processo de produção de conhecimento científico e da técnica, surge o conceito de tecnologia. Numa primeira instância, tecnologia (técnica) estava ligada a ferramenta e – mais tarde – máquina (meios), por um lado, e a conhecimentos sistematizados, por outro. Posteriormente, com a crescente cumplicidade de meios e conhecimentos científicos, tecnologia passou a estar relacionada com processos, pois o seu conteúdo conceptual foi aumentando, não podendo mais ser vista como um conjunto de técnicas de produção (CARNEIRO, 1995), isoladas da permanente (e necessária) interacção dos seus componentes. Nesta perspectiva, a Tecnologia “é um complexo corpo de conhecimentos científicos e empíricos que procura utilizações práticas”(CARNEIRO, 1995, p.12), tendo “sempre um forte impacto na economia, na vida social e na gestão” (*ibidem*, p.12).

⁶³ Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora

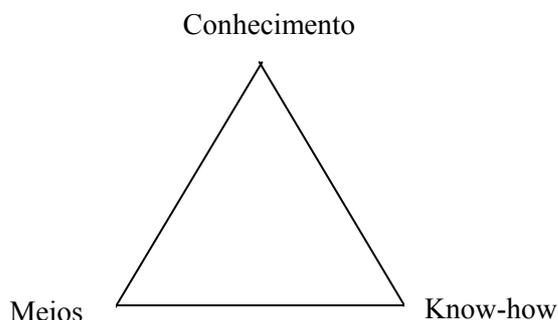
Em termos bibliográficos, a definição de tecnologia é feita por vários autores. Optou-se aqui por referir alguns daqueles com os quais o conceito de tecnologia adotado neste trabalho coincide, por estarem mais adequados à estrutura deste.

Desse conjunto de autores, inclui-se RIBAUT, J.M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. (1995, pp. 13-18), que definem o termo como sendo um “conjunto complexo de conhecimentos, meios e *know-how*, organizados com vista a uma produção”, conjunto esse que além de “negociável e transferível a terceiros”, é multidisciplinar, e apresenta-se como tendo um ciclo de vida, nomeadamente, nasce, desenvolve-se, difunde-se, amadurece e desaparece. Esta definição, tendo sido primeiro advogada por ZELENY, em 1986, foi, no entanto, evidenciada graficamente na obra já referida de RIBAUT *et al*, conforme mostra o Esquema 10 -.

LARANJA, M.D.; SIMÕES, V.C.; FONTES, M. (1997), consideram que a tecnologia é “conhecimento aplicado aos processos de desenvolvimento, produção e colocação no mercado e utilização de bens e serviços”, assim como o “conjunto de métodos e de procedimentos, resultantes quer de conhecimentos científicos, quer de experiência acumulada”.

Para FLOYD, C. (1997) tecnologia é a “aplicação prática do conhecimento científico ou de engenharia à concepção, ao desenvolvimento ou à aplicação em produtos, processos ou operações”. Na mesma linha de pensamento, GALBRAIGH, em 1974, citado por BRAUN, E. (1998) entende tecnologia como sendo a “aplicação sistemática de conhecimento, ou de qualquer outra forma de conhecimento organizado, a tarefas práticas”.

Esquema 10 - Conceito de Tecnologia segundo ZELENY, ilustrado por RIBAUT, *et al*



Fonte: RIBAUT, J.M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. (1995)

CARAÇA, em “Ciencia e Tecnologia” (1986) propõe, igualmente, uma definição pragmática, defendida também pela UNESCO. O primeiro entende a tecnologia como sendo “o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos directamente aplicáveis à produção ou à melhoria de bens e serviços”. A UNESCO, ao se referir a ele, alude ao “...embrasse l’ensemble – ou une partie organisée – des connaissances d’ordre scientifique ou empirique concernant les activités industrielles, les ressources matérielles et énergétiques, les moyens de transport et de communication et d’autres domaines analogues, dans la mesure où ces connaissances s’appliquent directement à la production ou à l’amélioration des biens et des services.”

As interpretações apresentadas acima, evidenciam a ligação directa da Tecnologia com as actividades e entidades socio-económicas, estando patentes nas definições as noções de conhecimentos, métodos, processos, equipamentos, modos de obtenção e resultados, os mesmos, aliás, que ajudam a sustentar o sistema em que a tecnologia é gerada e difundida, nomeadamente, o Sistema Científico e Tecnológico (SCT). Este é definido pela UNESCO como sendo o “conjunto articulado dos recursos científicos e tecnológicos (humanos, financeiros, institucionais e de informação) e das actividades organizadas com vista à descoberta, invenção, transferência e fomento da aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos, a fim de se alcançarem os objectivos nacionais no domínio económico e social” (CARAÇA, 1993).

O SCT é constituído, do ponto de vista funcional, por quatro sectores tradicionais (interligados, conforme ilustra o Esquema 11 -, na pág. 87) de instituições executoras de Investigação e Desenvolvimento (I&D), nomeadamente o Estado, o Ensino Superior, os Institutos Tecnológicos, representados pelas Instituições Privadas sem Fins Lucrativo (IPsFL) e as Empresas⁶⁴, e pelas relações que estabelecem entre si.

⁶⁴ Sectores do SCTN:

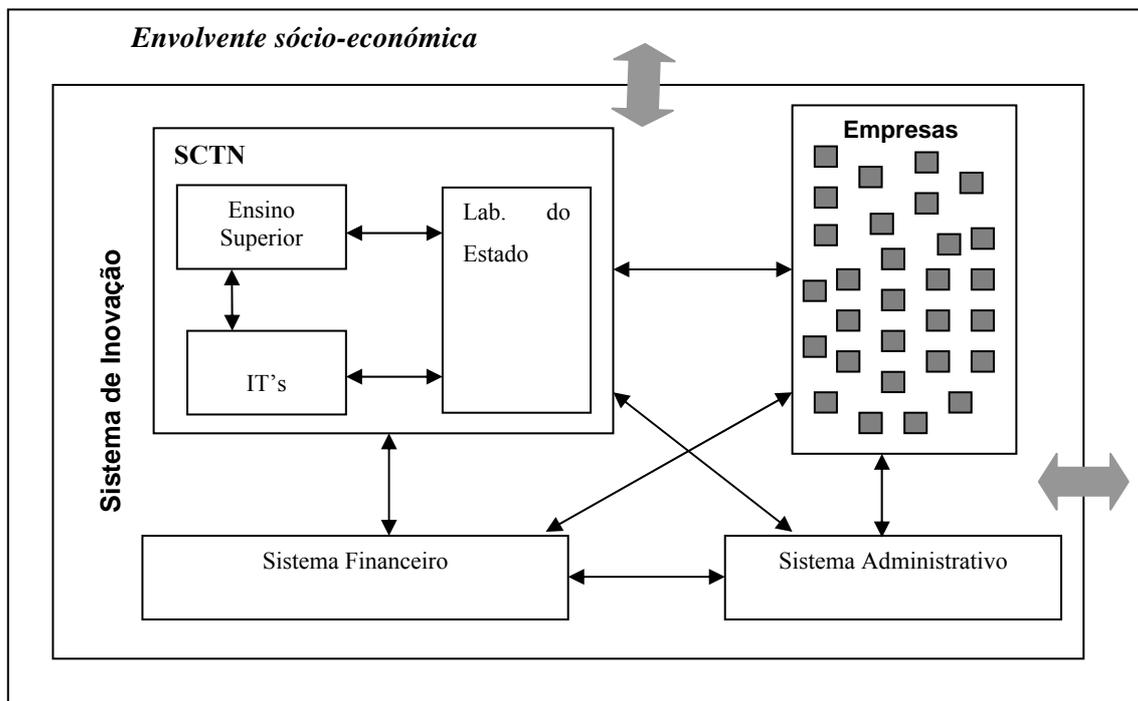
no primeiro sector (**Estado**) incluem-se os Laboratórios e Organismos do Estado, executores de I&D e prestadoras de serviços de componente tecnológica. Para além destas unidades, fazem parte, também, o MCT e os diversos organismos a ele ligados.

no **Ensino Superior** estão incluídas as Universidades e os Institutos Politécnicos, cuja filosofia subjacente à sua existência foi, durante muito tempo, a de serem essencialmente centros de aprendizagem e de transmissão de conhecimentos.

o **sector das Instituições Privadas sem Fins Lucrativos**, que congrega um número crescente de instituições criadas por acção conjunta de Universidades, Laboratórios do estado, Empresas e Associações Empresariais assume, por esta via, um papel cada vez mais importante na ligação das universidades com o mundo empresarial. Como exemplos corroborativos podem-se apontar o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), o Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica (IBET), o Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC), entre tanto outros.

as **empresas**, como constituintes do principal agente inovador, levam a cabo I&D com o objectivo (último) do conhecimento adquirido por essa via puder ser transferido para a tecnologia, alcançando vantagens competitivas sobre as que não executam I&D.

Esquema 11 - Sistema de Ciência e Tecnologia



Fonte: EGREJA, F. (1999) - Adaptado

O relacionamento ilustrado no Esquema 11 -, na pág. 18 compreende regulação, financiamentos, avaliação, transferência de tecnologia e representa a interactividade do processo de produção de conhecimento científico e de tecnologia, resultando numa espiral de actividades de inovação, com o objectivo de dar à envolvente económico-social maiores possibilidades de desenvolvimento.

Secção 4 – Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Ao longo das últimas décadas, a exigência colocada às organizações no processamento e distribuição de informação, quer interna, quer externamente, conduziu ao desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Não só em termos económicos, mas também no plano social, o desenvolvimento destas activaram uma revolução (silenciosa), afectando profundamente o sector cultural, tendo o da educação sido aquele que mais usufruto tirou da possibilidade de acesso e usufruto da informação até agora.

Em 1994, o Relatório de Bangemann começa por analisar a revolução, comparando-a à Revolução Industrial e definindo-a como uma revolução baseada na informação, sendo a informação caracterizada como a expressão do conhecimento humano. Por outro lado, o relatório constata que o progresso tecnológico permite o processamento, o armazenamento, a recuperação e a comunicação de informação, independentemente do formato desta (oral, escrita ou visual), sem quaisquer limites de distância, tempo ou volume. Sendo uma revolução, torna-se impossível antever, de uma forma objectiva e inequívoca, o futuro e as suas consequências, pelo que se torna ainda mais necessário construir uma visão do futuro, caracterizar partes em evolução e antever cenários da vida e do trabalho na actual jovem sociedade da informação. Considera-se, no entanto, que a revolução ainda só agora começou.

Segundo JONSCHER⁶⁵ (1994) as TIC são tecnologias com base microelectrónica, comandadas e controladas por processador, usadas nas mais diversas áreas da organização. Incluem os sistemas de *hardware* e *software* dos computadores e das redes de comunicação, utilizados na gestão administrativa e financeira, na concepção de processos, produtos e sistemas técnicos, no planeamento e controlo da produção, nas comunicações internas e externas, na produção e no transporte, na manipulação e armazenamento, entre outras actividades. De igual modo, as Tecnologias de Informação (TI) podem ser encaradas como “qualquer tipo de tecnologia eléctrica, electrónica ou óptica que manipule símbolos, o que tem sofrido uma evolução notável ao longo dos últimos 50 anos” (NEVES e RANITO). Esta evolução, traduzida em fortes mudanças, está associada ao desenvolvimento nas telecomunicações. Esse desenvolvimento conduziu à figura do escritório electrónico e, actualmente, à do escritório móvel, com a introdução de diversos protocolos que visam a comunicação sem fios.

Se no escritório electrónico os computadores contribuíram para a substituição das ferramentas anteriormente utilizadas para efeitos de edição de texto, registadora, agenda, telefone, fax, entre outros, já o escritório móvel irá adicionar ao escritório electrónico a mobilidade. É o caso do *Wireless Application Protocol* (WAP) que permite às pessoas poderem aceder à Internet através dos telemóveis, independentemente do local onde se encontrem. É já uma realidade o desenvolvimento de um novo protocolo, o *Bluetooth*, que está a ser adoptado pela terceira geração de telemóveis e que permite a troca de informação entre dispositivos sem fios. Como resultado de

⁶⁵ In: Santana, Silvina Maria Vagos (1999), *Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas – Uma abordagem centrada na Aprendizagem Organizacional*, Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial

todas estas tecnologias, já não se fala em WWW (*World Wide Web*), mas sim em WWWW (*World Wide Wireless Web*). Hoje em dia já é possível, através de um computador portátil e com um telemóvel, desempenhar o mesmo trabalho que um computador fixo, independentemente do local em que se encontre.

No plano cultural, a liberalização do acesso a produtos culturais, o aumento da transparência dos poderes instituídos e o incremento da liberdade de expressão contam-se como outras das grandes vantagens que as NTIC possibilitaram, se não mesmo as mais relevantes.

Pelo facto de porem à disposição de um grande número de utilizadores, a preços cada vez mais acessíveis, e de fazerem circular em profusão uma grande diversidade de produtos culturais, RODRIGUES considera as TIC como um remédio para um dos males crónicos das sociedades humanas: o da disparidade de acesso aos bens culturais, aos meios de expressão e de exercício do poder. Por outro lado, vieram revolucionar a noção de valor acrescentado da informação, na medida em que o aparecimento de meios de informação e comunicação bidireccionais catapultou a partilha da informação e do conhecimento, ao possibilitar a análise, a combinação e a troca de informação.

Devido à sua natureza interactiva, estas novas tecnologias põem finalmente à disposição de um número cada vez maior de cidadãos, independentemente do lugar em que vivem, a possibilidade de não só reagir às mensagens e aos produtos culturais disponíveis nas redes, como também de exprimir livremente as suas opiniões e de partilhar os seus saberes, contribuindo para uma participação - quase em tempo real - na criação cultural e para o exercício dos direitos e dos deveres da cidadania. Embora se trate ainda de experiências tímidas, os clubes literários cibernéticos de criação poética, assim como os debates electrónicos e as salas de *chat* sobre as mais controversas questões representam, de algum modo, o prenúncio de novas modalidades, mais espontâneas e mais alargadas, de criação cultural e de vida democrática.

Estariam assim instituídas, ou pelo menos em vias de instituição, as condições para a ultrapassagem dos impasses da massificação homogeneizadora do pós-guerra e da conseqüente indiferença política, da era dos meios de comunicação de massas, nomeadamente do monopólio da televisão generalista. A recente diversidade e os recursos da interactividade que as NTIC vieram proporcionar potenciaram o acompanhamento, sobretudo a partir dos meados dos anos oitenta, do processo de fragmentação e de segmentação dos públicos, respeitando os interesses e os desejos dos utilizadores, assim como os valores da participação política directa.

A abertura da televisão à iniciativa privada, a satelização, a digitalização, a cablagem, a instalação de redes de banda larga parecem, de facto, ter criado novas oportunidades para a instauração de uma sociedade mais transparente. Além de assegurarem a satisfação de funções de lazer e de divertimento, proporcionam a criação de condições para uma maior democracia política, para o acesso à cultura e à ciência de um maior número de cidadãos, assim como novas condições, mais eficazes e cómodas, para o exercício das actividades profissionais, económicas e empresariais.

A edificação da Sociedade da Informação surge, pois, como uma missão política prioritária neste início de milénio⁶⁶. Ao mesmo tempo, afirma-se a emergência da economia digital⁶⁷ em virtude da “informatização da sociedade e da economia” operada pela “revolução” das tecnologias da informação e da comunicação⁶⁸.

Secção 5 – Sociedade de Informação⁶⁹ e Conhecimento⁷⁰

Praticamente inexistentes há 15 anos, os telemóveis estão hoje omnipresentes. Também massificada, está a Internet, que proporciona fluxos intermináveis de informação em linha. À medida que os sistemas digitais de alta capacidade congregam os mundos, outrora separados, é-nos oferecida uma quantidade assombrosa de programas e serviços. “Esta revolução da tecnologia da

⁶⁶ Veja-se, a nível europeu, *A Europa e a Sociedade da Informação*, Recomendação do Grupo de Alto Nível sobre a Sociedade da Informação ao Conselho Europeu de Corfu, Relatório Bangemann, 26.V.1994. Adicionalmente, a Comissão tem apresentado, em diversos domínios, vários documentos em torno da divisa Sociedade da Informação. Veja-se, *inter alia*: Plano de Acção da Comissão *A Via Europeia para a Sociedade da Informação - plano de acção*, COM(94) 347 final, 19.07.1994; Livro Branco da Comissão *Aprender na Sociedade da Informação — Plano de acção para uma iniciativa europeia no domínio da educação*, COM(96) 471, 02.10.1996; Livro Verde *Viver e trabalhar na Sociedade da Informação: prioridade à dimensão humana*, COM(96) 389, 22.07.1996; Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu *A Normalização e a Sociedade Global da Informação: a abordagem europeia*, COM(96) 359 final, 24.07.1996; Comunicação da Comissão *As Implicações da Sociedade da Informação nas Políticas da União Europeia — preparação das próximas etapas*, COM(96) 395, 24.07.1996; Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões sobre *A Sociedade da Informação: de Corfu a Dublin — as novas prioridades emergentes*, COM(96) 395, 24.07.1996; Comunicação da Comissão *Conteúdo Ilegal e Lesivo na Internet*, COM(96) 487 final, 16.10.1996; Comunicação da Comissão, *A Europa na vanguarda da Sociedade da Informação: Plano de Acção Evolutivo*, COM(94) 347, 19.07.1994).

⁶⁷ *The Emerging Digital Economy*, US Department of Commerce, Secretariat on Electronic Commerce, 1998.

⁶⁸ Cfr. Forester, *The Information Technology Revolution*, Oxford, 1990. Sobre esta problemática veja-se, por exemplo: Katsch, *Law in a Digital World*, New York/Oxford, 1995; Idem, *The Electronic Media and the Transformation of Law*, New York/Oxford, 1989; Negroponte, *Being Digital*, New York, 1995; Tapscott, *Economia Digital*, São Paulo, 1997.

⁶⁹ Esta designação é preterida por vezes pela designação "Estado Digital", dominado pela informação e pelas tecnologias associadas, as Tecnologias de Informação e de Comunicações (SPI)

⁷⁰ Comissão Europeia (2002): “Para uma Europa do Conhecimento: A União Europeia e a Sociedade da Informação”, Bruxelas <http://europa.eu.int/comm/publications/booklets/move/36/pt.doc> acedido a 08 de Janeiro de 2004

informação está a criar a sociedade da informação - em casa, na escola e no trabalho” (Comissão Europeia, 2003⁷¹).

O nome “Sociedade da Informação” ter-se-á afirmado no Livro Branco da Comissão *Crescimento, Competitividade, Emprego — os desafios e as pistas para entrar no sec. XXI*, Luxemburgo, 1994 (p. 113 e ss.), referindo-se a expressão a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das organizações, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. A Sociedade da Informação corresponde, portanto, a uma sociedade cujo funcionamento assenta essencialmente em redes digitais de informação, sendo o seu estágio final caracterizado pela capacidade dos seus membros (Cidadãos, Organizações e Estado) obterem e partilharem qualquer tipo de informação e conhecimento instantaneamente, a partir de qualquer lugar e na forma mais conveniente. O paradigma da sociedade de informação é, portanto, a informação, que se assume como a matéria-prima essencial do processo produtivo, tal como a energia assumia este mesmo papel no modelo da sociedade do passado, que está ainda muito recente e, para muitas pessoas, presente.

Trata-se de uma nova forma de organização social e económica, onde a componente da informação e do conhecimento desempenham um papel nuclear em todos os tipos de actividade humana, em consequência da conectividade digital, em geral, e da Internet, em particular.

De uma forma geral, trata-se de um conceito baseado em três grandes transformações. Por um lado, a crescente importância da produção e distribuição da informação e do conhecimento, em termos da produtividade económica, da inovação e da prosperidade da sociedade. Por outro lado, a convergência das tecnologias da comunicação e a sua crescente penetração em todas as esferas do nosso dia-a-dia, permitindo ao cidadão uma mobilidade total, pois o acesso ao seu principal recurso é feito a qualquer hora e a partir de qualquer ponto do globo – inter-operabilidade dos sistemas e meios de informação. Por último, as novas formas de organização social, económica e cultural, com o respectivo impacto no valores, na cultura e na família.

De acordo com o relatório da UMIC sobre Sociedade de Informação e com o Plano de Acção para a Sociedade de Informação, os grandes objectivos da sociedade de informação comportam apostas

⁷¹ http://europa.eu.int/pol/info/overview_pt.htm, acedido a 08 de Janeiro de 2004

nos domínios tecnológico (obj. 1), social e cultural (obj. 2), formativo e educacional (obj. 3), político e organizacional (obj. 4) e económico (obj. 5), corroborando os grandes objectivos traçados para SI, conforme especificado no Quadro 2, na pág. 92.

O papel dos governos no alcance da Sociedade da Informação é, pois, fundamental. Se até o ano 2000, se conheceram iniciativas políticas e legislativas dispersas, a partir daquele marco temporal conheceu-se uma nova orientação: as políticas começaram a ser planeadas de forma integrada e estratégica, caracterizadas pelo lançamento de planos de acção integrados, capacitados para responderem à transversalidade temática que a Globalização exige. Durante a Presidência Portuguesa da União Europeia, no primeiro semestre de 2000, foi lançada a Estratégia de Lisboa, com o objectivo de tornar a Europa Comunitária na economia baseada no conhecimento mais competitiva do mundo no espaço de 10 anos. No Conselho Europeu da Feira⁷² foi aprovado o Plano de Acção eEurope 2002, assinalando o início do verdadeiro rumo à Sociedade da Informação.

Quadro 2: Os grandes objectivos da Sociedade de Informação

-
- | | |
|----------|--|
| (obj. 1) | Ligar digitalmente tudo a todos, de forma a alcançar-se a conectividade total, |
| (obj. 2) | Desenvolver conteúdos adequados à vivência das pessoas. |
| (obj. 3) | Habilitar as pessoas para tirarem o maior proveito da conectividade e dos conteúdos. |
| (obj. 4) | Adequar as organizações às transformações geradas neste processo. |
| (obj. 5) | Tudo isto ao menor custo e na maior segurança possíveis. |
-

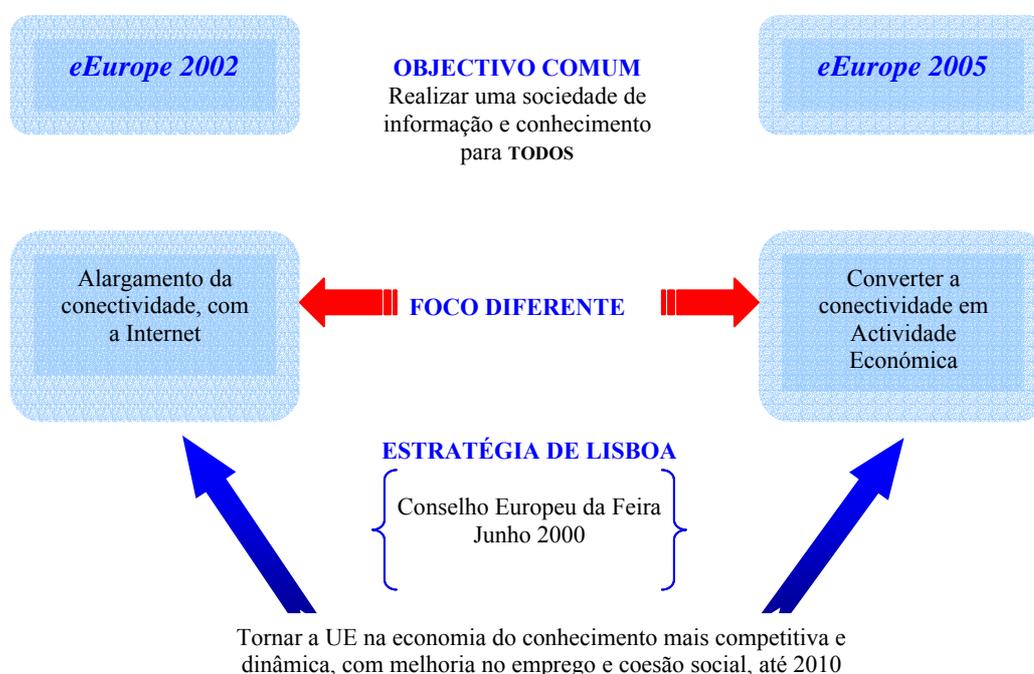
Como linha de orientação estratégica principal, o eEurope 2002 elegeu “a massificação do acesso e da utilização da Internet na União Europeia, condição essencial para a construção da Sociedade da Informação e do Conhecimento” (Comissão Europeia, 2002⁷³).

⁷² Também conhecido por “Cimeira da Feira”, levada a efeito em Junho de 2000

⁷³ http://europa.eu.int/information_society/europe/action_plan/pdf/actionplan_pt.pdf acedido em 5 de Novembro 2002

A transição do eEurope 2002 para o eEurope 2005 (aprovado no Conselho Europeu de Sevilha, em Junho de 2002) implicou, tal como é visível no Esquema 12 (pág. 93), uma deslocação dos objectivos da política europeia para a Sociedade da Informação: a criação de condições para a massificação do acesso e utilização da Internet deu lugar à criação de condições para o desenvolvimento da oferta de aplicações, conteúdos e serviços públicos e privados seguros (em banda larga) e à expansão da banda larga. Estes objectivos incluem-se, de resto, no Plano de Acção da Cimeira Mundial sobre a Sociedade da Informação 2003 – 2005, nomeadamente, (1) promover o acesso de todos às TIC; (2) tornar estas tecnologias num instrumento para o desenvolvimento económico e social e (3) garantir a confidencialidade e segurança na sua utilização.

Esquema 12: Plano de Acção eEurope 2002 vs Plano de Acção eEurope 2005



Fonte: “Sociedade da Informação e Governo Electrónico – Relatório de Diagnóstico”, Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), 2003

No que toca ao plano cultural, esta cimeira define dois dos principais domínios de actuação chave para este sector. Por um lado, pretende ver assegurado o acesso às TIC para as actividades culturais (entre outras correlacionadas) e, por outro, garantir que a identidade cultural e a diversidade

linguística de cada cultura sejam asseguradas por conteúdos locais, apesar do fenómeno da globalização e consequente tendência de homogeneização⁷⁴.

Muitas vezes se tem usado o termo “conhecimento” em vez de “informação”, pretendendo-se com isso recordar que a simples informação não basta para os cidadãos formarem um juízo, sendo necessário tempo e disposição para se chegar ao verdadeiro conhecimento. O termo “informação” tem entrado no vocabulário da especialidade mais como consequência da sua utilização em documentos de política nos EUA e na Europa. De facto, nas muitas recomendações do Conselho da Europa, os sistemas da sociedade da informação são considerados instrumentos fundamentais para promover o conhecimento. A sua emergência tem o carácter duma revolução que acrescenta enormes capacidades à inteligência humana e vem mudar, tal como já referido, o modo como trabalhamos e vivemos em conjunto (SILVA, 2002). A UNESCO, na definição das orientações estratégicas para a Cimeira Mundial sobre a Sociedade de Informação 2003-2005 (World Summit on the Information Society), diz mesmo que “the emergence of the Information Society is a revolution comparable to the deep transformation of the world engendered by the invention of the alphabet and the printing press”⁷⁵. Está, portanto, a surgir uma nova cultura, baseada em “symbols, codes, models, programs, formal languages, algorithms, virtual representations, mental landscapes, which imply the need for a new “information literacy”⁷⁶. Um dos elementos essenciais para o funcionamento da sociedade da informação é a possibilidade de se terem enormes quantidades de dados transmitidos instantaneamente. Com o acesso à informação armazenada em todo o mundo e, sobretudo, com a capacidade de combinar e analisar grandes quantidades de dados, é possível criar novos conhecimentos que representam um valor acrescentado. A informação torna-se, assim, o principal produto da sociedade da informação.

Dadas as enormes possibilidades e potencialidades económicas associadas a novos serviços relacionados com a produção e o consumo da cultura do lazer, que darão lugar a um grande número de novos empregos, percebe-se que há uma motivação muito forte, para além da cultural, para a Europa defender uma política de informação.

Koichiro Matsuura, Director Geral da UNESCO, é da opinião que “the access to information and knowledge increasingly determines patterns of learning, cultural expression and social

⁷⁴ http://www.itu.int/wsis/documents/listing.asp?lang=en&c_event=pci2&c_type=td acessido a 08 de Janeiro de 2004

⁷⁵ “UNESCO and the World Summit on the Information Society” (2002), UNESCO, Paris, p. 3

⁷⁶ UNESCO (2002), *idem*

participation, as well as providing opportunities for development, more effective poverty reduction and the preservation of peace. Indeed, knowledge has become a principal force of social transformation”⁷⁷. Para além deste papel catalisador da mudança social, a UNESCO defende que a informação e o conhecimento “also hold the promise that many of the problems confronting human societies could be significantly alleviated if only the requisite information and expertise were systematically and equitably employed and shared”⁷⁸.

Quadro 3: Relação entre políticas nacionais e as políticas europeias para a SI

Políticas Europeias e Nacionais para a Sociedade da Informação (2000-2003)		
<i>eEurope 2002 e 2005</i>	<i>Iniciativa Internet</i>	<i>QCA</i>
(2002) Apostar numa Internet mais barata, mais rápida e mais segura	Estimular o uso da Internet pelos particulares, oferecendo condições estruturais de acessibilidade e difusão da Internet	Portugal Digital (projectos integrados, acessibilidades, conteúdos)
(2002) Investir nas pessoas e nas qualificações	Promover o uso da Internet em locais públicos	Desenvolvimento de competências e qualificações
(2002) Estimular a utilização da Internet	Promover o recurso à Internet nas empresas	Sociedade de Aprendizagem
(2005) Promover a produção e oferta de conteúdos	Promover o uso da Internet na Administração Pública	Modernizar a Adm. Pública
(2005) Expansão da Banda Larga	Fomentar a produção de conteúdos	Favorecer o acesso a bens culturais, recorrendo às NTIC

Adaptado de “Sociedade da Informação e Governo Electrónico – Relatório de Diagnóstico”, Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), 2003

A UNESCO promove, por isso, o conceito de “sociedade do conhecimento” em detrimento do conceito mais tecnocrático de “sociedade de informação”, que em nada alude ao conteúdo e à

⁷⁷ UNESCO (2003): “From Information Society to Knowledge Society”, acedido em <http://portal.unesco.org> a 24 de Outubro de 2003

⁷⁸ UNESCO (2002) *ibidem*

utilização das novas redes de comunicação. A construção de sociedades do conhecimento requer, segundo Koichiro Matsuura, que se respeite “four key principles: equal access to education; freedom of expression; universal access to information based on a guarantee of a strong public domain of information; and the preservation and promotion of cultural diversity, including multilingualism”⁷⁹.

Secção 6 – Globalização

Globalização foi o termo adoptado para designar a expansão do movimento de bens, serviços, capitais, tecnologias, informação e pessoas a todo o mundo, à medida que os países se abrem a um contacto mais amplo (Comissão Europeia, 2003⁸⁰).

Com o desenvolvimentos das TIC, a distância entre a fonte de informação e o seu destinatário encurtou, deixando mesmo de ter qualquer importância. O telefone celular, o videotexto, e as redes internacionais de computadores são (alguns dos) veículos e arautos desta revolução, que marca uma nova era, na qual, realmente, qualquer ser humano do planeta – desde que munido das referidas tecnologias - poderá entrar em contacto e dialogar facilmente com qualquer um dos seus semelhantes, esteja ele onde estiver.

A informação passou a estar disponível através de auto-estradas da informação, com vias de dois sentidos, ao contrário do que sucedia anteriormente com os clássicos serviços noticiosos (por exemplo, da Reuter). Para que a sociedade da informação não passasse de uma miragem, era necessário haver comunicação nos dois sentidos, a preços acessíveis. O destinatário da informação passaria a ser simultaneamente produtor e receptor de informação. Outras características da sociedade de informação prendem-se com a possibilidade de muitos milhões de utilizadores puderem recorrer simultaneamente ("on-line") a um ciclo de informações mundial, e o facto de se fazer viajar os dados e não as pessoas, traduziu-se também em importantes vantagens económicas.

Com o aparecimento das auto-estradas da informação, as TIC conseguiram ligar todos os povos do mundo, tornando-o, como disse o sociólogo canadense MARSHALL MCLUHAN na década de

⁷⁹ ibidem

⁸⁰ “Uma Globalização Benéfica para Todos – A União Europeia e o Comércio Mundial”, Série “A Europa em Movimento”, Comissão Europeia, Luxemburgo, 2003

sessenta, numa “aldeia global”⁸¹, sendo que esta aldeia global tem um ponto de encontro comum, o ciberespaço. Esta expressão, de extraordinária síntese conceptual, quer simplesmente dizer que o progresso tecnológico reduziu todo o planeta à mesma situação que ocorre numa aldeia, ou seja, a possibilidade de se intercomunicar directamente com qualquer pessoa que nela vive.

É inequívoco que as TIC, em especial a Internet, revolucionaram o acesso à informação e criaram condições (técnicas) para uma maior liberdade de expressão e difusão cultural. A este propósito Dan Schiller⁸² afirma que “the older systems of one-way cultural distribution ... are in a state of metamorphosis”, pois com a globalização, está-se a caminhar na direcção de mais conteúdos de cultura local serem comercializados à escala global. Nas palavras de THOMAS FRIEDMAN (1999), "o terceiro equilíbrio a que há que prestar atenção no sistema da globalização é o equilíbrio entre nações-Estado e indivíduos. Porque derrubou muitos dos muros que limitavam o movimento e o alcance das pessoas, e porque, simultaneamente ligou o mundo a redes, a globalização dá hoje ao indivíduo mais poder para influenciar tanto os mercados como as nações-Estado do que em qualquer outra época da história."

Secção 7 – Economia e Sociedade Digital: implicações nas organizações culturais

A era digital em que vivemos requer alterações significativas, capazes de ultrapassar resistências à mudança e um certo grau de inércia organizativa nas empresas, na Administração Pública e em instituições de ensino, de saúde e de cultura. Estas transformações são ainda mais complexas num contexto de restrições orçamentais. A constatação desta dificuldade suplementar deverá servir, no entanto, para estimular o engenho, de modo a que se encontrem soluções dentro dos recursos orçamentais disponíveis para a melhoria da estrutura organizativa, aliviando o peso da burocracia naquelas organizações. Assiste-se, assim, à necessidade do desmantelamento dos modelos hierárquicos, dando origem a organizações mais horizontais e em rede, onde as exigências em termos de competências serão maiores. Criam-se, assim, condições de aumento da eficiência na oferta de serviços ao cidadão, de melhoria da qualidade do ensino e da prestação dos serviços de saúde, de acesso à cultura e ao conhecimento.

⁸¹ Conceito descrito no seu livro “The Medium is the Message”, Nova York, Bantam Books, 1967

⁸² Professor de Library & Information Science, Communications and Media Studies na Universidade de Illinois (E.U.A.)

Estas transformações são concomitantes com lógicas de globalização, entendidas não apenas enquanto a mera difusão e aumento da eficiência dos canais de comunicação e das suas potencialidades aos nível do acesso a informação mas, mais amplamente, numa redefinição do mundo, da sociedade e da economia. Com o alargamento e aprofundamento da interconectividade e o acesso a transacções, a capacidade para uma organização se manter no circuito das transacções adquire um valor intrínseco. Estar on-line envolve um conjunto de competências e uma capacidade de manutenção dos agentes (empresas/indivíduos) enquanto elementos de uma comunidade, que, no sector cultural, mais especificamente na área patrimonial, nem sempre existem.

Secção 7.1 – Economia Digital e Sociedade Digital: a importância das redes

Em 1969, em *A Idade da Descontinuidade*, Peter DRUCKER alertava para a eminência de uma fractura histórica em que ficaria visível a passagem do capitalismo industrial para algo diferente em torno do conhecimento e não mais do capital. Passado um ano, Alvin TOFFLER intuiria magistralmente essa mudança, em *O Choque do Futuro*, e sociólogos como Daniel BELL e Alain TOURAINE começariam a falar da “sociedade pós-industrial”. Na perspectiva da análise do economista russo Nikolai Dmyitriyevich KONDRATYEV, que desenvolveu o estudo dos ciclos económicos longos (de cinco a seis décadas) na história do capitalismo industrial associados a revoluções tecnológicas, havia-se entrado para o quarto ciclo económico. De acordo com os estudiosos W.W.ROSTOW, G. MENSH e Cesare MARCHETTI, depois do primeiro ciclo económico, que ficou marcado pela descoberta da electricidade no princípio do séc. XVIII, e que desencadeou a primeira revolução industrial; do segundo, associado à revolução do caminho de ferro e do aço a partir do início do séc. XIX e do terceiro, desencadeado pela descoberta do rádio e que geraria a segunda revolução industrial, muito associada ao automóvel dos princípios do século, surge, com a descoberta do transistor (em 1947), um novo ciclo de KONDRATYEV, o quarto, primeiro associado à emergência da informática e, depois, à *World Wide Web*, a Terceira Vaga, como a caracterizou Alvin TOFFLER.

Desde os primeiros factos premonitórios⁸³. desta mudança, ao seu reconhecimento formal, os próprios conceitos de tempo e espaço se alteraram. Depois das inovações tecnológicas das décadas

⁸³ Como, por exemplo, o surgimento do primeiro *chip* (circuito integrado), criado em 1958; a apresentação pública do conceito de hipertexto (o fundamento da *Web* actual); os primeiros nós da Arpanet (a “avó” da Internet) lançados entre 1965 e 1967 na Califórnia. Na

de 80 e 90, assistiu-se, por um lado, a uma aceleração do tempo histórico tal, que a ideia de que cada ano vivido vale por sete começa a generalizar-se. Por outro lado, a crescente aproximação entre as pessoas e o mundo que as rodeia faz com que as distâncias pareçam encurtar-se cada vez mais, levando a se considerar também esta medida em termos relativos. Esta é a concepção de tempo e espaço vividas na Terceira Vaga, concepção também aludida por MARSHALL MCLUHAN, ao introduzir o conceito – já massificado – de “aldeia global”, abordada na Secção 6 do presente capítulo.

Quando se alia a economia ou os hábitos sociais, à informatização das telecomunicações e respectiva massificação (em meados dos anos 90), surge a ciber-economia, a eEconomia ou a economia digital - como a baptizou Don Tapscott em 1996 – e a ciber-sociedade ou a sociedade digital, amplamente abordada e edificada através de sucessivas políticas nacionais e europeias.

Seguindo o raciocínio de vários autores no âmbito da problemática das *European digital cultural heritage networks and projects*, o entendimento que neste trabalho se dá aos conceitos de Economia e Sociedade digitais, resume-se a uma característica típica de ambos, nomeadamente, a relevância que as redes têm na sua efectivação. Adoptamos, assim, um sentido lato e integrado de rede, definida pela CE⁸⁴ como sendo “a criss-cross arrangement of connected lines [...], when individuals and groups start to interact with each other in pursuit of common interests”. Independentemente da forma jurídica, da localização geográfica ou da natureza dos indivíduos e organizações, desde que haja uma forte relação de colaboração, com a finalidade de concretizar objectivos comuns, está-se perante uma rede.

Secção 7.2 – Economia e Cultura

É habitual dizer-se que uma sociedade toma forma, corpo e alma através do trabalho criativo desenvolvido no sector cultural pelos seus diversos agentes (escritores, poetas, filósofos, artistas). Não é, no entanto, menos verdade que a sociedade também se forma e reforça através do trabalho competente dos seus técnicos, da acção diligente dos seus médicos, dos agricultores, assim como do funcionamento eficiente das suas empresas. Apesar de, tradicionalmente, a sociedade não ter em

década de 70, o desenho do primeiro micro processador (1971); o nascimento do @ e do e-mail (1972); o protocolo TCP (o fundamento da Internet); o primeiro computador pessoal, o “Altair 8800” com o respectivo *software* criado por Bill Gates e Paul Allen.

⁸⁴ http://www.european-heritage.net/sdx/herein/doc_dcn/dcn:presentation.xsp acedido a 16 de Janeiro de 2004

grande conta aqueles que se dedicam à cultura⁸⁵ e de se ter instituído a ideia de que interesses comerciais e criação de cultura e arte serem áreas incompatíveis, as duas dimensões (economia e cultura) entrelaçam-se em domínios complementares, ambos gerando riqueza através dos mesmos mecanismos económicos. Este (aparente) antagonismo de conceitos funda-se na tradição histórica cultural no seio das sociedades capitalistas, onde a economia representa o lado racional, objectivo e funcional da organização social, enquanto a cultura, mais precisamente a arte, está associada ao seu lado subjectivo, criativo e emotivo, e onde as trocas, o comércio são tidos como não tendo lugar. Esta linha de raciocínio, porém, era dominante até finais do séc. XVIII, tal como induzido no Capítulo 1 da Parte II do presente trabalho.

“Historically, the link between the economy and culture has long been met with scepticism or outright rejection in the European tradition of cultural criticism.... The economic marketing of art and culture was left to the commercial cultural industries”⁸⁶. Entre estes dois domínios sempre existiu uma relação recíproca complexa, mesmo pouco harmoniosa, sendo um dedicado à qualidade (cultura) e outro mais preocupado com a quantidade (economia).

O conceito de cultura dominante foi, durante muito tempo, especialmente nos países de origem germânica, considerado de forma independente ao do conceito de indústrias culturais (ver Esquema 6, pág. 57), por estas terem uma postura empresarial, de mercado. O princípio subjacente a esta separação era simples: “Business is responsible for earning money, culture for the other side of life – analysis, contemplation, personal forms of expression or the provision of opportunities to escape from commercial marketing pressure”⁸⁷.

A esfera da cultura era considerada como um domínio sócio-político que não podia ser alvo de simples análises económicas de custo-benefício, porque o critério de avaliação económica implícito não era considerado como sendo compatível com a especificidade do sector cultural. Porém, o resultado de vários estudos, específicos no campo cultural, contradisseram o pessimismo típico da escola alemã. Estes estudos tentaram estabelecer uma ligação das esferas económica e cultural, defendendo, inclusive, a possibilidade de integração desta naquela, dada a existência (crescente) de

⁸⁵ Apesar de haver um sentimento de apreço pelas artes e letras em geral, e pelos génios criadores de outros tempos, os artistas não eram merecedores de grande respeito pelos seus contemporâneos – porque, no pensamento tradicional, não ajudavam na criação de riqueza social – até darem provas de qualidade, e quantas vezes, mesmo depois disso. Para mais detalhe, ver Parte II, capítulo 1.

⁸⁶ “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

⁸⁷ *idem*

produtos e práticas culturais. Hoje em dia, a expressão “economia da cultura” pretende descrever a transformação, a passagem progressiva de uma economia orientada para a produção, para uma economia orientada para o consumo. Pretende-se enfatizar a maior importância de produtos culturais, materiais e imateriais nesse consumo.

A promoção da cultura no interesse do bem público é considerada, na Europa continental, uma das funções do Estado, sendo esta a característica predominante das políticas culturais desses países. Porém, a economização da cultura, que significa que o discurso económico está a ser cada vez mais incisivo na discussão e avaliação da esfera cultural, conduz à questão do financiamento público (feito através de subsídios) da cultura e respectivo cânone de critérios de valores e selecção. Tradicionalmente, a cultura enquanto “mercadoria” (*commodity culture*) e produtos culturais comerciais (designados de *consumer culture*)⁸⁸ não preenchem os requisitos para receber apoio estatal através de políticas culturais. Contudo, esta divisão estrita entre a baixa cultura⁸⁹ e a alta cultura⁹⁰ está a mudar, resultado das influências da sociedade de informação e globalização, e da pluralização dos estilos de vida, reflectindo-se no sistema de financiamento público da cultura, nomeadamente na atribuição de subsídios. A tradicional separação (rígida) entre o financiamento público do sector cultural “não comercial” e a indústria cultural, tem vindo a ser progressivamente amaciada em favor de formas mistas. Outra razão que justifica este processo, prende-se com o facto de cada vez mais haver uma tendência dos estabelecimentos públicos adoptarem uma postura empresarial, voltada, portanto, para o mercado. Seja pela escassez de recursos públicos e/ou pelo potencial que as TIC desempenham também para o sector cultural, um exemplo desta tendência prende-se com a crescente propensão para os museus da União Europeia (UE) se tornarem parcial ou totalmente independentes. Apesar das permanentes discussões no seio de cada estado membro diferirem muito entre si quanto a este tema em concreto, veja-se, por exemplo, o caso de notável êxito do Tate Modern Museum, em Londres. De facto, a função das organizações culturais públicas e dos seus programas podem ser definidos em relação a critérios económico-culturais e artísticos.

⁸⁸ A propósito deste fenómeno, As expressões *marketisation of culture* e *culturalisation of the market* estão cada vez mais actuais. Significam, por um lado, que a alta cultura, a cultura “tradicional”, está a tornar-se cada vez mais comercial, e, por outro, que as indústrias culturais - através dos conteúdos culturais - contribuem cada vez mais para moldar a produção de *commodities*, sendo o exemplo mais evidente desta última tendência a ligação que a cultura (na sua vertente de conteúdos) está a ter com a produção da moda, levando também à questão das novas relações que a cultura, enquanto indústria de conteúdos, está a desenvolver. A este fenómeno de relacionamento com a moda, um teórico cultural australiano, de nome McKenzie Wark, afirmava que “*fashion can be regarded as a social rhythm that is both culturally and industrially determined*”. Este dois processos (*marketisation of culture* e *culturalisation of the market*) decorrem de forma concorrente.

⁸⁹ Aqui entende-se como sendo a cultura de massas, associada às indústrias da cultura.

⁹⁰ Aqui entende-se como sendo a cultura “tradicional”, associada ao sector cultural não comercial, como seja, a museus, teatro, dança,..., de conotação elitista.

De acordo com HEINZ STEINERT (1998)⁹¹, cada sub sector da cultura “has fallen under the cultural industry’s wheel of fortune”. A sublinhar as palavras deste autor, concebem-se, por exemplo, as *museum shops* - com ou sem os em voga produtos de *merchandising* - cada vez mais típicas nos museus ou as cafetárias em museus, bibliotecas e mesmo arquivos.

Actualmente, com a emergência da SI e da ciber economia, o sector da cultura, em geral, e as indústrias culturais, em particular, serão testemunhas de uma evolução a que se não pode permanecer indiferente. O sector, como um todo, tem de afirmar-se como um verdadeiro agente económico, susceptível de gerar riqueza (financeira), qualquer que seja o ângulo da sua avaliação. Efectivamente, dada a crescente importância económica e identitária do sector cultural, e sabendo-se da escassez de meios de que carece, em especial ao nível do património e herança cultural, o fenómeno da SI - e todas as suas implicações sociais e nos hábitos dos consumidores - aliado à emergência da nova economia, dita sérias mudanças às organizações do sector, seja ao nível da sua estrutura organizativa, seja ao nível do seu *core business*, seja ao nível das suas opções tecnológicas. Em particular, as empresas de conteúdos culturais – potenciadas pela sociedade da informação e conhecimento – têm um papel predominante a desempenhar no desenvolvimento do sector cultural na SI, e em especial no enquadramento do sub sector patrimonial nessa mesma sociedade em permanente evolução, derivado não só das inovações tecnológicas, mas muito pela insaciabilidade dos utilizadores consumidores. Estas empresas constituem, por isso, um instrumento importante para o crescimento económico, para o emprego e para a produção e difusão da cultura e de produtos culturais. Por outro lado, são um dos sustentáculos da inserção do sub sector patrimonial na nova economia e, conseqüentemente, dão o seu contributo para o crescimento económico, para o emprego e para a produção, preservação e difusão da herança cultural que os Arquivos, Museus e Bibliotecas (ALM) nos asseguram.

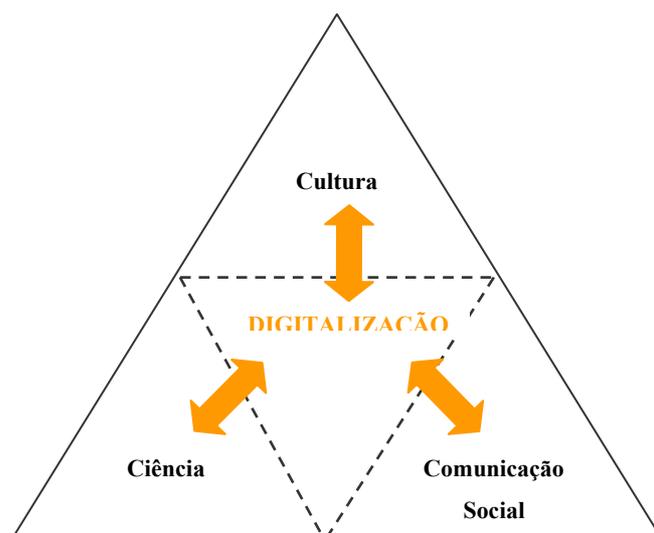
Para além do impulso que a revolução digital e a globalização conferiram a estas indústrias, o fenómeno da digitalização aproxima agora sectores tradicionalmente separados: produção de conteúdos, na área da cultura; a sociedade da informação, na área da ciência; e as estruturas comunicacionais, na área da comunicação social.

Por conseguinte, o tradicional discurso da “cultura pura” – separada das indústrias culturais e da economia – é apresentado de forma distinta, envolvendo agora não só as indústrias da cultura, como também a economia. Assim, é possível desde logo apontar para a interdependência da parte

⁹¹ In: “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

“industrial” do sector cultural, com o sub sector do património cultural e o sector das novas tecnologias, sem relevar o sector do turismo, pois a parte industrial sustenta o grupo de empresas intermediárias que se revelam cruciais para o salutar desenvolvimento do (sub) sector do Património no seio da sociedade digital. A este processo chamaremos de intermediação⁹².

Esquema 13 - A Digitalização e a aproximação dos Sectores Económicos



As políticas culturais devem, pois, contemplar, e não discriminar, todas as dimensões da cultura, desde a produção, à distribuição, ao consumo e às especificidades socioculturais, pois apesar do sector, como um todo, radicar numa dinâmica de criatividade, ele também depende e contribui – cada vez mais – de e para uma complexa lógica económica.

Em face do exposto, o sector da cultura é também uma importante fonte de rendimento e emprego⁹³ (Comissão Europeia, 2003⁹⁴), pelo que “a EU tem uma responsabilidade económica perante este sector e, por isso, compete-lhe assegurar as condições necessárias para que as indústrias europeias possam competir internacionalmente” (Comissão Europeia, 2003⁹⁵). Lançou, por isso, vários programas e iniciativas destinados a apoiar e promover o sector, quer a nível europeu, quer a nível

⁹² Para mais detalhes, vide Parte III do presente trabalho.

⁹³ Só o sector das indústrias culturais - cinema e audiovisual, edição, música e artesanato – empregava cerca de 7 milhões de pessoas na União Europeia.

⁹⁴ http://europa.eu.int/comm/culture/eac/index_en.html acessido a 08 de Janeiro de 2004

⁹⁵ http://europa.eu.int/comm/culture/eac/index_en.html acessido a 08 de Janeiro de 2004

de cada estado membro, encorajando o sector e as suas indústrias a aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo mercado único e pelas novas tecnologias. Além deste aspecto, o sector em causa, em especial o do património e herança cultural, encerra a identidade de um povo e a sua memória colectiva, tornando-se pois uma responsabilidade política para a UE.

“The increasing importance of cultural processes and images in late capitalism is also quite eloquent testimony to the mutual conditioning of culture and political economy” (HOFFMANN, von OSTEN, 1999⁹⁶). Por outro lado, porque vivemos numa sociedade em que a componente de informação e do conhecimento desempenha um papel nuclear em todos os tipos de actividade humana - em consequência do desenvolvimento da tecnologia digital, e da Internet em particular, - foram induzidas novas formas de organização e relacionamento da economia e da sociedade⁹⁷, pelo que “could we still at all assume that culture and economics are opposing pairs?” (HOFFMANN, von OSTEN, 1999).

Secção 7.3 – Industrias culturais, industrias criativas e *digital culture*

Correntemente, as expressões “indústrias culturais” e “indústrias criativas” referem-se ao mesmo fenómeno, abrangem um campo que é extremamente heterogéneo e, muitas vezes, ainda não estão claramente posicionadas, não existindo (talvez por isso) ainda uma definição formal, concreta e consensual.

O termo “indústrias criativas” surge em muita documentação política, quer de foro cultural, quer de foro económico e social (emprego, impacto económico, ...). Em muitas das circunstâncias, aparece relacionado com a procura de novos postos de trabalho “which are intended to integrate the cultural sector into the media and technology context of the labour market”⁹⁸. Nesta lógica, a expressão “indústrias criativas” assinala uma continuação da expressão sua precedente, a de “indústrias culturais”, devido à adaptação do sector cultural ao desenvolvimento das TIC, da SI e da

⁹⁶ In: “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich, p.19

⁹⁷ “Uma Nova Dimensão de Oportunidades- Plano de Acção de Acção para a Sociedade de Informação”, Conselho de Ministros, aprovado em 26 de Junho de 2003, p.5

⁹⁸ “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich, p.20 DOC. 08.01.2004

Globalização. Enquanto esta expressão designa, no entendimento da Comissão Europeia⁹⁹, o conjunto de actividades em que se inserem o cinema e audiovisual, a edição, a música e o artesanato, de acordo com o Departamento de Cultura, Media e Desporto Britânico, são consideradas indústrias criativas aquelas que “have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property. This includes advertising, architecture, the art and antiques market, crafts, design, designer fashion, film and video, interactive leisure software, music, the performing arts, publishing, software and computer games, television and radio.”¹⁰⁰ Esta definição assume uma mistura de sub sectores do sector cultural como um todo (ver Esquema 6, na pág. 57), com partes do sector das novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Integra, portanto, novas formas de produção e distribuição que emergiram com a revolução digital e afectaram a organização económica e o processo de criação de valor. É preciso notar que “the significance of the cultural industry should not be seen solely in terms of economic importance, since culture exists primarily as something immaterial and abstract and, as a result, its effect on society often only emerge indirectly, making cause-and-effect relationships difficult to discern”¹⁰¹.

No entanto, “not even the term “creative industries” has proved to be a sufficient definition for the broad spectrum found at the intersection between audio-visual, multimedia and cultural industries”¹⁰². Por este motivo, e porque a expressão “indústrias criativas” contribuiu para demarcar o sector cultural em dois, nomeadamente, o sector cultural “tradicional”, clássico e o sector das indústrias culturais, “it was necessary to leave the classic, more narrowly defined art and cultural sector, and look instead for new synergetic effects between old and new culture”¹⁰³. Assim, surge o conceito de “digital culture” (DigiCult) ou “nova cultura”. A esfera de influência do novo conceito abrange, assim, todos os sectores da indústria cultural e da cultura que por terem implementadas TIC’s, entre as quais as tecnologias de multimedia, viram aumentadas as suas possibilidades de sucesso no ambiente digital (ver Esquema 14 -, na pág. 107). Estes são sectores que tiveram de

⁹⁹ http://europa.eu.int/pol/cult/overview_pt.htm acessido a 08 de Janeiro de 2004

¹⁰⁰ Department of Culture, Media and Sport (DCMS) (1998): “Creative Industries Mapping Document”, London”, acessível em http://www.culture.gov.uk/creative_industries/QuickLinks/publications/default.htm?properties=archive%5F1998%2C%2C acessido a 16 de Janeiro de 2004

¹⁰¹ “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

¹⁰² idem

¹⁰³ ibidem

recorrer às novas tecnologias para alcançar o cumprimento integral das suas funções sociais, económicas e culturais, quer estas se refiram a museus, bibliotecas, arquivos ou à preservação de monumentos históricos.

A expressão *Digicult* abrange, portanto, o domínio da *Digital Heritage* e do *Cultural Content*. Sendo também a designação de um programa de investigação da Comissão Europeia, a pesquisa deste domínio, e fomentada por este programa, abrange o desenvolvimento de ferramentas e sistemas tecnológicos inovadores para a exploração dos recursos culturais patrimoniais, tanto na forma tradicional/convencional, como na forma digital. Estes últimos englobam dois tipos de recursos: por um lado, aqueles que foram criados como substitutos digitais dos objectos originais (que integram o conjunto dos recursos tradicionais) detidos por instituições culturais ou científicas, i.e., bibliotecas, museus, arquivos, centros de pesquisa, universidades, entre outros; por outro lado, os que são criados originariamente na forma digital - os *born digital* – ou seja, aqueles que têm sido criados através das TIC e que existem apenas na forma digital.

Considerando que os recursos patrimoniais culturais e científicos são de valor inestimável para o presente e o futuro da Europa, tanto como bases de conhecimento únicas, como em termos do seu potencial comercial, a pesquisa neste terreno é conduzida pela necessidade de assegurar que as instituições que possuem tais recursos explorem ao limite as oportunidades criadas pelo advento das tecnologias digitais para fornecer acesso de qualidade, assim como para a sua preservação para as gerações vindouras.

Pela análise do Esquema 14 -, depreende-se que a cultura e o multimedia são como “two ends of a spectrum which flow together in the broad sector of digital culture”¹⁰⁴. Neste “espectro” não há fronteiras nem limites, as transições são fluidas. A proximidade entre os diferentes sub sectores do multimedia e da cultura “tradicional” e a cultura digital varia, não podendo ser localizada com precisão. A este propósito não se deve descurar que em face da cada vez maior interconectividade entre os agentes económicos, os padrões de mobilidade actuais tiram sentido à ideia de sectores económicos estanques, e o pensamento sectorial dá lugar a uma abordagem global.

O termo genérico TIMES, cada vez mais usado, consubstancia o sector em que se reúnem as Telecomunicações, a Internet, o Multimedia, o comércio electrónico (E-commerce), o Software e a

¹⁰⁴ ibidem

Segurança. Geralmente aplica-se na cobertura de todo o sector audio-visual (multimedia), incluindo áreas da indústria cultural como a televisão, a publicação e a industria discográfica.

Esquema 14 - *Digital culture*: conexões e sinergias entre os sectores da cultura e as TIC



Adaptado de “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

A grande vantagem desta definição sectorial é que ela abrange todas as cadeias de valor acrescentado, sejam horizontais ou verticais. Cobre, portanto, não apenas o sector cultural, incluindo o sub sector orientado para a produção de conteúdo, nomeadamente as indústrias criativas, como também todo o sector tecnológico, na sua vertente de fornecimento de infra-estruturas e dispositivos tecnológicos.

Desta forma, “cultura digital” é o resultado da interação entre o sector cultural como um todo, o sector TIMES e o mercado dos serviços e distribuição. O primeiro fornece os conteúdos, o segundo a tecnologia e o terceiro a sua difusão. Tal como mostra o Esquema 15 - (pág. 108), a *digital culture* resulta da junção de “forças” dos elementos conteúdo, tecnologia e serviços. Além das diferenças apontadas entre cultura “tradicional” e cultura digital, em termos económico-sociais há uma outra diferença que as distingue. Enquanto na segunda o fluxo de emprego é dinâmico, na primeira não.

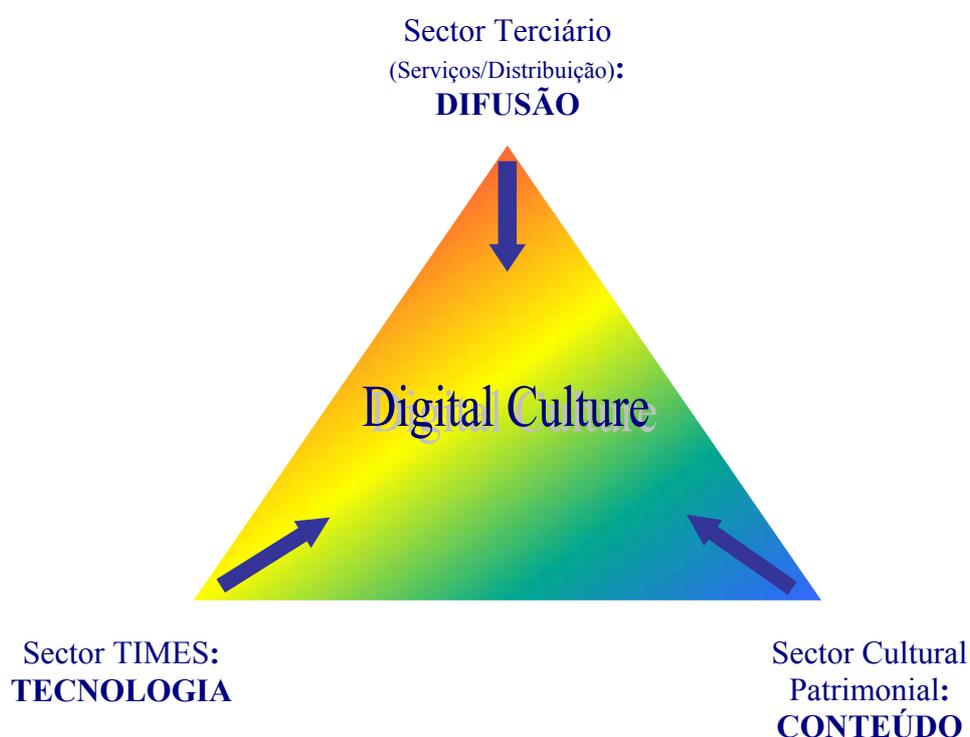
Os sub sectores tradicionais da cultura podem, portanto, beneficiar dos desenvolvimentos que ocorrem nas interfaces entre os diferentes sectores que compõem a nova cultura, “with additional jobs also being generated in traditional culture from developments in the digital culture”¹⁰⁵.

Efectivamente, o potencial económico-social (por exemplo, do mercado de trabalho) no sector cultural no seu conjunto, não pode simplesmente ficar a dever-se ao “segmento” da cultura digital,

¹⁰⁵ ibidem

uma vez que a dinâmica deste último é gerada pela interação entre os actores da velha e da nova cultura, com repercussões na velha e na nova economia, dado que esta induz aumentos substanciais de procura de serviços e produtos daquela. Esta forte interdependência conduz a que as fronteiras entre a velha cultura e a nova cultura sejam tão indistintas quanto as que separam a indústria dos serviços. Uma forma eficaz para estabelecer fronteiras entre actividades de uma e de outra cultura, é integrar essas actividades na cadeia de valor acrescentado: quanto maior for o valor acrescentado, maior é a possibilidade da actividade se enquadrar na “nova cultura”.

Esquema 15 - *Digital Culture*: União de Forças de Tecnologia, Conteúdo e Difusão



Fonte: “Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation” (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

Parte III – Sector Patrimonial da Cultura: Mudanças Organizacionais na era digital

“Um contexto concorrencial brutalmente duro e a explosão da tecnologia de informação obrigou as organizações a repensarem os processos ineficientes e esclerosados.”

HAMEL, GARY¹⁰⁶ In Biblioteca Executive Digest

¹⁰⁶ Professor da London Business School, comentando a obra de 1993 de JAMES CHAMPY e MICHEAL HAMMER: *Reengineering the Corporation*. Harper Business, New York.

Capítulo 1 – Introdução

A SI é uma sociedade onde a componente de informação e do conhecimento desempenha um papel nuclear em todos os tipos de actividade humana, em consequência do desenvolvimento da tecnologia em geral, e da Internet em particular, induzindo novas formas de organização da economia e da sociedade. No seu estágio final, a SI é caracterizada pela capacidade dos seus membros (Cidadãos, Empresas e Estado) obterem e partilharem qualquer tipo de informação e conhecimento instantaneamente, a partir de qualquer lugar, a qualquer hora e na forma mais conveniente.

Não só em termos económicos, mas também no plano social, o desenvolvimento das TIC activou uma revolução – silenciosa - afectando profundamente a forma como a sociedade e a economia se organizam e relacionam. Como o próprio nome indica, uma revolução indicia alterações, as quais devem revelar-se capazes de ultrapassar resistências à mudança e um certo grau de inércia organizativa nas empresas, nas organizações – sejam de ensino, de saúde ou de cultura - e no Estado. Estas transformações são ainda mais complexas num contexto de restrições orçamentais. A constatação desta dificuldade suplementar deverá servir, no entanto, para estimular o engenho, de modo a que se encontrem soluções dentro dos recursos orçamentais disponíveis para a melhoria da estrutura organizativa, aliviando o peso da burocracia naquelas organizações, típica dos modelos tayloristas do início do século XX.

O sector cultural não foge à regra! De acordo com SILVA, M.L. (2002), as características da actual revolução cultural prendem-se com o seu âmbito e a sua escala globais, o seu poderoso impacto, no seu carácter democrático e popular. Neste ambiente globalizado, as revoluções na cultura têm grande impacto nos modos como as pessoas vivem, no sentido que dão às suas vidas, nas aspirações que possuem para o futuro – na sua cultura, enfim. A cultura passou, assim, a entrelaçar-se cada vez mais com todos os aspectos da vida social e económica contemporâneas.

A emergência da Sociedade de Informação e Conhecimento e o advento da era digital, fazem com que este sector seja actualmente, para o bem e para o mal, um dos mais dinâmicos e imprevisíveis elementos de mudança histórica do novo milénio, tal como se pôde vislumbrar nas últimas secções do Capítulo 2 da Parte II do presente trabalho.

No contexto actual, em que as portas para a era digital já estão abertas, devem-se pois criar condições de aumento da eficiência na oferta de produtos e serviços ao cidadão, bem como apostar

na melhoria da qualidade na prestação dos vários serviços, sendo os que se prendem no domínio do acesso à cultura e ao conhecimento aqueles que aqui nos interessam.

Secção 1 – Políticas Estruturais de Preparação do terreno

Sendo a sociedade actual uma sociedade do primado do saber e de domínio tecnológico, as instituições culturais vêem-se perante uma maior responsabilidade e deparam-se com a diversificação das suas funções. Devem, assim, ser aproveitadas e exploradas as sinergias que as novas tecnologias oferecem para aumentar a eficácia do seu funcionamento, não havendo necessidade de se tornarem exclusivamente digitais. Devem deixar, sim, de estar limitadas ao espaço físico tradicional, e adoptar medidas que lhes permitam estender, de forma confiante, a sua influência no espaço global, por definição mais alargado. Neste processo, as autoridades políticas, nacionais e do espaço europeu em que nos inserimos, têm um papel decisivo, não apenas pelo volume de trabalho e capital que gera, como também pelo valor – imaterial – que o sector representa.

A acção política nacional - impelida pela Comissão Europeia - começou em 1997, através de uma importante linha mestra de organização e edificação da Sociedade digital, nomeadamente, com a intenção de tornar o “Saber Disponível” (MCT, 1997). Com este objectivo central, demarcaram-se quatro áreas de actuação prioritária, expressas no Quadro 4.

Quadro 4: Grandes áreas de intervenção propostas para a área do Saber Disponível (MCT, 1997)

Criação de uma rede electrónica de investigação científica, cultural e educacional

Desenvolvimento de bibliotecas digitais

Digitalização do património cultural

Difusão do património cultural e da língua portuguesa

Pretendeu-se assim, e desde logo, estimular o desenvolvimento de uma infra-estrutura tecnológica através da qual se ligariam as entidades detentoras de conteúdos culturais (museus, bibliotecas, arquivos, centros de documentação, ...), instituições formais de criação e difusão do saber (escolas

e universidades), organismos de I&D (universidades, empresas, laboratórios, ...) e entidades de criação e divulgação artística (escolas e universidades do sector, artistas e criadores, ...), de forma a tornar mais fácil ao público especializado e à população em geral o acesso a conteúdos provenientes destas diferentes áreas do saber, e contribuir para aumentar a percepção da importância da informação e da cultura na era actual. Desta forma, estava-se a apostar na criação de uma porta aberta para o novo mundo digital e multimedia, estabelecendo novos pontos de acesso ao ciberespaço e mobilizando a população para a sua adopção.

Por outro lado, na tentativa de sistematizar e difundir o valioso património cultural com que a nossa história nos premiou, as instâncias políticas de direito incentivaram a informatização e a digitalização das instituições patrimoniais de memória e as suas colecções e acervos¹⁰⁷, acumulados ao longo de gerações, e que suportam a nossa identidade. Por esta via, além da também importante função de preservar o nosso património, estava-se a contribuir para a dinamização de indústrias culturais, especializadas no desenvolvimento e difusão de conteúdos culturais.

No que toca aos esforços desenvolvidos ao nível europeu, os planos de acção *eEurope 2002* e *eEurope 2005* integravam medidas que visavam, por um lado, a promoção de condições para a massificação do acesso e utilização da Internet e, por outro, para o desenvolvimento da oferta de aplicações, conteúdos e serviços - públicos e privados - seguros e a expansão da banda larga.

Assegurada a segurança, a rapidez e os conteúdos, o público (especializado, escolar ou “anónimo”) tenderá a procurar cada vez mais informação e conteúdos por via digital.

Estas tendências criam uma grande pressão às organizações que ainda não estão, organizacional e/ou culturalmente, em condições para responder aos desafios que a SI lhes aguarda.

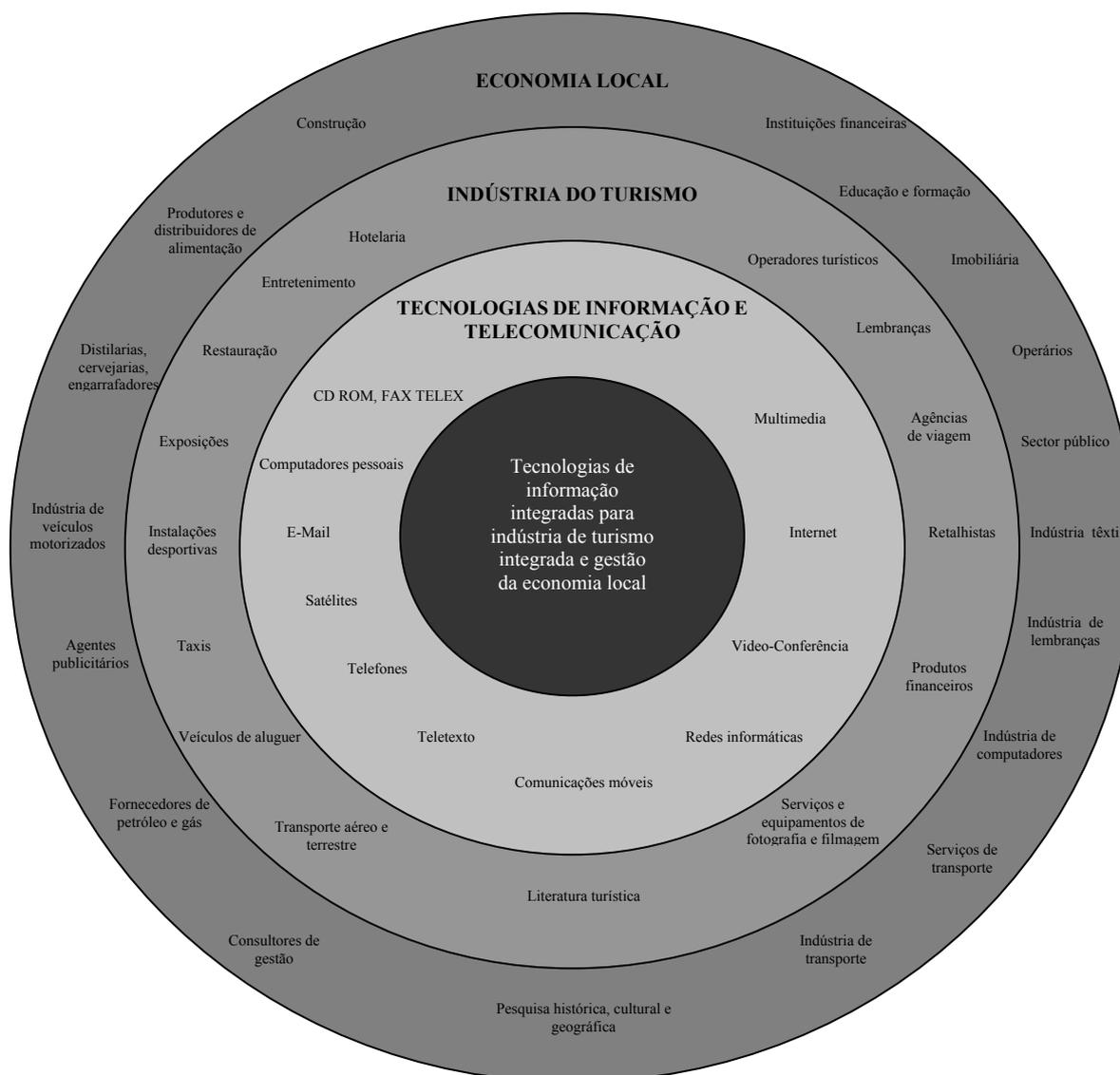
No âmbito do plano de acção *eEurope 2002* estipulou-se um objectivo específico¹⁰⁸ para estimular a criação de conteúdos europeus para as redes mundiais, pois “os recursos da Europa nos planos cultural ... constituem um bem público único que é a memória colectiva e evolutiva das nossas diversas sociedades e constitui uma base sólida para o desenvolvimento das nossas empresas de

¹⁰⁷ Independentemente da sua forma, não esquecendo também o valioso património microfilmado, cuja transcrição de suporte importa assegurar.

¹⁰⁸ Objectivo 3.d do Plano de Acção *eEurope 2002*, aprovado no Conselho da Feira, Junho de 2000

conteúdos digitais numa sociedade do conhecimento sustentável” (CE, 2001b). Pretendia-se, por esta via, explorar as oportunidades criadas com o advento das tecnologias digitais e sublinhar o valor e a importância dos conteúdos culturais e científicos europeus, na medida em que a sua digitalização proporcionaria um património acessível e sustentável aos cidadãos em geral e promoveria o apoio à diversidade cultural, ao ensino e à dinamização dos sectores económicos relacionados (conteúdos, digitalização, turismo, comunicação social, ...).

Figura 4: O Impacto das TIC nas indústrias do turismo integradas e na gestão da economia local: sectores económicos alavancados.



Fonte: BUHALIS (1995), In MANSELL e WHEN (1998)

Para além destas vantagens, torna-se possível a oferta de recursos digitalizados de grande variedade e riqueza, porque as actividades de digitalização podem abranger uma diversidade de domínios e tipos de conteúdos, nomeadamente, objectos expostos em museus, registos públicos, escavações arqueológicas, arquivos audiovisuais, mapas, documentos históricos e manuscritos, entre tantos outros.

Há, contudo, determinados obstáculos que podem limitar o aproveitamento do potencial destes recursos em termos culturais, sociais e económicos. A fragmentação e descoordenação dos incentivos às actividades de digitalização por parte das políticas existentes nos diversos Estados Membros é disso exemplo. A ausência de uma visão europeia coerente sobre os conteúdos culturais já digitalizados e a forma de selecção de conteúdos para digitalizar pode resultar numa duplicação de recursos, esforços e investimento. Por outro lado, a obsolescência decorrente da adopção de tecnologias e normas inadequadas para o desempenho eficiente da digitalização, pode conduzir à criação de recursos rapidamente obsoletos e inutilizáveis ou que requerem elevados investimentos para se tornarem operacionais.

A ausência de formas de acesso simples e comuns dos cidadãos é também uma barreira importante ao aproveitamento de todo o potencial dos recursos culturais digitais. O apoio lacunar a sistemas de acesso multilíngue, aliado a um acesso nacional e internacional deficitário do cidadão aos diferentes recursos pela ausência de abordagens e normas técnicas comuns, compromete o acesso aos recursos digitalizados. Este problema está também aliado à ausência de sinergias entre os programas culturais e os do domínio das novas tecnologias. Esta ligação, quer a nível nacional, quer a nível comunitário, reveste-se de grande importância se se pretender a identificação de prioridades e acrescentar valor de forma mais eficaz.

O processo de digitalização envolve vários interessados (detentores originais, intermediários, utilizadores finais), com interesses legítimos diferentes que devem ser reconhecidos e equilibrados. O tratamento e gestão dos direitos de propriedade intelectual constituem, por esta via, uma fonte de problemas que o sector cultural deve enfrentar, pensar em soluções e aplicá-las, caso se pretenda realizar de forma sustentável o valor económico dos conteúdos.

Outra das importantes barreiras relacionadas com o tema em análise é o volume de investimento e empenho institucional que exige. O processo de digitalização exige um compromisso de longo prazo das organizações, especialmente as organizações memória como os arquivos, as bibliotecas e os museus, em acções dispendiosas e tecnicamente complexas. Por outro lado, a utilização de

tecnologias e ferramentas de digitalização exige a adopção de novas qualificações, práticas e procedimentos por parte das instituições culturais.

Em face do exposto, além do papel central que acções políticas nacionais e comunitárias coordenadas – quer isolada, quer conjuntamente - terão na resolução dos desafios apresentados, cabe também às próprias organizações memória um papel chave no processo de acompanhamento das mudanças estruturais que ocorrem no seu ambiente exterior, e que, naturalmente, se reflectem no seu ambiente interno. A chave do sucesso neste percurso também depende delas. A concentração de esforços para promover a interoperabilidade das organizações e seus recursos, deve ser preponderante. A luta para que não se incentive o nascimento de uma era de obscurantismo digital está implícita à ideia de interoperabilidade.

Por todos estes elementos, BERNARD SMITH, responsável pela DG da Sociedade de Informação da Comissão Europeia, é da opinião que “Europe’s cultural and memory institutions are facing very rapid and dramatic transformations. These transformations are not only due to the use of increasingly sophisticated technologies, which become obsolete more and more rapidly, but also due to a re-examination of the role of modern public institutions in today’s society and the related fast changing user demands. These trends affect all the functions of the modern cultural institution, from collection management and scholarly study (...) to providing new forms of universal and dynamic access to their holdings” (EC, 2002b). A inovação tecnológica e a capacidade camaleónica exigida às instituições para se adaptarem às mudanças do seu ambiente têm um importante papel na forma como as instituições culturais desenvolvem estratégias para valorizar as suas colecções. Têm igualmente impacto directo em todas as organizações que fornecem produtos e serviços para, ou com, os sectores culturais, contribuindo para que a demarcação clara entre diferentes tipos de instituições, entre diferentes perfis de competências e entre diferentes estágios de criação e gestão de colecções tenda a desaparecer. A forma de relacionamento entre organizações na era da globalização é distinta da que prevalecia no contexto anterior ao da massificação das TIC, sendo que as instituições cuja missão é traduzir, difundir e preservar a cultura não fogem à regra.

Neste contexto, a forma como as instituições culturais europeias, no domínio do património, devem encarar as mudanças organizacionais que as Tecnologias de Informação e Comunicação impelam é o objectivo do presente trabalho. Pretende-se, assim, sensibilizar os actores culturais para as inevitáveis alterações que a globalização acarreta em termos organizacionais, preparando-as para a odisséia que a SI promete.

Secção 2 – Tecnologia e Inovação: que relacionamento e impacto têm sobre a cultura?

NIEL POSTMAN (1993) defende que a cultura está a ser dominada pela tecnologia, o que, à semelhança da lenda do rei Tamuz e do seu encontro com o deus das invenções Thoth, dos diálogos de Sócrates descritos por Platão em *Fedro*, não é necessariamente bom para a “verdadeira” cultura humana.

Recuando à antiguidade clássica e bebendo um pouco da sua sabedoria, podemos mostrar que o dilema provocado hoje pela tecnologia não é de agora: de facto, questionar os benefícios ou os malefícios da tecnologia é já actividade antiga. Conta a lenda que um dia um rei (rei Tamuz) recebeu o deus inventor, de nome Thoth. Este inventara, entre muitas outras coisas, a escrita. Segundo ele, cada uma das suas invenções, em especial a escrita, tornaria o rei indispensável para o seu povo. Este, contudo, quis primeiro saber qual a utilidade de cada uma das invenções antes de as adoptar na sua comunidade. Começando com a escrita, Thoth considerava-a a maior proeza de todas, aquela que iria melhorar tanto a sabedoria como a memória do povo. Ouvindo, o rei comentou que o inventor de uma arte não pode ser o melhor a ajuizar sobre o bem ou mal que esta provocará aos que a aplicarem, pois muitas vezes, em vez do bem que se anuncia é o mal que chega. Tomando conhecimento do que para servia esta invenção, Tamuz considerou que estava perante um exemplo disso mesmo, na medida em que aqueles que a utilizarem deixarão de exercitar a memória e tornar-se-ão esquecidos, porque passam a confiar que a escrita os lembrará dos seus compromissos. Esta confiança nos sinais gráficos fá-los perder a confiança nos seus próprios recursos. A escrita serve, portanto, para rememorar e não para desenvolver a memória. Conclui, assim, que é ilusória a sabedoria que se espera da invenção do deus Thoth. Os que a aprenderem terão fama de possuírem sabedoria, “mas isso não corresponderá á verdade, pois receberão uma quantidade de informação sem a instrução adequada. Considerar-se-ão muito conhecedores mas serão bastante ignorantes. Estão cheios do conceito de sabedoria mas não de verdadeira sabedoria”(TEÓFILO, 1998).

Com o relato desta lenda, pretende-se mostrar como a tecnologia que se anuncia como benéfica, pode também prejudicar. Tal como na Antiguidade, esta perspectiva de análise aponta para uma crítica da influência da tecnologia sobre as culturas onde são recebidas. Desta forma, ao contrário

de deus Thoth, não parece ser correcto considerar-se que as inovações tecnológicas e a NTIC têm um efeito unívoco – positivo - sobre a cultura, na medida em que podem simultaneamente ser benéficas e adversas. Na opinião de POSTMAN (1993), são mais adversas que benéficas, na medida em que a cultura se subjugou à tecnologia, condicionando a forma como cada um de nós vê, vive e lê o mundo. Esta subjugação assenta, por exemplo, no facto de a tecnologia tender a eliminar qualquer alternativa a si mesma, redefinindo o entendimento que POSTMAN considerava dever haver sobre religião, arte, família, política, história, verdade, privacidade, enfim, sobre cultura.

POSTMAN (1993) defende que quando a cultura fica, desta forma, subserviente à tecnologia e controlada por ela, deixando esta de estar ao serviço das necessidades da humanidade, a sociedade entra numa dimensão a que designa por tecnopolia, “a system in which technology of every kind is cheerfully granted sovereignty over social institutions and national life, and becomes self-justifying, self-perpetuating, and omnipresent”. Nesta fase, a espiritualidade dá lugar à fé na racionalidade.

Antes de chegar a esta fase, porém, o relacionamento que a sociedade mantém com a tecnologia caracteriza-se por esta estar ao serviço da cultura. As ferramentas eram inventadas para resolver problemas específicos - como por exemplo, o moinho, o arado ou a roda dentada - ou para servir o mundo simbólico na arte, no mito, no ritual. As ferramentas não atacavam a integridade da cultura onde eram introduzidas. Isto não significa, no entanto, que este tipo de culturas fossem tecnologicamente pobres; a técnica que existia é que era suficiente para as suas necessidades. A tecnologia não alterava, portanto, a cosmovisão já existente, pelo contrário, adaptava-se. A esta tipo de relacionamento entre tecnologia e cultura, POSTMAN designou de “culturas ferramentistas”, e, segundo ele, para encontrarmos o melhor desta cultura, teríamos de recuar até à Idade Média na Europa.

A partir do momento em que o social e o simbólico são secundarizados a favor do avanço da tecnologia, entra-se na fase da Tecnocracia. Esta fase nasceu ainda no período medieval, com o surgimento de tecnologias como o relógio mecânico (que trouxe uma nova concepção do tempo), os caracteres móveis de Gutenberg (que precipitaram o fim da tradição oral) e o telescópio (que destruiu proposições da teologia judaico-cristã que eram então fundamentais para a sociedade). Estes avanços tecnológicos fizeram quebrar os elos que a sociedade mantinha com a tradição. Contudo, apesar desta erosão com a tradição, que fez com que a tecnologia iniciasse o seu percurso de domínio sobre o social e o simbólico, não há, nesta fase, uma subjugação total da tecnologia sobre a cultura.

De acordo com a teoria de POSTMAN, “technology comes irresistibly to redefine what we mean by religion, by art, by family, by politics, by history, by truth, by privacy, and by intelligence, so that the new definitions fit the requirements of the technological thought-world. As a consequence, alternative ways of living and believing become invisible and irrelevant, and the possibilities of other narratives that might serve to organize national purpose are driven out of consciousness”.

À semelhança do rei Tamus, POSTMAN (1993) admite que a tecnologia “is a friend ..., but mostly it is a dangerous enemy ... that intrudes into a culture changing everything, while destroying the vital sources of our humanity”. Esta visão pessimista do impacto da tecnologia sobre a cultura é, de resto, partilhada pelo sociólogo alemão Georg Simmel, quando, em finais do século XIX, inícios do século XX, escreve sobre “A tragédia da Cultura”. Em sentido contrário, e apesar de considerar a tecnologia como culturalmente problemática, na medida que, apesar de útil, cria desejos e necessidades artificiais, o intelectual Henri Bergson defende que a supremacia da técnica alterna-se com a da cultura, considerando que a relação entre os dois evolui num movimento pendular, na medida em que a satisfação que a tecnologia nos proporciona é efémera, extinguindo-se a si própria. Assim, segundo ele, a solução para que a cultura domine durante mais tempo a tecnologia passa por impulsionar o movimento pendular a favor da cultura, de forma a colocarmos a tecnologia ao serviço das necessidades da humanidade.

Secção 3 – A promessa digital

Tal como já referido no início desta Parte, é imperativo criar meios que motivem os vários agentes na área cultural a um investimento significativo e que garantam que a cultura portuguesa perdure também nos novos suportes de informação.

Na sociedade do conhecimento, à medida que a aprendizagem ao longo da vida e a educação contínua se tornam necessidades constantes, a procura de conteúdos digitais de alta qualidade tenderá a aumentar. As instituições culturais estão, assim, numa posição privilegiada para fornecer o tipo de recursos de aprendizagem necessários a todos os níveis de educação e formação. As tecnologias de informação e comunicação desempenham um importante papel na criação e fornecimento desses novos conteúdos, o que ultrapassa, em larga medida, o serviço que hoje as instituições oferecem: acesso a informação sobre recursos culturais.

Com a permanente inovação tecnológica na área das comunicações, os utilizadores de recursos culturais podem, cada vez mais, desfrutar, no campo do património, de novos produtos e serviços

interactivos. Enquanto estão em linha com as instituições, os utilizadores poderão manipular objectos digitais, mergulhar em contextos virtuais, ou participar em comunidades de interesse, sendo ajudados por agentes e ferramentas “inteligentes”, que os poderão, por exemplo, ajudar a localizar a informação desejada. Como tal, as instituições culturais no sector do património, podem utilizar as TIC como instrumentos efectivos para redireccionar o interesse dos utilizadores para os objectos físicos em sua posse, pois “as experience has shown, appropriate use of ICT does increase the interest in the original collection, and cultural heritage institutions should not leave this opportunity unused to add value to their holdings” (EC, 2002b) e contribuir para interagir com outros sectores económicos com vista à criação de riqueza. Desta forma, “being digital for many (...) archives, libraries and museums is no longer an option but a reality” (*ibidem*). Ao terem que gerir recursos analógicos e digitais, as instituições do sector patrimonial, nomeadamente os arquivos, as bibliotecas e os museus, tornam-se instituições híbridas.

No entanto, a tecnologia por si só não é suficiente para saciar as crescentes expectativas dos utilizadores. Igualmente importante na criação de conteúdos que suscitem uma maior rotação de visitantes *in loco* e uma maior utilização multi variada dos recursos culturais disponíveis nas instituições, é o conhecimento e o capital intelectual que permanece no seu seio. Desta forma, as instituições do sector patrimonial não só podem aceder à chave que permite abrir uma arca de tesouros de recursos únicos, como também ficam com o potencial para rodar a chave e destrancar o verdadeiro valor do nosso património cultural.

Capítulo 2 – Mudança Organizacional: enfatizar a interoperabilidade das organizações culturais no sector do património

Este capítulo foca a interoperabilidade das instituições culturais patrimoniais em termos organizacionais. Esta interoperabilidade determina se uma instituição consegue cumprir com a sua missão, assim como inovar e reinventar-se a ela própria, de forma a enfrentar um ambiente em constante mutação.

Secção 1 – Conceito de Organização adoptado

O conceito de organização considerado no presente trabalho é desagregado num conjunto de oito elementos inerentes à instituição e evidenciadas no Esquema 16 (na pág. 125), nomeadamente, a Estratégia, a Cultura, a Gestão/Liderança, a Estrutura, as Pessoas, as Rotinas/Procedimentos/Processos, Recursos Financeiros e Ambiente Externo. De uma forma sumária, abordaremos o sentido que foi dado às variáveis, com o intuito de melhor contextualizar os desafios específicos adiante descritos.

A Estratégia é considerada um plano que visa descobrir oportunidades para maximizar resultados, passando por processos de interrogação e aprendizagem (PROBST & BUCHEL, 1995, In SANTANA). Alfred CHANDLER, na sua obra *Strategy and Structure*, define estratégia como sendo a determinação de metas e objectivos de longo prazo, a adopção das respectivas vias de acção e as formas de distribuição dos recursos necessários para a concretização desses fins.

A Cultura¹⁰⁹ de uma organização traduz-se num conjunto de princípios gerais da realidade da organização (THÉVENET, 1986, In SANTANA). Essa cultura reflecte-se sobre um conjunto de variáveis como sejam investimentos, grau de risco, sistema de recompensas, estilo de liderança, reacção ao ambiente externo, entre outros. HOFSTEDE, em *Culture's Consequences* (1984), define

¹⁰⁹ Dentro de uma cultura organizacional poderão existir sub-culturas, as quais poderão aumentar a capacidade para adquirir ou gerar informação. A cultura de uma organização pode ser classificada em cinco conjuntos:

- **paternalista:** caracteriza-se por se ancorar na tradição e no exemplo dos fundadores da organização.
- **disjuntiva:** caracteriza-se por haver uma atitude centralizadora da gestão de topo. Dá-se ordens e obedece-se, havendo, por parte dos colaboradores, preocupação em apenas se cumprirem tarefas. Neste modelo há uma certa correspondência com o modelo burocrática (taylorista - fordista).
- **afirmativa:** estimula-se a afirmação pessoal, da organização, o profissionalismo, o dinamismo e a capacidade de resposta. A preocupação em se aproveitar ao máximo os recursos humanos existentes é grande. O empenho e a capacidade de trabalho são tidas como importantes, pelo que a gestão de topo se preocupa em transmitir estes valores.
- **integrativa:** caracteriza-se por ser mais *soft* que a anterior, porque procura estimular mecanismos de articulação interna e externa. O trabalho de equipa, no alcance dos objectivos propostos, é tido como importante. Há um esforço de integrar todos na partilha dos objectivos definidos pela gestão de topo e aceites por todos. Contempla a existência de “campeões” (personalidades liderantes).
- **participativa:** corresponde a um aprofundamento do tipo de cultura anterior e a um esbatimento da dicotomia dirigentes/subordinados. Estimula-se a partilha de ideias e o recurso a formas articuladas de tomada de decisões e definição de estratégias. Enfatiza-se o espírito de equipa e o gosto de trabalho de grupo. A socialização e o relacionamento informal têm um papel importante na estruturação e partilha dos valores da organização.

cultura empresarial como a programação colectiva do pensamento, que distingue os membros de um grupo de pessoas de outro. Este sentido é convergente com o de SCHEIN (1984, 1989 e 1991), que entende cultura como um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo, quando aprende a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna – que funciona suficientemente bem para ser ensinado aos novos membros da organização como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A Gestão e Liderança são duas figuras que normalmente se confundem e que traduzem a necessidade de gerir o desempenho dos colaboradores, tendo em vista a maximização de resultados. Segundo FAYOL, gerir é prever e planear, organizar, coordenar e controlar. Gestão pressupõe, então, fundamentalmente a existência de recursos, sejam técnicos, humanos ou financeiros. De acordo com Warren BENNIS, liderança traduz-se na capacidade de se criar uma visão motivadora, de a traduzir em acção e de a sustentar. Os líderes de sucesso conseguem que outras pessoas acreditem e tratem como sua a visão que eles (líderes) têm.

A Estrutura organizacional pode ser caracterizada utilizando cinco dimensões básicas, nomeadamente:

1. a complexidade, que traduz o grau de diferenciação vertical, horizontal e espacial;
2. a formalização, que representa o nível de prescrição das actividades;
3. a centralização, que mede o grau de concentração dos processos de tomada de decisões;
4. a especialização, que descreve a variedade de funções atribuídas às diferentes unidades ou trabalhadores e
5. a interdependência dos processos, que traduz os níveis de dependência e de colaboração entre as várias unidades (HUBER et al.1993; BANNER & GAGNÉ, 1995).

No que se refere à variável Pessoas, as características individuais, como a motivação e a personalidade dos elementos que compõem esta variável, são fundamentais no desempenho organizacional.

O elemento que agrega as Rotinas, os Procedimentos e os Processos de uma organização, considera como Processos um conjunto de actividades interrelacionadas que, segundo, resultam de uma ou várias entradas, criando uma saída que tem valor para o cliente (HAMMER & CHAMPY (1993)). Como Rotinas, e de acordo com COHEN & BACDAYAN (1996), entendem-se as sequências padronizadas de comportamentos aprendidos, envolvendo múltiplos actores ligados entre si por relações de comunicação e/ou de autoridade. Estas rotinas quando explicitamente formuladas com um carácter normativo passam a Procedimentos.

Ao nível dos Recursos Financeiros, entendemo-los como os meios monetários que as organizações podem dispor ou mobilizar através, por exemplo, de recurso ao crédito. Dados os poucos Recursos Financeiros –que condicionam toda a actividade das instituições culturais - as ALM continuarão a usar os seus métodos tradicionais de tornar os recursos acessíveis aos diferentes grupos de utilizadores, pelo que os pertences analógicos continuarão a ter um papel preponderante no conjunto dos principais activos das instituições de memória e a representar o maior legado destas para as gerações vindouras. Gradualmente, contudo, tender-se-á cada vez mais para o desenvolvimento de um ciberespaço, com serviços *online* e comunidades virtuais, em interligação com o domínio físico.

Considerando, à partida, a limitação que os Recursos Financeiros impõem, as instituições de memória terão, portanto, de se suportar nos outros elementos que compõem a organização para encontrar o equilíbrio certo entre as esferas de informação e conhecimento analógica e digital.

O Ambiente Externo é algo que escapa ao controlo directo da organização, que se encontra em constante mutação e, como tal, fonte de incerteza. Neste âmbito, consideram-se os mercados, os clientes, os fornecedores, os governos e suas políticas, os parceiros, entre outros. Segundo MARQUES & LARANJA (1994), a inexistência de entidades com capacidade para implementar soluções tecnológicas e formar quadros também constitui uma condicionante externa que trava o avanço tecnológico em Portugal.

Secção 2 – Adaptação à lógica de funcionamento em rede

Com a massificação do acesso à Internet e anteendo um forte desenvolvimento da globalização, CASTELLS (1996) defendia que “networks are the fundamental stuff of which organisations are and will be made of.” A lógica de funcionamento em rede é, pois, uma das pedras angulares para a compreensão do ambiente em permanente mutação e para as condições de sucesso das instituições

culturais na actual sociedade de informação. Implícito a esta lógica está a necessidade de se ser interoperável. A lógica de funcionamento em rede conduz as empresas e as instituições a reorganizarem-se de forma a tirarem partido das oportunidades trazidas pelas TIC, e constitui um elemento catalisador de um ambiente altamente competitivo.

Segundo o mesmo autor, o aparecimento da empresa em rede (*network enterprise*) foi uma consequência do processo de desintegração do modelo organizacional dominante da sociedade industrial, da estrutura vertical, burocrática e *tree-like*, típico das organizações de então. Este modelo provou ser inadequado para lidar com os requisitos de flexibilidade exigidos por um ambiente comercial imprevisível, com uma crescente volatilidade (rápidas mudanças) nas oportunidades de mercado, nos competidores e nas exigências dos consumidores.

A lógica de funcionamento em rede determinou uma maior capacidade de adaptação às alianças estratégicas, a descentralização dos centros de decisão, uma orientação por projecto, a subcontratação e o *outsourcing*.

A implementação da lógica de funcionamento em rede na economia e nas organizações em geral, não resultou da utilização das TIC de forma mecânica; foi indispensável uma grande reorganização, acabando, por exemplo, com a rigidez da cultura empresarial tradicional para que fosse possível uma implementação eficaz das novas tecnologias, e um aproveitamento eficaz das suas potencialidades. Não há, portanto, razão para se esperar que este processo não aconteça com as instituições culturais que adoptem TIC e assumam a lógica de funcionamento em rede.

Segundo o modelo desenvolvido por SANTANA (1999), que faz uma análise sobre a forma como variáveis internas e externas à organização reagem e respondem às TIC, o frequente pressuposto de que a mera adopção de TIC poderá servir de motor para alterações organizacionais numa empresa ou instituição é mais do que questionável. Na prática, tais aceções conduzem a projectos de TIC de curto alcance e sem êxito. Tomando em consideração o modelo ilustrado no Esquema 16 (na pág. 125), a interoperabilidade em termos organizacionais não está deterministicamente dependente da tecnologia.

Segundo o modelo, variáveis externas (à instituição) e variáveis de cariz organizacional da empresa/instituição (variáveis internas), como sejam a cultura, a estratégia seguida pela empresa, a gestão/liderança, a estrutura formal e informal, as pessoas, as rotinas, procedimentos e processos, os recursos financeiros e as tecnologias de informação e comunicação utilizadas, são apresentadas como interagindo umas com as outras, condicionando a performance da organização como um todo. Contudo, é frequente negligenciarem-se certas destas variáveis para uma adopção bem

sucedida de TIC, como por exemplo, funcionários devidamente qualificados nas áreas tecnológicas e mudanças radicais no fluxo de trabalho.

“The conversion of all sorts of cultural contents into bits and bytes” (EC, 2002b) torna acessível o alcance a novos públicos por parte das instituições em causa, pois o acesso a recursos culturais no domínio do património num ambiente digital torna-se incomparavelmente maior com aquele que se oferecia no passado. Em face desta globalização cultural e das potencialidades que abre, muitas instituições de memória não possuem uma estratégia clara relativamente aos seus processos de negócio. Assiste-se, muitas vezes a uma aproximação unidimensional às novas tecnologias, que é, muitas vezes, devida ao facto de o primeiro impulso para “entrar em linha” vir de um único departamento (ou mesmo uma pessoa) com um interesse específico. Outros importantes factores para aquela ausência de estratégia são os poucos orçamentos e um modelo de financiamento assente em projectos individuais, muitos dos quais, sem qualquer encadeamento entre si.

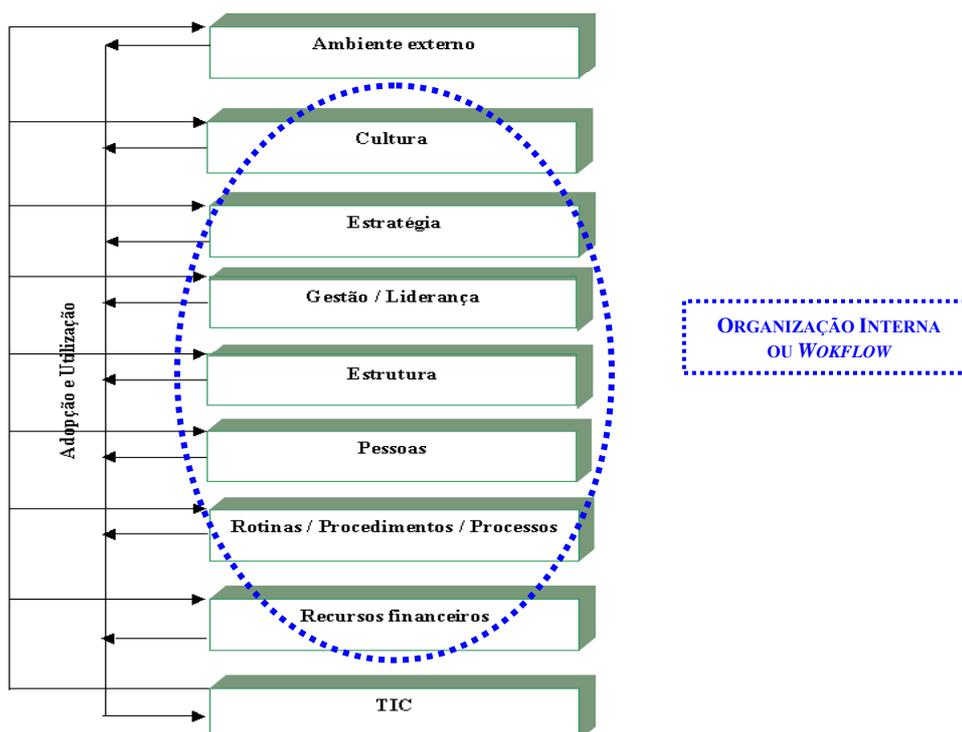
Para muitas instituições, progredir de um uso unidimensional de TIC no cumprimento da sua missão (por ex., ter um portal) para novas formas de desenvolverem o seu “negócio” não será, claramente, fácil de gerir. Do ponto de vista de uma instituição como um todo, e atendendo ao Esquema 16 (na pág. 125), as novas tecnologias não serão seguramente o catalisador essencial para o desenvolvimento de novos modelos de negócio para as instituições culturais. Em alguns casos específicos, essas tecnologias ajudarão a fomentar a criação de novos procedimentos de trabalho e hábitos de cooperação. Mas, na generalidade e de acordo com um estudo realizado pelo Instituto de pesquisa de Salzburg, o caminho em direcção a uma instituição digitalmente integrada conduzirá, pelo menos numa fase inicial, a um distúrbio nas políticas internas e a tensões entre processos e práticas de trabalho tradicionais e recentes.

Por outro lado, não se deve assumir que as novas tecnologias, por si só, alentam mudanças estruturais no seio de instituições culturais de memória. De facto, para que a adopção e utilização de TIC seja benéfica, as instituições têm de se reinventar. As TIC são tecnologias sistémicas que, se devidamente integradas, afectam todas as práticas e procedimentos de uma instituição. Daí que as instituições culturais em causa que pretendam otimizar o seu fluxo de trabalho através de TIC, “have to rethink their complete institutional fabric” (EC, 2002b).

Neste sentido, a grande expectativa que paira sobre o sector patrimonial da cultura prende-se com a necessidade das instituições de memória conseguirem transpor as barreiras organizacionais surgidas com a SI. No caso dos arquivos, a grande expectativa prende-se com a sua capacidade de romper com a tradição secular de serem os armazéns de bens culturais para passarem a ser centros

de gestão do ciclo de vida de produtos digitais e digitalizados. No que toca às bibliotecas, o grande desafio prende-se com a sua capacidade para evoluir para centros de informação digital, deixando de ser meras salas de leitura. Os museus, por sua vez, têm como principal desafio afirmarem-se como áreas de narrativas dinâmicas e de novas experiências, deixando para trás a associação a espaços de colecções.

Esquema 16: Relação entre variáveis externas e de cariz organizacional e adopção/utilização de TICs, e vice-versa.



Fonte: adaptado de SANTANA (1999)

Secção 3 – Evolução das ALM: a caminho de instituições híbridas

Como já se teve oportunidade de ver em capítulos anteriores, as instituições de memória têm missões e funções tradicionais muito bem delineadas e compreendidas pela sociedade. Com a revolução tecnológica em curso e uma maior preocupação com o sector cultural por parte do poder político, as instituições de memória entraram num novo período da sua história.

O termo instituição cultural “híbrida”, surgido em meados dos anos 90, foi um sinal de reconhecimento claro que as instituições de memória, no contexto digital, entraram nesse novo período, tendo de estabelecer a ponte entre dois mundos diferentes – o analógico e o digital, tornando-se em instituições diferentes daquelas que eram há 20 ou 200 anos atrás.

Secção 3.1 – Arquivos

Os arquivos são habitualmente conhecidos como sendo instituições que fornecem e guardam provas e factos históricos. As suas colecções são constituídas por stocks de artefactos culturais históricos, desde manuscritos, a filmes documentários, sons, figuras, entre vários outros¹¹⁰. Porém, “as all information today is created in digital environment, the knowledge of IT and management has to be up-to-date among archivists”¹¹¹. Dentro destes, podem-se distinguir duas categorias de arquivistas com percursos bem distintos ao nível dos conhecimentos de novas tecnologias e respectiva gestão: os arquivistas cujo trabalho está envolvido na cadeia de produção digital e aqueles que trabalham em instituições desligadas da cadeia de produção digital.

No caso dos arquivos envolvidos na cadeia de produção digital, a maior parte deles já percorreram um longo caminho no processo de adaptação à revolução digital no seu ambiente de trabalho, i.e., eles de facto colecionam, gerem, tornam acessível e preservam objectos digitalizados e digitais em larga escala. Particularmente, estas são instituições para as quais é obrigatório “passar-se de nível”, na medida em que suportam os arquivos da administração pública e outros arquivos que, por sua vez, suportam instituições que deles necessitam diariamente para a criação de produtos digitais. Isto é o que acontece, por exemplo, com os arquivos de emissoras de televisão, de companhias discográficas, de agências de imagem, entre outras do mesmo género, que, naturalmente, não apagam os objectos dos seus sistemas de arquivo, precisando, sim, de os preservar e gerir para futuras utilizações. Estes arquivos têm uma relação de trabalho muito activa com a organização em que trabalham, e portanto, estão estrategicamente envolvidos na gestão do ciclo de vida do produto digital, i.e., o acesso e a preservação de longo prazo são questões consideradas desde o início.

¹¹⁰ Para mais detalhe sobre estas instituições, ver Parte II, Capítulo 1, Secção 4

¹¹¹ Gertrud Nord, Arquivo Parlamentar, Parlamento Sueco, Maio 21, 2001 (EC, 2002b)

Os arquivos envolvidos na cadeia de produção digital defendem que o arquivo, no ambiente digital, transforma-se no centro da maior parte das actividades no seio de uma instituição e na cooperação com outras, na medida em que o arquivo está directamente relacionada com os processos de criação de novos produtos, a reutilização do material, a pesquisa, o trabalho editorial, e muito mais, sendo mesmo o seu suporte¹¹².

Fora da cadeia de produção digital estão os arquivos tradicionais: estes possuem e gerem apenas bens culturais não digitais (de origem), estando numa situação algo diferente dos arquivos que estão directamente envolvidos na cadeia de produção digital. Em face do ambiente que actualmente se vive, há uma decisão que terão obrigatoriamente que tomar, decisão essa que marcará a sua presença activa, ou não, na era digital. Neste contexto, precisam de decidir se, para além de lidarem com objectos analógicos, pretendem também começar a coleccionar, gerir, tornar acessíveis e preservar os “born-digitals”, transformando-se em arquivos híbridos.

Secção 3.2 – Bibliotecas

De uma forma sumária, as bibliotecas (tradicionais) existem para tornar acessíveis recursos de informação organizada¹¹³, sejam os recursos oriundos de fontes antigas, contemporâneas ou recentes, incluindo livros, enciclopédias, jornais, revistas, entre vários outros. Fornecem, portanto, informação sobre assuntos vários e facultam o acesso físico a recursos de informação impressos, tais como, livros, jornais, periódicos, colecções específicas, entre outros. Porém, e citando uma bibliotecária sueca, “are there really still people who see the “library” in terms of the previous century’s tasks? Developing libraries is about much more than preserving literature in book form. It is about being centres of information; whatever the information and whatever its format” (PORIOLA, 2000).

¹¹² Esta perspectiva do arquivo está particularmente clara no caso da *House of World Cultures*, em Berlim. Esta instituição não é um arquivo clássico, apesar de talvez ser o seu complemento. A sua missão é promover e apoiar o diálogo entre as culturas Ocidentais e não Ocidentais. Desde que foi criada em 1898, já organizou mais de 6.000 exposições, concertos, leituras, seminários e exibição de filmes. No entanto, esta instituição percebeu que, para cumprir com a sua missão no mundo digital, precisava de desenvolver um arquivo que apoiasse (1) a organização de novos eventos e (2) a criação de eventos e apresentações virtuais a partir do material “armazenado”, antigo e recente. Isto exige uma completa reorganização do trabalho: quando um evento novo está a ser preparado, toda a informação (textos sobre os artistas, material da imprensa e *press releases*, imagens, sons, ...) precisa primeiro de ser levada para o arquivo, e daí é organizado o evento e produzida uma boa documentação sobre ele (imagens, gravações, ...), sendo depois trazida para o arquivo em rede.

¹¹³ O termo mais apropriado é *packaged information*.

De facto, hoje em dia, em face da mudança de paradigma no processo de produção e difusão da informação, as bibliotecas têm de enfrentar a viragem informacional nos ciclos de produção, recolha, distribuição, uso e arquivo de novos recursos de informação publicada, mas cada vez menos impressa. Efectivamente, “the library will more and more develop from a library offering services to users in reading rooms and offering bibliographic services to customers mainly in the library sector to a so-called “Hybrid Library”, which does no longer collect legal deposit material only and give access to that material; beside that, the library will offer access to publications, information resources and services world-wide and in this way act as a global portal not only to the memory of the nation, but to the memory of mankind.”¹¹⁴

Dependendo do tipo de biblioteca, há diferentes cenários para a sua evolução no futuro. Para as bibliotecas universitárias e de investigação, o seu percurso pautar-se-á, na generalidade, pela sua evolução para bibliotecas digitais, ou seja, bibliotecas que fornecem também o acesso a periódicos electrónicos, entre outro *e-material* de vários editores. De acordo com uma definição de trabalho da Federação de Bibliotecas Digitais (DLF) de 1998, as bibliotecas digitais deviam, de facto, ser encaradas como organizações “that provide the resources, including the specialised staff, to select, structure, offer intellectual access to, interpret, distribute, preserve the integrity of, and ensure the persistence over time of collections of digital works so that they are readily and economically available for use by a defined community or set of communities”(WATERS, 1998). Está-se perante um percurso que, pela sua complexidade, implicará e exigirá grandes esforços de toda a equipa que estiver perante a concretização de um objectivo desta envergadura.

O mercado das publicações escolares e educativas está a atravessar uma crise devida em parte a um sentido da comunidade académica, que considera “that the entire system of scholarly communication is in danger of collapsing unless there is concerted action by and within the community to promote less expensive channels for publication, dissemination and archiving of scholarly research” (WEBSTER, 2000). Para o efeito, os meios electrónicos de publicação apresentam-se como uma das soluções mais eficazes para a resolução do problema, podendo mesmo desencadear um efeito catártico nos editores e nos autores, devendo as bibliotecas estar preparadas para as consequências.

Ao editarem publicações na forma impressa e em suporte magnético, os editores e outras indústrias de conteúdos agregam e organizam o seu material electrónico, incluindo o vasto stock de material

¹¹⁴ RENATE GOMPEL, Die Deuttshe Bibliothek, Julho 27, 2001 (EC, 2002b)

digital mais antigo, e criam ou comissionam - à base de assinaturas - serviços como depósitos electrónicos pesquisáveis, que substituem as funções tradicionais das bibliotecas¹¹⁵, levantando mais um desafio - de ordem concorrencial – para as instituições em causa. Nos últimos anos esta situação tem, no entanto, sido “combatida” pela bibliotecas através do desenvolvimento de colecções digitais. Esta tem sido, de facto, uma área de muitos desenvolvimentos, assim como de muita incerteza e preocupação para o mundo digital.

Num estudo realizado em 2000 com o objectivo de identificar os maiores desafios com que as bibliotecas se defrontam, chegou-se à conclusão que se apontava, clara e univocamente, para o desenvolvimento de colecções digitais. Este era, efectivamente, considerado o seu maior e único desafio (GREENSTEIN, 2001). Porém, tornar as colecções electrónicas uma realidade por parte dos editores, exigiria que se operassem inovações radicais nos processos de publicação e comunicação no mundo escolar, educativo e afins. Já nas questões que tocam a necessidade de pessoal qualificado e o acesso e preservação de longo prazo do material electrónico, os participantes no estudo demonstravam incertezas desconcertantes. A acrescentar a este rol de dificuldades na operacionalização das colecções digitais por parte dos editores e empresas afins, esta ambição depara-se ainda com um problema de ordem eminentemente tecnológica e logística: nomeadamente, como chegar a um consenso em relação a questões relativas a acordos de licenciamento com o universo educativo, especificamente, os seus custos, requisitos para a sua administração, acesso e preservação de longo prazo dos *novos* recursos de informação¹¹⁶.

Do ponto de vista das comunidades científicas, o impacto da viragem informacional - referida no início desta secção - será particularmente maior para as bibliotecas do que o impacto de se tornarem instituições híbridas, desenvolvendo novos canais de informação e serviços digitais. Neste âmbito, a questão central é saber se as bibliotecas digitais do futuro também fornecerão as ferramentas e os ambientes necessários (incluindo bandalarga) para:

1. procuras inteligentes, filtragens, visualizações e vários usos de recursos informacionais, como anotações, comparações, entre outros;
2. novas formas de trabalho (trabalho colaborativo *online*, ...);

¹¹⁵ Exemplos: www.questia.com ou www.ingent.com

¹¹⁶ Este desafio foi um dos principais responsáveis pela não continuidade do projecto EUROMINT.

3. demonstrações de realidade virtual, simulações, e outras novas formas de objectos informacionais.

Se conseguirem, o conceito de biblioteca digital aproximar-se-á do conceito de centro de serviço de informação digital.

No caso das bibliotecas generalistas, o mais provável é que elas evoluam para um tipo de biblioteca tradicional com recursos digitais adicionais para disponibilizar (por exemplo, CD-ROMs e CD's) e/ou com acesso a computadores em rede, através dos quais se pode navegar na informação global. Trata-se do conceito de biblioteca híbrida. Considerado num sentido completo, o termo “bibliotecas híbridas” não significa que as bibliotecas apenas têm de adicionar novos serviços digitais (como por exemplo, possibilidade de se efectuarem reservas online ou dispor de periódicos electrónicos) aos que tradicionalmente oferecem. O desafio implícito não é o de simples adicionar, mas sim um de qualidade, nomeadamente, encontrar a combinação e as inter-relações certas entre a esfera digital e a esfera física. Na opinião de RUSBRIDGE (1998) – ex-directora do Programa de Bibliotecas Digitais do Reino Unido - “the name hybrid library is intended to reflect the transitional state of the library, which today can neither be fully print nor fully digital. As we have seen in so many cases, the results of adding technology piece-meal are unsatisfactory. The hybrid library tries to use the technologies available to bring things together into a library reflecting the best of both worlds.”

Secção 3.3 – Museus

Tradicionalmente, os museus são tidos como espaços onde as pessoas estabelecem uma relação com objectos – históricos e/ou contemporâneos - através de exposições, e outras actividades culturais, dos mesmos. De acordo com os estatutos do ICOM, a função principal destas instituições é coleccionar, preservar, investigar, documentar e apresentar/expor o património cultural¹¹⁷. Com o acesso às novas tecnologias, estas instituições são afectadas de várias formas. No seio da instituição, e à semelhança do que expõe o Esquema 16 (na pág. 125), o recurso às TIC influencia e é influenciado pelo *work flow* da organização. Assim, a adopção de sistemas de documentação computadorizados implica a necessidade de revisão de todos os anteriores procedimentos manuais, e se o uso de e-mails, bases de dados e outros instrumentos de trabalho informáticos se traduzem

¹¹⁷ Para mais detalhe sobre estas instituições, ver Parte II, Capítulo 1, Secção 4

numa maior rapidez de trabalho, os mesmos usos fazem brotar novos problemas, nomeadamente, problemas de arquivo no longo prazo e arquivos híbridos. Os museus têm, portanto, de enfrentar desafios ao nível das operações de *back-office*, do seu relacionamento com os visitantes (online) e utilizadores, bem como processo de inovar no que concerne às formas de apresentar/expor as suas colecções. Neste contexto específico, “on the exterior side, that is the outreach of our museums, I want to stress that our audiences expect us to produce new, mostly interactive and personalised access to our collections. That is really a challenge (...), we have to find a new position in the Information Society. We are confronted with the virtual museum and there is the problem between the museum as a network and the museum as a building”¹¹⁸. Neste âmbito, muitas das instituições culturais em causa têm consciência de que se as novas tecnologias forem apenas usadas para expor colecções, as oportunidades inovadoras que essas tecnologias oferecem serão desperdiçadas. Estas instituições apercebem-se de que o seu âmbito de actuação tem mais a ver com ligações do que com colecções: ligar pessoas, seja no próprio museu, seja pela Internet, a objectos culturais através de relações entre esses objectos e elas, fornecendo contextos, interpretações, explicações e “contando histórias”. Nesta sequência, as instituições que tradicionalmente se focalizaram na produção de exposições, devem auto conceber-se como sendo “programas” que efectuam conexões narrativas com objectos culturais, convertendo-as em novas experiências para os visitantes (virtuais) e utilizadores. Este processo tem implícita uma mudança na orientação estratégica destas instituições: de uma orientação em colecções, passam para uma orientação em conexões; de simples dados e objectos, a criação de ambientes ricos em conhecimento e emoção através do uso de meios multimedia.

Secção 3.4 – Conclusão

Na sua longa história, as instituições de memória desenvolveram capital de infraestrutura direccionado para o manuseamento de objectos físicos (arquivos/documentos escritos, manuscritos, livros, bobines cinematográficas, cassetes, quadros, ...). Hoje em dia, essas mesmas instituições também têm de se relacionar com objectos nascidos intangíveis, os *born digitals*, e os tornados intangíveis através da digitalização. Esta situação exige novas soluções, como sejam a implementação de novos procedimentos e fluxos de trabalho, assim como novas ferramentas para recolher, tornar acessível, expor, contextualizar e preservar estes objectos, além dos analógicos,

¹¹⁸ Andreas Bienert, responsável pela *Prussian Cultural Heritage Foundation* (State Museums of Berlin), 5 de Julho 2001 (EC, 2002b)

tornando-se instituições híbridas. Esta metamorfose conduzirá as organizações culturais a um processo de busca pelo equilíbrio entre os mundos analógico e digital, sendo mesmo forçadas a estabelecerem a ponte entre ambos.

Tomado num sentido absoluto, o termo instituições culturais patrimoniais “híbridas” não significa que as mesmas apenas têm de integrar novos serviços digitais aos que tradicionalmente oferecem. Tal como já se referiu, o desafio não é um de adicionar, mas sim um de qualidade, em que o segredo esteja na capacidade em encontrar a combinação e as inter-relações certas entre a esfera digital e a esfera física, salientando o melhor dos dois mundos de forma a satisfazer e surpreender o mais atento e exigente dos seus frequentadores.

Na fase de transição em que as instituições de memória ainda se encontram, os pertences analógicos são os principais activos das instituições, representando o principal legado destas para as gerações vindouras. Contudo, as instituições de memória devem ser capazes de trabalhar com os recursos culturais tangíveis e intangíveis, oferecendo os seus produtos e serviços tradicionais (ex. livros e outro material impresso) e inovando na esfera digital, criando novos serviços *online*. As instituições de memória terão, nesta fase, de encontrar o equilíbrio certo entre as duas esferas de informação e conhecimento.

Esquema 17: Processo de transição organizacional das ALM



Para que a implementação de instituições de memória híbridas seja eficaz, há que ter em atenção um conjunto de trâmites, os quais são decisivos para o sucesso do processo (WYNNE *et al*, 2001). Desde logo, o trabalho colaborativo é factor decisivo em todo o processo. A recolha de perspectivas e experiências diferentes traz grandes vantagens para a prossecução de objectivos comuns. Por outro lado, é importante que seja assegurado o apoio técnico efectivo suficiente desde o início, pelo que se deve ponderar o recurso a *outsourcing*, recorrendo-se a contratos de apoio técnico e ao esboço de políticas de fornecimento de serviços logísticos, tais como empréstimos,

fotocópias, entregas, entre outros serviços. Entrando-se na esfera digital, é igualmente importante que se concentrem esforços na resolução de problemas de autenticidade e direitos de autor, bem como planear formação e oferecer apoio aos utilizadores, dando-lhes confiança para usar as tecnologias de informação disponíveis. O recurso a campanhas de promoção contínuas e activas, com indicação das vantagens existentes para os utilizadores do serviço, na forma presencial, porque se torna mais efectiva, assume também um papel chave. Associado a todo o processo de evolução, é relevante que se adopte uma postura de focalização no conteúdo em detrimento do design, assegurando-se que o que a (nova) instituição oferece é útil e não apenas atractivo. Trata-se, portanto, de transmitir uma ideia de credibilidade.

Ao assumirem os recursos de informação tradicionais e digitais, as instituições de memória híbridas precisam de estar preparadas para enfrentar desafios adicionais, relacionados com o capital humano e a disponibilidade de pessoal devidamente qualificado e competente, com o custo de posse de tecnologia, com a gestão do ciclo de vida dos recursos digitais, assim como com o custo de cooperação num ambiente de rede.

Secção 4 – Interoperabilidade organizacional num ambiente em rede: Modelo explicativo

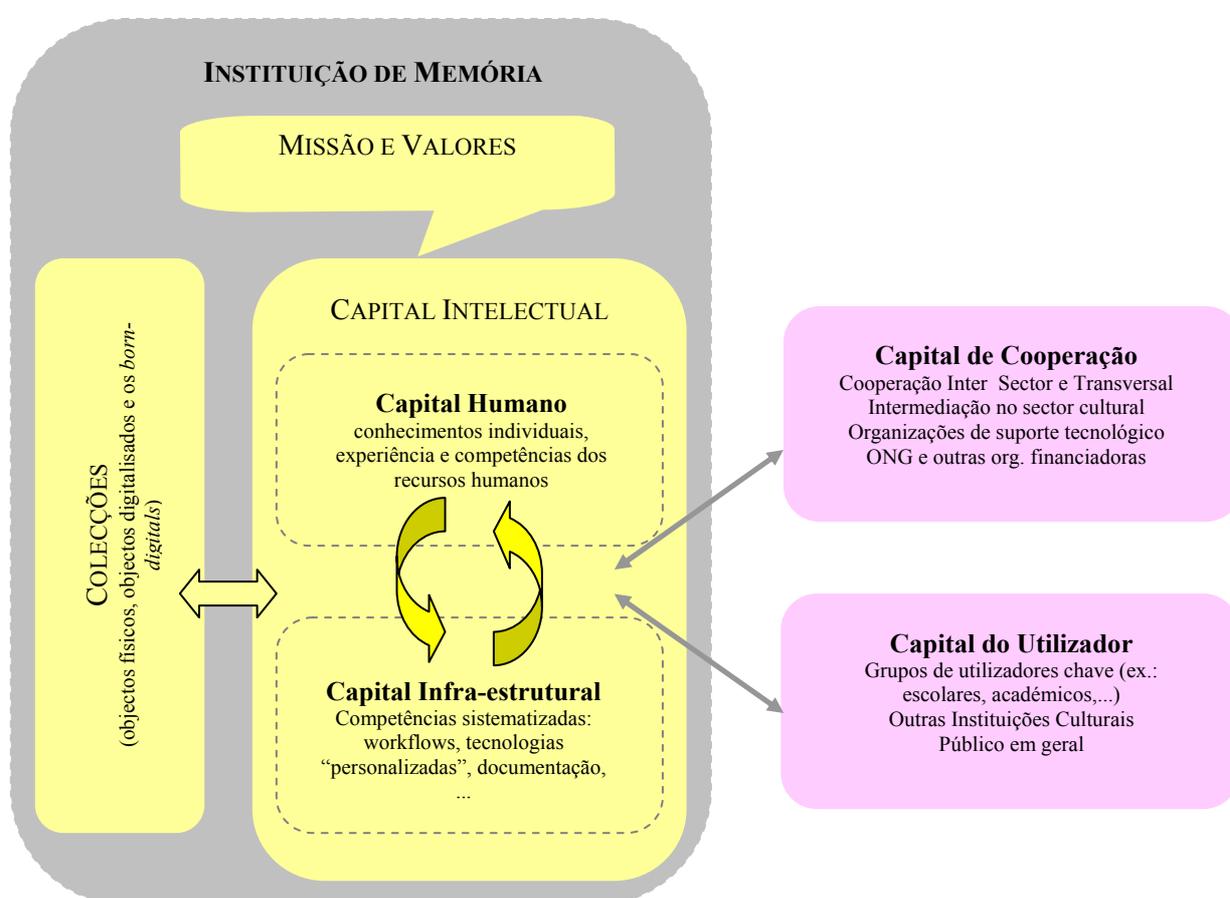
A interoperabilidade em termos tecnológicos traduz-se na capacidade de diferentes tipos de tecnologias (computadores, redes, sistemas operativos e aplicações) trabalharem de forma integrada, “without prior communication, in order to exchange information in a useful and meaningful manner.”¹¹⁹. Transpondo esta ideia para o campo organizacional, facilmente se compreende que o conceito de interoperabilidade implícito nesta abordagem apenas faz sentido se as organizações estiverem a trabalhar num ambiente em rede. Por outro lado, o conceito de interoperabilidade determina o cumprimento, ou não, dos objectivos das instituições culturais na realidade actual, realidade essa que pode ser simbolizada por uma imensa tempestade tecnológica.

A interoperabilidade de uma organização cultural do sector patrimonial compreende, então, a *missão* para a qual a organização foi constituída, os *valores* em que acredita e o seu capital intelectual. Se a missão e os valores das instituições culturais são já conhecidos, o termo *capital*

¹¹⁹ www.dublincore.org acedido em 22 de Janeiro de 2004

intellectual, pela sua especificidade, necessita de ser clarificado. Segundo EDVINSSON (1997), trata-se de um conceito empresarial recente, relacionado com tornar visível e expandir o valor verdadeiro e implícito das empresas, que geralmente não está mencionado nos balanços ou nos relatórios de gestão. De acordo com SENGE (1990) e PEDLER *et al* (1996), o termo relaciona-se com as organizações de aprendizagem. DAVENPORT & PRUSAK (1998), por seu lado, associa o conceito à gestão de conhecimento, gestão essa que assenta, num maior ou menor nível, no papel das TIC.

Esquema 18 - Modelo da Interoperabilidade organizacional nas Instituições do Sector Patrimonial da Cultura a operar num ambiente em rede



Fonte: EC, 2002b

A interoperabilidade organizacional depende da plena integração da instituição cultural consigo mesma e com o seu ambiente externo, sendo posta em causa em cada interacção com os seus clientes e parceiros. Nestas interacções, o *capital do utilizador* e o *capital de cooperação* podem

ser construídos, mantidos ou perdidos. De acordo com o Esquema 18 - (pág. 134), as colecções das instituições possuem uma importância secundária na interoperabilidade das organizações culturais, sendo que os parceiros e os utilizadores apenas podem aceder e fazer uso delas se o capital intelectual efectivo estiver criado. Este é, portanto, o elemento fundamental do modelo apresentado.

Secção 4.1 - Missão e Valores

Numa perspectiva genérica, e recorrendo a uma metáfora natalícia, a missão é a estrela que guia toda a organização. Numa instituição cultural, em particular de memória, a missão define o que a instituição representa, a forma como ela se vê a ela própria em termos de objectivos e valores, assim como as principais funções que tem de cumprir. Afecta, portanto, todo o seu *workflow*, conforme explícito no Esquema 16, apresentado na pág. 125. Geralmente, uma instituição de memória incorpora e é induzida por um ideal de serviço, um comprometimento especial para servir o grande público ou utilizadores específicos, cujas actividades enfatizam conhecimento e educação. A maximização do lucro em termos financeiros não costuma constar da missão e das funções principais das instituições culturais, mas antes facultar livre acesso às suas actividades. A missão de uma instituição cultural do sector do património e os valores que sustenta podem, portanto, determinar quem pode, ou não, vir a ser um parceiro natural para a instituição, podendo por isso afectar consideravelmente as linhas estratégicas de cooperação que a instituição de memória pretenda desenvolver.

Em face da revolução digital em curso, questiona-se muitas vezes se se deve esperar, ou não, uma mudança nas funções centrais das instituições culturais patrimoniais. A este propósito, defende-se que a principal missão e as funções centrais dos arquivos, bibliotecas e museus não mudarão totalmente, havendo sim uma expansão das principais funções, nomeadamente, coleccionar, gerir, tornar acessível, exhibir, e preservar objectos analógicos, digitalizados e criados, de origem, na forma digital – os “born-digital”. Como consequência, o fluxo de trabalho das instituições registará consideráveis mudanças, especialmente na forma como as principais funções terão de ser cumpridas. Relativamente aos recursos digitalizados e aos “born digitals” – recursos culturais criados de origem na forma digital, os utilizadores terão expectativas quanto a novos serviços e produtos com maior valor acrescentado, e, portanto, usufruir de novas experiências.

Secção 4.2 - Colecções

As colecções das instituições são compostas por bens culturais, sejam estes físicos, digitalizados e criados de origem na forma digital. De acordo com o modelo ilustrado no Esquema 18 - (na pág. 134), estas colecções não fazem parte do capital intelectual das instituições culturais. Elas têm a sua própria dinâmica, conferida pela instituição, que lhes proporciona dimensões diferentes ao providenciar os meios pelos quais os bens culturais se podem utilizar de formas diversas: por exemplo, uma exposição, um livro ilustrado ou um produto multimédia.

Hoje em dia, as instituições de memória têm de se adaptar à forma como actualmente a informação é produzida, distribuída e usada. Em face das radicais alterações sofridas neste âmbito, as instituições culturais devem trabalhar no sentido de adaptarem o seu capital humano e infraestrutural – que, no seu conjunto, consubstanciam o seu capital intelectual – para conseguirem também coleccionar, tornar acessível e preservar os recursos culturais criados na forma digital, criando, montando e gerindo colecções electrónicas (e-collections). O aparecimento dos “born-digitals” é tido como o principal motor para as mudanças organizacionais nas instituições de memória, na medida em que muitas instituições que trabalham de forma corrente com objectos culturais analógicos são deparadas com a iminente obrigação de trabalhar com os “born-digitals”. Estes, advêm de fontes diversas, podendo tanto ser de administrações públicas, como de edições escolares ou simplesmente novos objectos, criados tecnologicamente por artistas.

Além da questão de como lidar com os “born-digitals”, há um conjunto de outros desafios comuns às instituições culturais patrimoniais em causa. A inquietação prende-se com a preservação do acesso de longo prazo ao universo de objectos culturais em suporte digital - sejam digitalizados ou “born-digitals”. Por outro lado, teme-se pela sustentabilidade das instituições que oferecem serviços híbridos, i.e., serviços tradicionais e de natureza digital. A acrescentar a este rol de desafios, há um outro ainda mais intimidante, que se prende com a dúvida de como destrancar o valor das colecções “tradicionais”.

Secção 4.3 - Capital intelectual

O capital intelectual de uma instituição pode ser dividido em duas componentes diferentes, embora interligadas: o *capital infraestrutural* e o *capital humano*. Tanto um como o outro representam abstracções de processos e bens frequentes em instituições culturais patrimoniais. O capital humano consubstancia o conhecimento, a experiência e as competências que os recursos humanos

têm individualmente e que utilizam no trabalho que desenvolvem. O capital infraestrutural concretiza a competência sistematizada da organização, nomeadamente, a estrutura dos fluxos de trabalho, as bases de dados, a intranet e a extranet, os sistemas de gestão das colecções e todos os sistemas existentes que permitem oferecer serviços, produzir documentação sobre os produtos culturais, exibi-los, arquivá-los, enfim, desempenhar todas as funções que lhe são inerentes. Estes exemplos não devem, contudo, levar a concluir que o capital infraestrutural é apenas tecnologia, e particularmente TICs. Integra também os resultados de trabalho intelectual que a instituição possui, materializados em direitos de autor, ou programas desenvolvidos por funcionários, que incorporam, por isso, competências destes. Consequentemente, é o capital infraestrutural que permite à gestão e ao pessoal da instituição agir de forma a cumprir a sua missão e as suas principais funções. Ele reforça o capital humano de uma instituição, ficando na instituição quando o pessoal deixa o local de trabalho.

No seu longo percurso, as instituições de memória desenvolveram capital infraestrutural que lhes permite o tratamento de objectos físicos (arquivos, manuscritos, livros, bobines cinematográficas, cassetes, figuras, ...). Contudo, e de acordo com o que já foi referido em momentos anteriores, as instituições culturais têm também de saber lidar com objectos digitais, sejam digitalizados ou criados de raiz nesse formato. Esta nova necessidade implica novas soluções, tais como a implementação de novos fluxos de trabalho e novos procedimentos, além de novas ferramentas para recolher, tornar acessível, exibir, contextualizar e preservar estes recursos.

Pode-se concluir, então, que a eficiência do capital intelectual de uma instituição depende da interacção entre o seu capital infra-estrutural e o seu capital humano, e vice versa: o primeiro, sem pessoal qualificado e competente, perde o valor, por outro lado, pessoal sem infra-estruturas de trabalho não consegue fornecer o que os utilizadores procuram.

Secção 4.4 - Capital de cooperação e capital de utilizador

A interoperabilidade de uma instituição é testada nas interacções com os seus clientes e parceiros. Nestas interacções, o capital de utilizador e o de cooperação podem ser construídos, mantidos ou perdidos. Um dos factores essenciais nesta questão é a missão e os valores da instituição, que podem, ou não, enquadrar-se no *modus operandi* das empresas comerciais parceiras, ou de certos grupos de utilizadores.

Secção 4.4.1 - Capital de cooperação

O capital de cooperação tem como objectivo o aumento da vantagem competitiva da instituição. Inclui, entre outros elementos, crédito institucional, lealdade dos parceiros, confiança e sinceridade, e a longevidade das parcerias. Pode também incluir contratos ou acordos, com mais ou menos regras explícitas, que regem, por exemplo, as infra-estruturas, os princípios ou outros recursos partilhados. Mas os contratos, os acordos e as regras são apenas válidos enquanto os seus apoiantes/aderentes ou parceiros se mantiverem unidos. Caso contrário, a cooperação falhará.

No contexto da SI, o capital de cooperação assume particular importância através do papel das organizações intermédias, as quais terão neste trabalho especial enfoque. Estas organizações têm um papel chave no fornecimento de apoio, de serviços e na criação de ambientes em rede para as instituições culturais. Este papel poderá passar, por exemplo, por projectos de apoio à digitalização, oferta de um portal para colecções digitais de diferentes instituições, construção de um ambiente protegido e integrado para manipulação de objectos digitais e consulta de documentação de outras instituições culturais por parte de públicos escolares e académicos. Por consequência, tais organizações são (também) importantes por conseguirem atrair novos públicos (turistas,...), expandir os segmentos do público habitual (estudantes, académicos) e dar a conhecer as instituições em causa ao público em larga escala. O elevado número de organizações intermédias existente no mercado, assim como a regularidade com que são contratadas, traduzem alguns indicadores básicos do sucesso das instituições culturais patrimoniais na SI, revelando também o fenómeno da intermediação que nasceu com a SI e enfatizando a relação que a economia tem com a cultura, tema anteriormente abordado.

Em face do exposto, além das instituições de memória tradicionais, as organizações intermédias também possuem um importante papel na difusão e preservação da cultura no sector patrimonial.

Secção 4.4.2 – Capital de utilizador

Em comparação com o *capital de cooperação*, o *capital de utilizador* é muito mais volátil. As exigências dos utilizadores provocam uma grande pressão nas instituições, nem sempre acompanhadas pela lealdade e a actuação dos mesmos. De acordo com SIGRUN ECKELMANN¹²⁰,

¹²⁰ Digidult Expert Round Table, Berlin, 5 de Julho de 2001 (EC, 2002b)

um dos responsáveis pelo German Research Council, em Bonna, “where the pressure comes from for change in the future, I think first comes from the user. The users, at least the scientists, search for information based on their specific needs, using the most convenient, reliable and complete source, maybe even deciding on the basis cost. They are not concerned with the place of origin, whether it is in Germany, Europe or in the States. (...) There is a growing competition between libraries, archives, museums, and I think those institutions who are not aware of this situation of competition, which is a new situation, will lose out. Because, the providers of funds look to who is using the institution they are funding. If it’s not being adequately used, but the neighbour institutions are used, then they will probably lose their funding to their neighbours.”

Pelos motivos expostos e porque têm, acima de tudo, de cumprir com a sua missão, as instituições devem ir ao encontro das necessidades e expectativas crescentes dos utilizadores. De acordo com análises efectuadas online (DigiCULT Consortium), aponta-se para um hiato considerável entre estas expectativas e o que a maioria das instituições europeias conseguem oferecer *online*. Essa análise aponta também para o que os utilizadores esperavam quando recorriam à Internet para aceder aos conteúdos das instituições culturais de foro patrimonial. Desde logo, confiavam que teriam (1) acesso imediato a tudo, bem como ao (2) fornecimento de serviços integrados. Esperavam, assim, que as (3) aplicações fossem *user friendly*, multilíngues e que providenciariam informação completa sobre os objectos armazenados/em depósito. Essa informação seria, de acordo com as expectativas dos utilizadores, (4) relevante e escrita de forma simples e acessível, sem uso de termos técnicos incompreensíveis nem exigências de conhecimentos anteriores. No que concerne aos conteúdos, as expectativas apontam para que fossem (5) de qualidade e pertinência, utilizando cada vez mais (6) processos em vez de artefactos estáticos, recorrendo a uma (7) maior interactividade, tendo (8) colecções completamente documentadas, apresentadas de forma dinâmica. Esperavam, portanto, (9) experiências cada vez mais ricas e criativas, em que fossem (10) aceites como um parceiro par, com voz activa, e tendo (11) oportunidade para criticar e debater assuntos, recursos e serviços fornecidos pelas instituições culturais.

A lista de serviços que os utilizadores esperam das várias instituições como arquivos, bibliotecas e museus podem, porém, não ser semelhantes relativamente a todas as entidades culturais de natureza patrimonial. No entanto, o sumário feito por OPPENHEIM (2000), professor universitário de Ciência de Informação, sobre o que os utilizadores geralmente esperam, deve ser recordada: “users’ needs are simple. They want electronic information, delivered to the desktop wherever they are, even if it is on the move. They want user-friendly search software, and a single portal to do all their searches from. They want to put a single ID and a password to access anything and everything. They want current awareness that gives them exactly what they want and no false drops. They want

a choice of titles, abstracts and full text, according to need. They want to be able to hyperlink from one item to another by clicking once on a reference button. They don't care who supplies the information to them, or from where, and they want seamless links between internal information and external information. They want to be able to annotate or amend the materials they get, and they want the right to forward it to as many people as they wish. They are happy enough for the library to set all of this up for them, but they don't want to have to go through the library or into the library to get access. And, of course, they want all of this at no cost to themselves or to their employers. In other words, users are becoming more and more demanding, and less and less willing to accept statements along that this isn't practicable, or isn't legal.”

Estas conclusões aludem de forma directa à necessidade de se ser interoperável no ambiente em rede, necessidade essa que se apresenta como uma obrigação para as organizações que pretendam vingar na era digital. Contudo, aprender como melhor servir os seus utilizadores apresenta-se como um processo particularmente exigente para as instituições que atendem diferentes grupos de utilizadores e o público em geral. Ter uma visão geral do mercado pode fornecer algum conhecimento sobre como agir, mas as instituições devem também estar alertas para, por um lado, não entrar em demasiada consideração com o que os utilizadores dizem querer (uma vez tendo o serviço, podem mudar de opinião), mas em como utilizam, de facto, os serviços disponíveis. Por outro lado, utilizar todos os meios possíveis – *on* e *off-line* – para terem *feedback* dos utilizadores.

Além das sugestões indicadas acima, uma importante recomendação para instituições “especializadas”¹²¹ prende-se com a necessidade de estas deverem:

1. focalizar-se nas principais exigências dos seus principais utilizadores,
2. fornecer pelo menos o serviço standard, comum nas instituições pares, e
3. seguir com atenção os mais recentes desenvolvimentos na sua área de actuação.

¹²¹ Instituições que não servem vários grupos de utilizadores distintos ou o público geral.

Secção 4.5 – Conclusão: a interoperabilidade organizacional

Hoje em dia, as instituições de memória são forçadas a ajustar-se ao ambiente digital e implementar novas soluções tecnológicas e de trabalho a uma velocidade tal que exige a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de novas competências e a adopção de novos procedimentos por parte dos recursos humanos das instituições em causa. Integrar a SI não implica apenas a adopção de novas tecnologias; exige alterações de fundo ao nível organizacional, sendo a primeira das quais a ligação em rede.

O modelo organizacional apresentado no Esquema 18 - (na pág. 134) mostra o que consideramos como os elementos constituintes de uma instituição de memória. Se se respeitar as indicações de dinâmica fornecidas na sua ilustração, a aplicação deste modelo traduz uma instituição cultural integrada na SI, e, portanto, interoperável em termos organizacionais. Esta característica, como vimos, determina o grau de cumprimento da missão da instituição integrada na SI, assim como a sua capacidade para inovar, reinventando-se, nesse processo. Desta forma, garante a capacidade para enfrentar um ambiente em constante mudança com sucesso, tornando-se organizações sustentáveis na SI.

De acordo com o modelo referenciado acima, para que as instituições de memória adquiram a capacidade de serem interoperáveis, e, portanto, garantam sucesso na era da informação, é indispensável que tenham visão, capacidade de liderança e elevados padrões de gestão, indispensáveis, também, para preparar as instituições ao longo do percurso de adaptação à nova realidade para a qual a sociedade caminha. Esta preparação passa por um processo de reorganização interna, que se centraliza nos desafios que o capital intelectual e o capital de cooperação terão de ultrapassar no sentido de permitirem às ALM uma suave entrada na realidade digital. A importância do capital de utilizador prende-se com a sua capacidade de calibrar o grau de progresso das instituições culturais e em satisfazer os seus utilizadores na SI.

Dos elementos apresentados no referido modelo, é o capital intelectual que maior responsabilidade assume no processo de interoperabilidade, pelo facto da sua performance influenciar todos os restantes elementos de forma directa, e porque é composto por dois outros elementos determinantes para a capacidade da organização enfrentar as exigentes mudanças do mercado e do ambiente externo à organização.

Capítulo 3 – Desafios na esfera organizacional das Instituições Culturais do Património

Actualmente, instituições culturais patrimoniais apercebem-se que a Sociedade de Informação - através das TIC e do ambiente em rede – lhes oferece novas oportunidades para destrancar o valor da informação, dos bens culturais e do conhecimento que possuem, e para chegar a mais utilizadores e visitantes. Para isso, porém, precisam de se submeter a um conjunto de adaptações organizacionais, operadas especialmente ao nível do capital intelectual e do capital cooperativo. Estas adaptações são orientadas no sentido da “re-invenção” das instituições, logo, exigem mudanças organizacionais.

A este nível, distinguimos dois tipos de mudanças: uma que é levada a efeito no seio da própria instituição e outra cujo potencial de desenvolvimento é a partir do seu exterior. A primeira está orientada no sentido da reinvenção das instituições em termos da sua orgânica interna, com o objectivo de desenvolver o seu capital intelectual. Abrange, portanto, a cultura e a estrutura da organização, incidindo, em particular, nas pessoas e respectivos fluxos de trabalho, assim como nas rotinas, procedimentos e processos. Está, assim, focalizado na química interna, nas operações de *back office*, na forma como as coisas são feitas, estando estas mudanças directamente relacionadas com novos produtos e serviços, assentes em TICs que as instituições pretendem fornecer aos seus utilizadores.

Quando a pretensão das instituições é destrancar o valor de bens culturais patrimoniais em termos globais, a mudança organizacional dá-se essencialmente na dinâmica que envolve o ambiente externo, na medida em que implica um movimento contínuo de cooperação por parte das instituições. Este movimento assenta no estabelecimento de parcerias e estratégias de colaboração ao nível da metadata, dos recursos e colecções, da contextualização e da criação de ambientes enriquecidos (conforme ilustrado adiante, no Esquema 19 da pág. 156). A este nível, a mudança é, essencialmente, ao nível do capital de cooperação.

Num contexto em que é regra rarearem recursos financeiros, para que estas mudanças se concretizem, é imprescindível que as instituições encetem uma estratégia de actuação, bem como estejam munidas de capacidades de gestão e liderança para que esta seja implementada com sucesso. Assim, as instituições ficam aptas a melhor adaptarem-se a uma realidade volátil, assim como a aumentarem a sua capacidade de criarem valor para os seus financiadores e utilizadores. Daqui resulta uma maior capacidade de lhes serem atribuídos mais recursos financeiros, quer

através de financiamentos públicos, quer através de patrocínios e de um maior volume de receitas operacionais, dados maiores fluxos de “clientes”.

Secção 1 – Desafio: Desenvolver o capital humano

Hoje em dia, as organizações são forçadas a se ajustarem à era digital e a implementarem novas soluções tecnológicas a uma velocidade tal, que em muito pressiona os seus recursos humanos a adquirir novas competências e novos conhecimentos. As instituições culturais do sector do património não fogem à regra! O desenvolvimento humano é, pois, uma tarefa chave nas instituições de memória. Esta prioridade não se aplica, contudo, apenas a competências no domínio das tecnologias. Porque na SI o trabalho assume uma natureza intelectual e criativa muito acentuada, com uma tendência crescente para a libertação das tarefas mecânicas e repetitivas em favor da criatividade, o papel do indivíduo tenderá cada vez mais a ser valorizado, pelo que se tornará necessário pessoal altamente qualificado a todos os níveis. Este papel pode, no entanto, vir a ser desvalorizado pela submissão à tecnologia, e, estando esta em constante evolução, obriga a um aumento/reajuste dos conhecimentos e competências individuais.

Secção 1.1 – Adaptação do capital humano para garantir a eficiência do capital intelectual

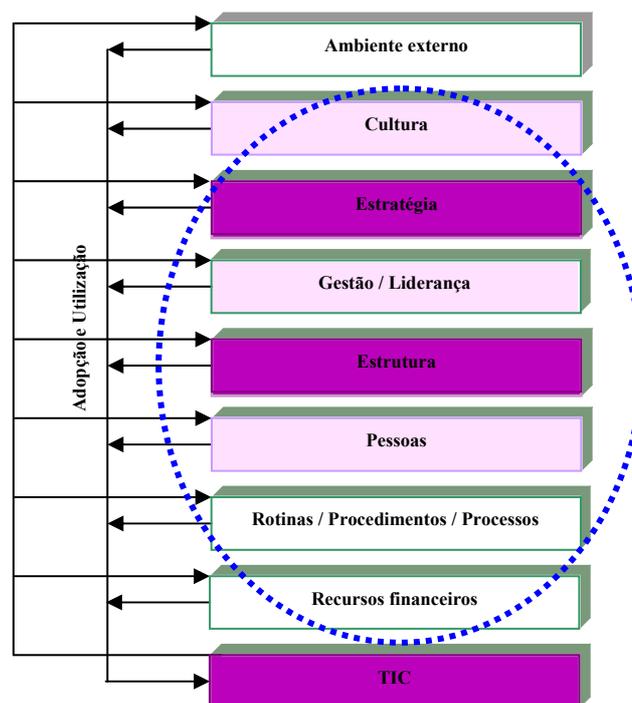
De acordo com GEOFF BARKER da Universidade de Sydney (DigiCULT Consortium), a falta de pessoal especializado em áreas tecnológicas é um dos principais problemas para a adopção de novas tecnologias em instituições culturais, com especial agravamento nas de pequena dimensão. Tendo em consideração que a capacidade intelectual mais importante de uma instituição de memória, encontra-se na contextualização, na interpretação e nas narrativas explicativas que consegue criar para os recursos culturais patrimoniais, o fluxo de trabalho está orientado para a investigação e para a produção de exposições, empurrando as qualificações ao nível tecnológico para o patamar mais baixo das qualificações normalmente exigidas. Desta forma, a responsabilidade de promover a adopção de políticas e medidas tendentes a integrar as novas tecnologias de informação e comunicação na instituição, e mais precisamente, no fluxo normal de trabalho, cabe a indivíduos, muitas vezes com poucos conhecimentos no domínio tecnológico, seja ao nível técnico, seja ao nível das potencialidades que elas oferecem, tanto para os trabalhadores,

como para os frequentadores e utilizadores das instituições em causa, como para a preservação e difusão da cultura como um todo.

Porque “an institution needs to have an understanding of how technology will impact on the different core business areas, and ensure staff training and employment guidelines are adapted to fit these needs” (BARKER, 2001 In: DigiCULT Consortium), o processo de ajustamento dos recursos humanos deve ser considerado como o primeiro desafio a ultrapassar no campo do capital humano.

Relembrando o modelo apresentado no Esquema 16 (pág. 125), BEER & EISENSTAT (1996) chamam às variáveis pessoas, gestão/liderança e cultura “softer elements”, enquanto que as TIC, a estratégia e a estrutura denomina de “harder elements” (ver pág. seguinte).

Esquema 16: Relação entre variáveis externas e de cariz organizacional e adopção/utilização de TICs, e vice-versa.



Fonte: adaptado de SANTANA (1999)

Na opinião de alguns autores, a interdependência dos vários elementos organizacionais será responsável pelo falhanço de intervenções unidimensionais efectuadas na empresa (MINTZBERG & WESTLEY, 1992). Defende-se que, por norma, as intervenções que se focam nos “harder

elements” não desenvolvem por si os “softer elements”, ao passo que as interferências na área dos recursos humanos, que abarquem temas como capacidades, valores, liderança e comportamento, são tipicamente encaradas como “normativas, irrelevantes e desligados do negócio” (BEER & EISENSTAT, 1996), mas que o condicionam. Neste enquadramento, para que o processo de ajustamento dos recursos humanos seja um êxito, é indispensável que, numa primeira fase, os recursos humanos sejam preparados para se adaptarem a uma nova realidade, através de acções nos *softer elements*, pois, afinal, “it depends on the people. If you are interested, personally, you can move it, and if you’re only depending on your institution, your institution will not do anything. It comes from the people first of all.”¹²²

Os recursos humanos, seja qual for a sua função ou nível, devem também ser entendidos como decisivos para o sucesso ou o fracasso das organizações, não só na economia tradicional, como também na nova economia.

A adaptação de competências no domínio tecnológico pelo recursos humanos é, portanto, fulcral, na medida em que a interligação entre o capital infra-estrutural e o humano é decisiva para a interoperabilidade da organização. A propósito desta interligação, porém, não é invulgar considerar-se que o verdadeiro valor de uma instituição de memória reside no bibliotecário, no arquivista e no curador, e não nas colecções que cada um gere. Dada esta consideração, a veemência com que se defende a necessidade de adaptação do capital humano é crescente. KUNNY e CLEVELAND (1998) defendem que “the time has come to invest in people and not in technology.” Central to the vision of the new digital library is a digital librarian/knowledge worker who cares about people”. Implícita a esta perspectiva, está a visão de que o capital intelectual ignora ou subestima o papel das infra-estruturas da instituição, podendo mesmo conduzir à oposição de pessoas e tecnologia. Sendo esta uma visão radical, mesmo anti tecnológica, é importante lembrar que a eficiência do capital intelectual de uma instituição depende da interacção entre o capital infra-estrutural e o capital humano, não devendo um sobrepor-se a outro, desvirtuando a plena integração da instituição cultural onde tal aconteça.

¹²² ELKE FREIFRAU von BOESELAGER, Ministério dos Negócios Estrangeiros Alemão, Berlim, 5 de Julho, 2001, (EC, 2002b)

Secção 1.2 – Pessoal qualificado em TIC como recurso chave

A integração de novos domínios do conhecimento na formação profissional é lenta se se tiver em conta a velocidade a que a inovação tecnológica se dá. O sector da cultura não é excepção, pelo que também nele se registam elevados níveis de procura de cursos especializados, relacionados com tecnologia aplicada ao sector patrimonial da cultural.

De acordo com as conclusões de um relatório para a Comissão Europeia, “the cultural institutions will employ IT personnel in order to develop and maintain technological advanced services” (EC, 2002b). Porém, devido ao mercado de trabalho estar desequilibrado no segmento das qualificações em áreas tecnológicas, havendo mais oferta de postos de trabalho do que procura, determinando um custo de mão de obra tecnológica mais elevado, as instituições culturais patrimoniais – com especial relevo para as mais pequenas – vivem num paradoxo. Por um lado, há uma crescente expectativa quanto ao importante papel que os profissionais de TIC possuem no desenvolvimento de um ambiente digital, havendo por isso uma grande procura de profissionais que saibam construir, desenvolver e trabalhar em rede. Por outro lado, porém, sente-se a falta de especialistas na área. De acordo com a International Data Corporation¹²³, as estimativas apontavam para que em 2002 houvesse uma falta de cerca de 600.000 especialistas em tecnologias de rede, só na Europa. Consequentemente, “as the number of qualified IT personnel is limited, the cultural sector will have to compete for employees with other industry sectors” (EC, 2002b).

No âmbito de um projecto de investigação na área do desenvolvimento de um serviço de informação europeu¹²⁴, elaborou-se uma listagem de competências que, idealmente, serviriam para desenvolver um portal de informação. Desde logo, segundo este estudo, seria indispensável que se reunisse (1) uma equipe de pessoal técnico, que procedesse à implementação técnica das ferramentas de trabalho, que desse o necessário apoio e fizesse a administração do servidor de rede. Alude, depois, à preocupação que se deve ter com (2) o conteúdo, pelo que os investigadores aconselham a ter-se especialistas de conteúdo, tendo-se em conta a informação catalogada. Por último, mas igualmente importante, aconselham a planear a (3) gestão global de *back-office* associada, nomeadamente, a gestão do projecto, na sua componente de gestão financeira, publicidade e promoção.

¹²³ www.idc.com (*The Internet Economy – An Employment Paradox?*)

¹²⁴ Projecto DESIRE, disponível em <http://www.desire.org/handbook/1-3.html>, acedido em Novembro de 2003

Secção 1.3 – Integrar as competências do capital humano no capital infra-estrutural

Um outro desafio relacionado com o capital humano que as organizações terão de tentar ultrapassar, prende-se com a integração de conhecimentos e competências do capital humano no capital infra-estrutural, tornando a organização menos dependente de baixas nos recursos humanos.

Na realidade, uma instituição não possui, apenas toma emprestado, o conhecimento, a experiência, o *know-how* e as competências que os seus recursos humanos possuem. Assim sendo, quando um funcionário considerar que estará melhor noutra organização, ao mudar, levará consigo todas estas qualidades, deixando fragilizado o fluxo de trabalho e “abandonada” a dinâmica da organização. Apenas se se conseguir que algumas dessas qualidades se integrem, por exemplo, no fluxo normal de trabalho da instituição, é que se evita que elas escapem da organização, tornando-se parte integrante do capital infraestrutural desta. Por isso, uma das mais importantes preocupações para as instituições é encontrar novas formas de como o conhecimento, a experiência, o *know-how* e as competências dos indivíduos podem ser incorporadas nas próprias infraestruturas. Uma via, por exemplo, seria através do desenvolvimento de sistemas inteligentes que, a um nível geral e à semelhança do que acontece com os funcionários, aconselhassem e apontassem soluções para problemas de índole geral, criando rotinas e processos próprios, independentes dos recursos humanos afectos a essa função.

Secção 1.4 – Desenvolver o mix certo de competências para se ser interoperável na esfera digital

O termo capital humano integra propriedades e competências individuais diferentes - liderança, empenho, conhecimentos profissionais, experiência, entre outras - de todos os recursos humanos afectos à organização, motivo pelo qual ser o elemento que melhor diferencia as organizações.

De forma a garantirem a interoperabilidade na esfera digital, as instituições de memória têm de pensar de forma estratégica sobre a importância relativa dos diferentes segmentos do seu capital humano, agindo sobre cada um de forma diferenciada. Nesta estratégia, as organizações devem orientar-se tendo em atenção os desafios futuros e relacionar a sua base de conhecimento com a sua capacidade de inovar, de produzir novas ideias, novos conceitos, novos serviços a oferecer, novos

produtos a desenvolver e de se manter sustentável no ambiente digital. Assim, numa instituição híbrida haverá muito poucas competências que serão valorizadas, na medida em que elas deixarão de ser precisas no ambiente digital.

A regra de ouro para se ser bem sucedido nesta estratégia de diferenciação relativamente ao capital humano será, por um lado, preservar e continuar a melhorar as competências tradicionais chave que são valiosas tanto na esfera física, como na digital. Por outro lado, desenvolver, incorporar e partilhar as novas competências que são necessárias no ambiente digital. Daí que a chave para o sucesso seja a combinação certa de competências individuais de diferentes segmentos do capital humano de uma organização.

Secção 1.5 – Fornecer serviços de maior valor acrescentado

Há uns anos atrás, quando não se dispunha da Internet da forma massificada como se dispõe actualmente, as instituições de memória recebiam muitos pedidos de informação, a maior parte dela de natureza muito pouco técnica, mais de cariz operacional da instituição. A maior parte das perguntas centrava-se em dúvidas quanto à forma de acesso aos recursos. Com o recurso à Internet, as instituições se, além de disponibilizarem essa informação, tiveram tido a capacidade de acrescentar também informação sobre as suas colecções e conteúdos, com a massificação das TIC, os recursos humanos das instituições ficam mais disponíveis para atender os utilizadores e frequentadores com dúvidas mais exigentes.

Na economia cultural do futuro, o desempenho chave das instituições de memória será fornecer acesso digital a informação (descrição de objectos, metadata, ...) e a objectos culturais digitais. No entanto, a capacidade intelectual mais importante de uma instituição de memória continua a prender-se com a contextualização, a interpretação e as narrativas explicativas que consegue recriar para os recursos culturais patrimoniais em rede.

No seguimento do raciocínio anterior, os especialistas em instituições de memória acreditam que uma das principais vantagens das novas tecnologias é o facto de permitirem aos seus utilizadores encontrar em linha toda e qualquer informação relacionada com o assunto em que estão interessados. Nas instituições híbridas, por exemplo, os utilizadores, através das TIC, conseguem aceder a bibliotecas ou arquivos digitais e encontrar onde residem determinados registos, se estão disponíveis, onde e quando podem ser usados, entre outras informações. Podem mesmo aceder ao próprio documento, fazendo download ou imprimindo-o. Espera-se, assim, que a tecnologia

responda a determinadas necessidades de informação dos frequentadores das instituições de memória híbridas, de forma a que os recursos humanos das instituições sejam libertos dessas funções (de conteúdo básico) e abracem outras com maior valor acrescentado, nomeadamente e a título exemplificativo, atender a utilizadores, frequentadores e visitantes (online), com necessidades mais complexas.

Há alguma evidência de que este desejo se torne realidade, devido ao facto de os investigadores e estudantes em geral fazerem o seu “trabalho de casa”, contactando depois – via e-mail ou presencialmente - o pessoal das instituições com perguntas que são intelectualmente mais exigentes. Porém, e como consequência, existe uma maior exigência por informação dada de forma mais rápida, idealmente de forma imediata. Esta nova realidade faz crer que “the information services have completely changed. When we did not have access to the Internet then people, of course, came with basic questions. (...) Now the basic questions are solved, people are doing their research work at home, 24 hours a day and they come to us with complex questions. What we are not trained to do is to react as quickly as we should to a library that’s open 24 hours a day, in terms of staff and organisational aspects” (HANS PETSCHAR, 2001¹²⁵).

Apesar da (aparente) diminuição de trabalho numa primeira instância, os recursos humanos das instituições de memória vêm a sua responsabilidade aumentar num segundo momento, pelo que se crê que seja improvável que diminua o uso de efectivos na arena digital. Nesta dimensão, os gestores das instituições defrontar-se-ão com a necessidade de fornecer serviços on-line, bem como um aumento no manuseamento físico de material, na medida em que os utilizadores minam extensivamente os catálogos online, aparecendo depois na instituição com listas de material ainda mais longas que anteriormente.

Secção 1.6 – Conclusão/sumário

Hoje em dia, as instituições de memória são forçadas a se ajustarem à era digital e a implementar novas soluções tecnológicas a uma velocidade tal, que em muito pressiona o pessoal das organizações a adquirir novas competências e novos conhecimentos. Daí que o desenvolvimento humano seja uma tarefa chave nas instituições culturais em causa. Esta prioridade não se aplica

¹²⁵ HANS PETSCHAR, Austrian National Library; Digicult ERT, Berlin, 2 de Julho, 2001 (EC, 2002b)

apenas a competências no domínio das tecnologias, pois no contexto actual, é necessário pessoal altamente qualificado a todos os níveis.

Com o objectivo de ultrapassar os obstáculos associados a uma nova era de organização, ditada por constantes inovações tecnológicas, as instituições culturais devem colocar o desenvolvimento dos recursos humanos num lugar cimeiro da sua lista de prioridades. Para as instituições híbridas, isto significa enfrentar desafios relacionados quer com o (provável) aumento do manuseamento de material físico, quer com um aumento de competências que serão requeridas de forma a se puderem compatibilizar com as crescentes exigências dos consumidores. Por outro lado, terão de ter capacidade para manterem e melhorarem as competências tradicionais chave que são valiosas tanto na esfera física, como na digital. Outras das problemáticas chave que as instituições híbridas serão obrigadas a defrontar prendem-se com a necessidade de monitorizarem, desenvolverem, incorporarem e partilharem os conhecimentos e as competências, novas ou não, do capital humano no capital infra-estrutural, na medida em que são indispensáveis para o alcance da interoperabilidade. Desta forma, floresce um capital intelectual com potencial para inovar através da produção de novas ideias, de novos conceitos e novos serviços a oferecer.

Relativamente a pessoal especializado em novas tecnologias, as instituições culturais do património estão a defrontar-se com problemas muito sérios, particularmente em instituições mais pequenas, onde há uma manifesta falta de perícia tecnológica. Desta forma, novas áreas de especialidade devem ser cobertas, nomeadamente, a área do desenvolvimento de projectos de digitalização, assim como a área relacionada com a preservação de recursos digitalizados e os *born-digitals*. Como consequência, há uma necessidade de actualizar conhecimentos e competências nas áreas tradicionais relacionadas com o ambiente digital, nomeadamente na criação de metadata em catálogos, pelo que a interligação entre o capital infra-estrutural e o humano se torna decisiva. O reforço das competências em TIC é, portanto, uma pedra angular no desenvolvimento da cultura digital (UMIC, 2003).

Secção 2 – Desafio: Desenvolver capital de cooperação

O capital de cooperação é uma área chave para o sucesso das instituições culturais do património na era das redes. As muitas parcerias e alianças estratégicas desenvolvidas na nova economia na última década testemunham esse facto. Apesar das empresas se concentrarem nos respectivos activos e *core business*, também formam parcerias e cooperam com outras para serem bem

sucedidas em novos mercados. Actualmente, as instituições ligadas à cultura, em geral, e ao património cultural, em especial, defrontam-se com a necessidade de se adaptarem a este conceito. Não se trata, contudo, de um conceito totalmente estranho para estas instituições: particularmente para as bibliotecas, a cooperação tem sido central para muitas das suas operações, (por exemplo, sistemas de empréstimos inter-bibliotecários, entre outros). Segundo SMITH (2000), “building digital libraries also puts libraries in a new relationship with one another in the as-yet ill-defined digital commons. One thing this digital commons does not reward is competition among libraries. The digital commons rewards cooperation in building collections, in sharing resources and in developing standards for interoperability”.

Ao discutir assuntos de cooperação, aponta-se para várias oportunidades e vantagens que a mesma pode trazer para as instituições que a pratiquem e para o domínio da cultura patrimonial em geral. Nesta medida, focam-se nesta secção algumas das vantagens gerais da cooperação, analisa-se a importância da cooperação na construção de ambientes ricos para o património cultural digital e aborda-se a questão da cooperação transversal no sector cultural do património.

Secção 2.1 – Formas de cooperação

A cooperação pode-se efectivar através da associação de instituições pertencentes ao mesmo segmento, ou através da reunião de esforços de entidades de segmentos diferentes, ao que designamos de cooperação transversal ou cruzada. Esta última forma de cooperação tem-se revelado um importante assunto nas iniciativas da União Europeia e nas discussões académicas, que enfatizam a necessidade de cooperação entre arquivos, bibliotecas, museus e outras instituições culturais na área do património. Tende-se a considerar que a antiguidade das instituições, em cada domínio, se tende a desvanecer, e que as instituições culturais tenderão a cooperar cada vez mais umas com as outras e com outros domínios, no que respeita, por exemplo, a novos serviços ou a projectos de digitalização. Esta perspectiva está, de resto, particularmente enraizada nas expectativas dos utilizadores quando inquiridos sobre as suas buscas na Internet. Na perspectiva dos utilizadores, a separação tradicional entre arquivos, bibliotecas e museus é simplesmente uma barreira para o acesso eficiente de recursos na medida em que eles não estão interessados nas instituições e na sua diferente lógica de tratar os recursos, mas em temas de pesquisa e estudo que, vulgarmente ultrapassam as fronteiras institucionais. Este paradigma quanto à forma de acesso à informação tem subjacente a interoperabilidade entre sectores e da meta data que produzem, revelando-se essencial para a exequibilidade da pretensão dos utilizadores.

Enquanto a cooperação entre instituições do mesmo domínio é muito comum, a cooperação transversal não é facilmente alcançável. De facto, a maioria das instituições não parecem estar preocupadas com este tipo de cooperação. Um recente estudo sobre cooperação cruzada entre bibliotecas, museus e arquivos na Europa (EC, 2000), concluiu de forma clara que a cooperação com instituições fora do respectivo campo de trabalho não é uma tarefa que conste das suas principais prioridades. O referido estudo apontou como principais causas para a negligência de esforços de cooperação cruzada “the breaking up of the entities and the widely diverse status of the different institutions. The priorities retained put in the forefront those projects between institutions in the same field and choices have to be made given the delays in the modernisation of the structures themselves” (EC, 2000). Estas causas sustentam, portanto, a ausência de interoperabilidade, que serve de factor de inércia para o estabelecimento de parcerias cruzadas.

Apesar de se constatar a existência de um grande bloqueio para a cooperação cruzada, há excepções a esta observação. Muito activos na construção de tais cooperações são, por exemplo, os países Nórdicos, que montaram redes e projectos que podem ser vistos como exemplos de boas práticas para outros países que pretendam estabelecer cooperação cruzada. No caso da Suécia, por exemplo, a iniciativa ilustra que a cooperação cruzada pode-se dinamizar se se focalizar numa temática em que muitas instituições possam aderir e em que o público tenha um grande interesse. Em Portugal, o projecto Euromint¹²⁶ traduz um exemplo de sucesso no quadro da cooperação transversal. Neste trabalho de carácter internacional, liderado por Portugal através da Câmara Municipal do Porto, trabalharam juntos instituições de arquivo, museus, outros centros de arte e mesmo entidades privadas fora do sector cultural (como por exemplo bancos), estando envolvidos países dentro e fora da União Europeia, tais como Espanha, República Checa e Turquia. De forma a incentivar este tipo de cooperação, defende-se que os responsáveis políticos pelo financiamento do sector deviam condicionar o financiamento a projectos culturais no domínio do património ao estabelecimento de parcerias cruzadas entre os parceiros, tal como aconteceu no Euromint. Esta limitação prende-se com o facto das instituições culturais do património deverem participar em projectos de cooperação cruzada, nacionais ou regionais, de forma a contextualizar e apresentar os seus importantes recursos conjuntamente, e daí extrair vantagens diversas, explicadas e descritas na Secção 2.2, do Capítulo 3 da Parte III.

Porque os arquivos, as bibliotecas e os museus têm as suas próprias características organizacionais, poder-se-ia esperar que o desenvolvimento tecnológico e os requisitos para garantir o acesso e a

¹²⁶ www.euromint.net, acedido em Janeiro de 2003

distribuição efectiva de informação os impelisse a cooperar. Outro factor, talvez mais forte, para induzir a necessidade de cooperação transversal institucional prende-se com a escassez de recursos. Este factor é visto como sendo uma importante força motriz para as instituições de diferentes domínios trabalharem juntas mais intensamente.

A cooperação transversal torna-se ainda mais crítica, quando o financiamento de novos projectos está condicionado ao envolvimento de instituições de domínios diferentes. A responsável pelo Departamento de Digitalização e Internet da Biblioteca Real da Dinamarca, afirma que esta é uma estratégia da política cultural do país para pressionar as instituições a cooperarem: “Funding is a way of stressing things in Denmark. The three ministries, the Ministry of Culture, the Ministry of Research, the Ministry of Education have pooled some of their money and the institutions can seek funding for their projects, but they cannot do it alone, they have to cooperate with some of the others. (...) If you want to take part in the projects you have to be able to cooperate and make cross-sector projects. (...) I think it is the only way that you can pressure the institutions to do it, because they are cut down on their budgets so they cannot finance their projects from their own budget, they have to go for external money.”¹²⁷

Secção 2.2 – Vantagens gerais da cooperação

É inegável que a cooperação tem custos associados a ela e que uma análise de custo-benefício poderá não resultar necessariamente, em cada caso, num ganho generalizado. Contudo, existem muitas vantagens que poderão estar directamente relacionadas com aspectos financeiros.

Uma grande vantagem de cooperação reside na força que ela dá às instituições que lidam com agentes comerciais das indústrias culturais, fortalecendo as negociações das instituições culturais com os agentes em causa. Cooperar é a conclusão e a recomendação que OPPENHEIM retira e faz de uma descrição da forte posição negocial que um consórcio pode obter em negociações com a indústria da informação, por exemplo. Desse consórcio emergem estratégias e ferramentas de poder para uso das instituições culturais associadas, que inclui, por exemplo, a capacidade para comprarem a granel grandes quantidades de informação electrónica por uma taxa fixa, ou o estabelecimento de acordos de princípios pelos quais cada instituição cultural terá de operar, por

¹²⁷ BIRGIT HENRIKSEN, *Digicult ERT*, Berlim, 5 de Julho, 2001 (EC, 2002b)

exemplo, em relação a preços de subscrição mais vantajosos para publicações electrónicos, entre outras vantagens (cf. OPPENHEIM, 2000).

A cooperação é também vista como sendo um factor relevante na legitimação da existência das instituições culturais e do seu financiamento público. Instituições pequenas, em particular, parecem sentir uma pressão para legitimar a sua existência e o trabalho que desenvolvem. Segundo JAN BAEKE, do Museu do Filme, em Amsterdão, “legitimising your institution, I think that is a problem museums are faced with more than libraries or archives perhaps, because I can imagine that a lot of people come to libraries because they need the information. At the museum you are always faced with people who have a lot of different choices to make. (...) And I think ...it is very important to find partners who enable you to legitimise your existence, and to get the people you want to reach more attracted to your museum”¹²⁸.

A cooperação é também vista como um meio para se alcançar uma massa crítica de conteúdo em rede e uma forma de combinar recursos, permitindo abrirem-se novas perspectivas em colecções diferentes, perspectivas essas que não seriam possíveis sem cooperação. O avultado volume de investimento em novas tecnologias parece apenas legítimo se o uso cooperativo destas tecnologias causar valor acrescentado e/ou provoque impacto na experiência e inclusão cultural, no conhecimento e na educação.

De acordo com a visão e a experiência de ANDREAS BIENERT, “... if we do not achieve a very new quality of information by use of ICT, then we cannot legitimise expensive and very time-consuming efforts in this field. So we need a new quality of results, new views on our collections, and this means cooperation between different institutions, combining things that we could not combine before”¹²⁹

Dada a tradição de instituições de memória, a sua missão específica e os seus valores, o ajuste necessário entre elas e possíveis patrocinadores do mundo empresarial não tem sido sempre aparente. Aqui, mediadores (como empresas de comunicação) que entendam as diferentes perspectivas (d)e culturas, podem ser úteis na construção de um entendimento. Uma especialista em comunicação explica que “our partners in the cultural sector often have not enough money for the projects they are heading. We are always trying to help by making relations and contacts to

¹²⁸ JAN BAEKE, do Museu do Filme, em Amsterdão, Digicult ERT, Berlim, Julho 5, 2001 (EC, 2002b)

¹²⁹ ANDREAS BIENERT, Prussian Heritage Foundation, State Museums of Berlin, Digicult ERT, Berlim, Julho 5, 2001 (EC, 2002b)

business partners. We know big industry partners and we know from cultural projects how their house policy is. And we are always trying to really find together with institutions and industry partners a concept in which both sides can benefit from.”¹³⁰. Desta forma, a cooperação pode também ser um veículo para o estabelecimento de parcerias com mediadores negociais, parcerias essas que funcionariam como pontes para maiores patrocínios

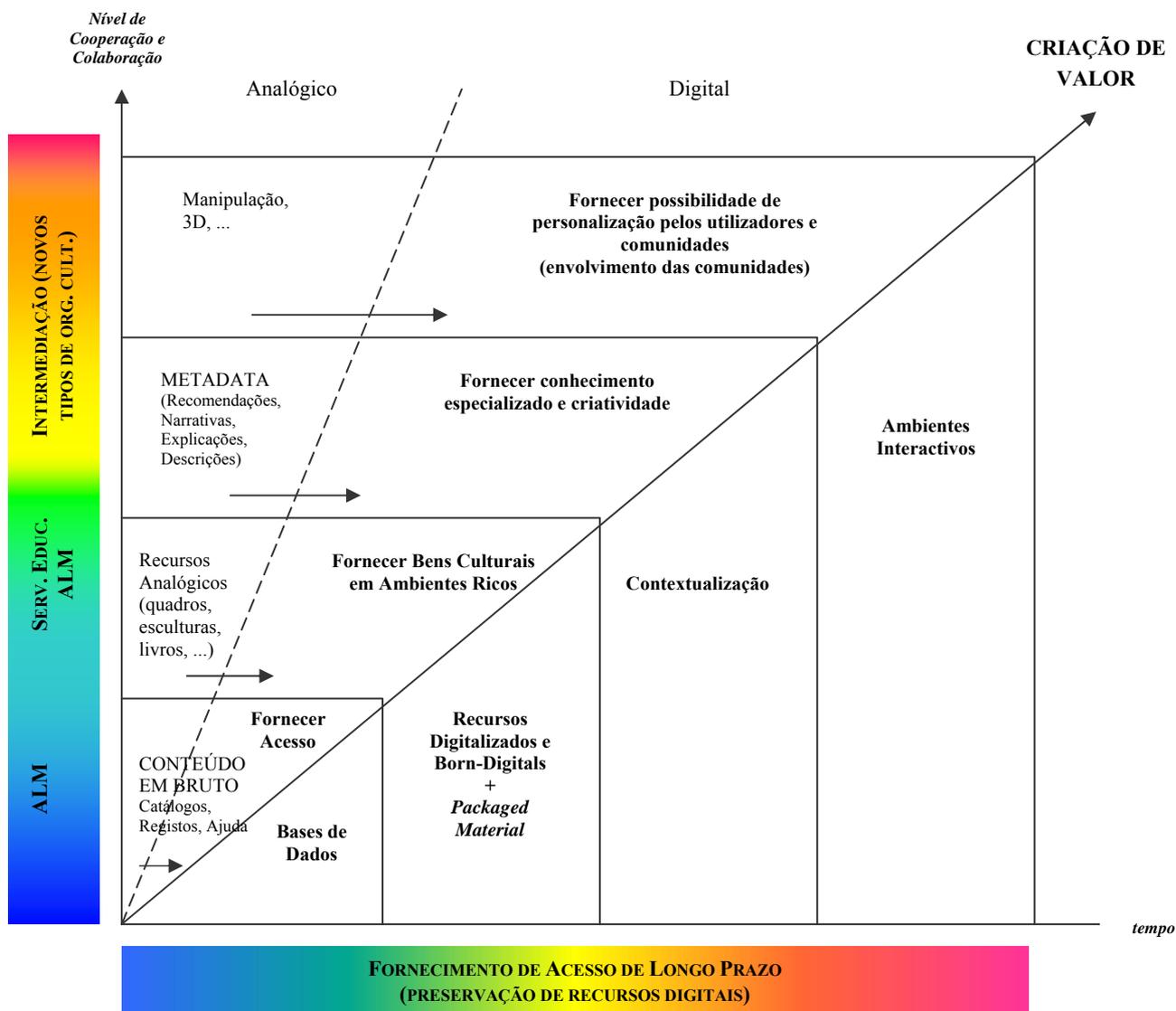
Secção 2.3 – Cooperar para destrancar o valor dos recursos culturais patrimoniais: Modelo Explicativo

Existem formas diferentes das instituições culturais do património conseguirem criar valor. Segundo o modelo apresentado no Esquema 19 (pág. 57), existem quatro camadas distintas onde a criação de valor se pode gerar. Essa criação tenderá a ser maior se se concretizarem esforços de cooperação entre instituições, aumentando consoante o aumento de complexidade, visível de camada para camada.

Nas duas primeiras camadas existem, respectivamente, bases de dados que contêm descrições dos recursos das instituições (camada 1) e versões digitais dos seus objectos, quer os analógicos, quer os *born digitals* (camada 2). Conferir acesso em rede à informação disponível sobre recursos e bens culturais já é comum nas relações de cooperação entre bibliotecas e arquivos, tendência que também outras instituições culturais seguem, de forma a tornarem os seus registos ou as suas colecções acessíveis através da Internet.

¹³⁰ BETTINA SCHOCH, Pandora New Media, DigiCult ERT, Berlim, Julho 5, 2001 (EC, 2002b)

Esquema 19: Como destrancar o valor dos objectos culturais na era digital



Fonte: Adaptado de EC (2002b)

Secção 2.3.1 - Fornecer conteúdo em bruto (camada 1)

A disponibilização *on-line* de recursos culturais de natureza patrimonial assume uma elevada importância, especialmente para as comunidades escolares, académicas e profissionais. No entanto, com base em experiências recentes, duvida-se que se possa aumentar o valor acrescentado para as

camadas de público mais vastas ao se tornar acessível, a partir da Internet, grandes volumes de descrições de objectos e imagens digitais. Especialmente no caso de museus, que tradicionalmente servem os seus públicos com exposições e programas educativos, há uma crescente consciencialização que fornecendo apenas conteúdos em bruto não é uma forma adequada para cumprirem a sua missão.

De acordo com OLIVER WATSON, responsável por projectos digitais no *Victoria and Albert Museum*, em Londres, mesmo fornecendo o seu conteúdo em bruto a vários projectos que o pretendam exhibir e, de alguma forma, acrescentar-lhe valor, pairarão sempre dúvidas quanto à eficácia com que os curadores executaram a sua função. Acrescenta, ainda, que o interesse está “in the issue of where added value lies. It is certainly our experience that as a large institution full of content (...), what we see are lots of institutions and partnerships elsewhere coming to us for our raw content. What the question for us is is how does providing raw content, for however worthy projects outside are, help us to deliver, as it were, our mission and show our paymasters that we are still worth the £30 million a year that it costs – is the raw data, the raw objects, the raw images, is providing these to those who are digitally alone going to satisfy?”¹³¹. Daqui se retiram pelo menos duas grandes questões: o que é que hoje em dia é visto como sendo mais que conteúdo ou informação em bruto e como podem as instituições enriquecer ou acrescentar valor de forma a criarem algo que seja mais valioso para potenciais utilizadores, incluindo grupos mais vastos, como sejam os do sector educacional. A existência destas questões faz com que as instituições culturais repensem a sua missão e os seus valores, adequando ambos à era digital na qual estão integrados.

Secção 2.3.2 - Criar ambientes ricos (camada 2)

Existem vários conceitos e ferramentas através das quais se consegue criar valor e construir novos contextos para as colecções de recursos culturais patrimoniais. Os desafios são, na esfera digital, geralmente muito semelhantes aos que os museus têm de enfrentar quando produzem exposições analógicas. As dúvidas de como produzir eventos relevantes para as audiências, de como servir as suas necessidades e expectativas, de como atrair e fidelizar novos públicos repetem-se também no contexto digital quando se pretende criar valor através da exploração de conteúdos. Apesar destas dúvidas, as formas de as (tentar) ultrapassar mostram que para os “curadores virtuais” existem

¹³¹ OLIVER WATSON, Victoria and Albert Museum, DigiCult ERT, Edinburg, Julho 24, 2001 (EC, 2002b)

diversos novos “artifícios” para atrair e envolver visitantes virtuais. Recorrendo à tecnologia, podem montar exposições que estejam ligadas numa variedade de formas possíveis de navegar; construir contextos informativos adaptáveis e semanticamente ricos, usados para a compreensão dos recursos; capacitar a visualização de coleções por múltiplas perspectivas e aproximações multidisciplinares; criar museus de realidade virtual *online*; dar conferências à distancia ao vivo; produzir produtos multimedia e *video clips online* a relatar histórias relacionadas com os objectos culturais nas galerias; recorrer à inteligência artificial e a sistemas de respostas automatizadas para comunicar com personalidades do passado, permitindo que a corrente ideológica desafie aquela do passado ou ter as próprias pessoas a acrescentar as suas histórias e significados às coleções existentes. Uma forma clara para oferecer mais do que conteúdo em bruto é, portanto, criar e disponibilizar ambientes ricos ou dinâmicos.

Um requisito básico para alcançar ambientes ricos é a interoperabilidade entre sectores e, em particular, entre metadata. A este propósito, DENNIS NICHOLSON¹³² afirma que “the better the metadata, the more descriptive and controlled and structured the metadata, the better chance you have of creating user-adaptive environments, by which I mean different landscapes for different things, for users, for different kinds of purposes”.

A interoperabilidade ao nível da metadata permite a interligação de fontes, devendo incluir descrições e interpretações elaboradas de objectos que possam ser integrados em estruturas superiores de contextualização, como por exemplo, conceitos e narrativas históricas. A criação de contextualizações que suportem processos de aprendizagem, de compreensão e de interpretação pode ser feita no seio de instituições únicas, através, por exemplo, de uma equipe de exposições de um museu. Contudo, a construção de tais espaços intelectuais é tida como sendo o resultado de um trabalho colaborativo de diversas comunidades, pelo que a interoperabilidade entre sectores é tida como importante para a criação de ambientes digitais ricos.

Numa pesquisa online, efectuada em 2001, (DigiCULT Consortium) salientou-se a importância da colaboração e listaram-se algumas das comunidades necessárias para participar na criação de contextos digitais para os recursos culturais patrimoniais, defendendo-se que “cooperative and collaborative efforts are essential to identify and harness the resources of communities of interest that include scholars, knowledge management professionals, subject matter experts, students, faculty and teachers, and lay users. Each of these parties at interest can participate in on-going

¹³² DENNIS NICHOLSON, Directorate of Information Strategy, Strathclyde University, DigiCULT ERT, Edinburg, Julho 24, 2001 (EC, 2002b)

effort to create context for digital cultural and memory resources”. No entanto, tais comunidades não emergem facilmente fora de iniciativas, programas ou projectos direccionadas, na medida em que a criação de tais contextos é uma iniciativa complexa, que exige ter visão, empenho, liderança e recursos apropriados. Porém, as novas tecnologias podem constituir um suporte na ligação de comunidades de interesses comuns, contribuindo para gerar novos tipos de exposições e colecções virtuais.

Cada vez mais a tecnologia permite a formação de comunidades de interesse e apoia a troca sincrónica e anacrónica de informação entre participantes de comunidades, especialistas, gestores de conhecimento e utilizadores de recursos de todos os géneros. Este ambiente enriquecido exige e permite a criação de colecções virtuais interactivas, multi-dimensionais e dinâmicas. As exposições tradicionais, criadas e “ensaiadas” por um determinado período de tempo, limitadas em termos geográficos, e muitas vezes direccionadas para públicos em massa indiferenciados, serão expandidas e, em alguns casos, substituídas por exposições contínuas e dinâmicas. Esta situação aponta para a exequibilidade de novas formas de gerar exposições, eventos ou produtos virtuais culturais mais ambiciosos e enriquecidos.

Secção 2.3.3 - Fornecer conhecimento especializado e criatividade multimedia para cativar o envolvimento das comunidades (camadas 3 e 4)

Considerando níveis de cooperação e complexidade médios, o modelo das quatro camadas apresentado no Esquema 19 (na pág. 156) enfatiza a importância de aliar conhecimento especializado a novas formas criativas de servir audiências mais vastas (camada 3), de forma a potenciar o envolvimento das diversas comunidades sociais (camada 4). Para que estas sejam envolvidas, tem de se adoptar a definição mais ampla de património, de forma a incluir a herança religiosa, a herança linguística, as paisagens naturais, a arquitectura. Tem de se estar receptivo a “organisations that preserve part of our heritage that have not been part of public initiatives, such as private business, private collectors or religious communities” (EC, 2002b).

Existem diferentes estratégias a partir das quais as organizações culturais do património conseguem assegurar que as suas colecções, e o conhecimento especializado respectivo, sejam usados de forma criativa, construindo ambientes digitais em linha a partir da Intra e Internet, novos, atractivos e envolventes. Estas estratégias incluem a formação de grupos de trabalho multidisciplinares e o desenvolvimento da criatividade no seio das próprias instituições, a compra de criatividade em

empresas do ramo da multimedia e/ou a ligação com novas organizações e infra-estruturas culturais do sector patrimonial (redes, plataformas).

Fornecer conhecimento especializado e criatividade (camada 3) é possível através da formação de grupos de trabalho onde participem especialistas no domínio patrimonial (conhecimento prático) e investigadores (conhecimento erudito), bem como especialistas em design e produção de multimedia interactiva. Não há dúvidas que os especialistas em património cultural e os estudantes sabem, por exemplo, como preservar, expor e contextualizar objectos em contextos culturais e históricos mais vastos. No entanto, geralmente, se a atenção estiver centrada na capacidade de desenvolver e implementar multimedia interactiva, tais capacidades não estão presentes nas instituições, nem nas comunidades escolares, que tradicionalmente estão mais focalizadas para a escrita, para a investigação e para o fornecimento de conhecimento especializado.

Por razões relacionadas com a escassez de recursos (quer financeiros, quer técnicos, quer humanos), a estratégia para desenvolver a criatividade através dos meios de comunicação disponíveis no seio da própria instituição parece, no entanto, apenas passível de ser aplicada em grandes instituições, como por exemplo, museus nacionais, ou através de redes de cooperação entre instituições culturais patrimoniais.

Um exemplo desta solução é o departamento multimedia do *Reunion des Musées Nationaux* (RMN)¹³³, em França. O RMN une 33 museus nacionais de França, tendo em 2000 recebido mais de 9 milhões de visitantes pagos. O departamento multimedia foi criado em 1993, tendo, desde então, desenvolvido vários produtos, amplamente disponíveis e em formato atractivo, material científico e artístico relacionado com as colecções dos museus e as exposições que o RMN organizou. O desenvolvimento de produtos conta com CD-ROM's, DVD's, mas também jogos de consolas relacionados com o património cultural. Para além deste aspecto inovador, desde 1997 que o departamento de multimedia tem desenvolvido o portal das instituições, tornando-os em *sítios* atractivos e pedagógicos. Por outro lado, tornou-se numa forma muito eficaz de garantir a interoperabilidade entre as instituições e a respectiva metadada.

Uma estratégia igualmente boa para desenvolver a criatividade no seio das instituições, prende-se com o desenvolvimento de projectos internos com temas, conteúdos e interactividade que o público

¹³³ www.rmn.fr, acedido em Outubro de 2003

considerasse únicos e atractivos. Uma via para alcançar este desafio passaria por albergar o inesperado... Qualquer instituição cultural pode dirigir-se a uma empresa na área do multimedia para esta lhe tratar de design museológico. Contudo, ser-lhes-ia proposto uma solução em certa forma previsível. No entanto, com a criação de um programa de residência para dois ou três artistas por ano, com o objectivo de cada um se integrar na cultura da instituição e, depois, “experimentar” com as suas colecções, o resultado poderia ser interessante para a instituição, pois cada artista faria algo diferente de acordo com a sua agenda, fazendo renascer a instituição num contínuo processo de novos ângulos. Desta forma, a instituição “will always be reborn through the eyes of whatever the artists is doing. And I think, here is a strategy, which can do something with this collection not one time, ... but it is dynamic, it is changing. What museums should be doing in terms of new media should be something very experimental and very fluid and very open” (JEFFREY SHAW, 2001¹³⁴).

A compra de soluções criativas pode ser efectuada a vários níveis, desde o apoio, à montagem e à manutenção de um portal atractivo, a uma solução completa para um ambiente digital que ofereça opções interactivas, tanto *in-house*, como em linha, aos seus utilizadores. Um exemplo ilustrativo desta solução é o *Rafael Roth Learning Center*, recentemente estabelecido no *Jewish Museum* de Berlim¹³⁵. Este centro iniciou-se em 1999, tendo sido concebido e implementado por uma empresa especializada em TIC, envolvendo próximo de 50 pessoas, das quais 10 a 15 pertenciam ao museu, designers, programadores e editores. O centro de aprendizagem contextualiza artefactos digitalizados da história e cultura judaicas através de narrativas e oferece informação aprofundada. O centro de aprendizagem não é um local onde se expõem objectos, mas um ponto para interacção e comunicação. O próximo passo planeado será oferecer ao visitante um bilhete com um código através do qual os objectos e contextos em que o visitante tenha particular interesse sejam capturados, reunidos, sumariados e guardados centralmente. Mais tarde, o visitante poderá aceder a este registo personalizado através da Internet. Os elementos essenciais deste projecto são o trabalho de equipa, na medida em que o centro em causa só podia resultar de uma parceria, envolvendo vários especialistas, de vários domínios, e a assunção de que se trata de um processo de comunicação e aprendizagem, no qual todos têm de estar envolvidos. Outro dos elementos vitais para o sucesso deste projecto prende-se com uma hierarquia fluída. Na prática, tudo se resume a

¹³⁴ Digicult Interview, Junho 29, 2001 (EC, 2002b)

¹³⁵ www.jmberlin.de, acedido em Outubro 2003

criar uma linguagem e um fluxo de trabalho onde se compatibilizem os especialistas em tecnologia, em conhecimento e outro pessoal da instituição, em que o tradicional modelo organizacional de hierarquia vertical dá lugar a um modelo onde predomina o trabalho de uma equipa interdisciplinar, assente num modelo hierárquico horizontal. Até atingir uma velocidade cruzeiro, tal projecto requer ser desenvolvido (por todos os membros da equipa) ao ponto de atingir a estabilidade, após a qual poderá ser gerido por um grupo de 4 ou 5 pessoas que podem manter o ambiente e acrescentar novos elementos de informação. O desenvolvimento estável é, portanto, outra das características vitais para o êxito desta forma de adquirir criatividade.

Ao conseguirem fornecer conhecimento especializado num contexto de criatividade multimedia, a pretensão de envolver comunidades através da criação de ambientes interactivos (camada 4) fica mais fácil de conseguir. Este envolvimento pode ser alcançado via fornecimento de um ambiente online e de ferramentas de comunicação, que permitam a participação e a contribuição de comunidades de interesse, não tradicionalmente filiadas em museus ou noutras instituições que exibam recursos culturais. Por outro lado, a construção de ambientes ao nível do utilizador, para comunidades de alunos para que estes possam produzir as suas próprias exposições ou outros resultados para trabalhos com recursos culturais, é outra das (várias) formas para criar ambientes interactivos que cativem as diversas comunidades que existem na sociedade.

As duas vias apresentadas são muito exigentes para as instituições culturais patrimoniais: a primeira, em termos de abertura a contextualizações, narrativas e explicações de recursos a não especialistas, e a segunda, devido ao investimento tecnológico necessário para construir as ferramentas infra-estruturais e interactivas para os alunos/interessados.

O relacionamento que os cidadãos têm relativamente à sua herança cultural patrimonial em termos de história, de identidade e da comunidade é essencial. No entanto, a selecção e a avaliação destes recursos tem tradicionalmente sido feita por membros de ordens ou profissões, que possuem legitimidade e autorização para definir, avaliar e interpretar recursos culturais na área do património. Actualmente, existem vários grupos ou comunidades¹³⁶ de interesse – fora do âmbito

¹³⁶ Associações, empresas privadas, colecionadores privados, comunidades religiosas.

público - que exigem trazer o seu testemunho para a história cultural e a memória da sociedade, perspectiva apoiada por vários especialistas¹³⁷.

Adicionalmente, a presença de muitos grupos étnicos e religiosos diferentes (multi culturalismo), bem como de “sub-culturas” no seio de uma sociedade, coloca a questão de como podem as suas expressões artísticas e culturais ser incluídas, de forma apropriada, pelas instituições culturais do património. A base para isso seria o desenvolvimento de novos conceitos de documentação, contribuição e interação que permitissem que tais grupos e comunidades participassem no domínio patrimonial da cultura. Surge assim o conceito de eco-museu. Este conceito foi desenvolvido no domínio do património cultural há décadas atrás e aguarda ainda o seu renascimento no ciber-espço. Ao fazer pleno uso das TIC, este poderia ser o local ideal para o conceito ganhar nova importância, significado e vitalidade. O conceito declara a comunidade como sendo um museu e conta com histórias e objectos dos seus membros. A este propósito, HUGUES de VARINE, o principal proponente desta ideia, escreve: “there is no need to move these objects into the museum as soon as one locates them. The community itself is the store and for this reason every household and every business has continuous links to museums” (VARINE, 1993). Com o uso de TIC, imagens digitais de objectos valorizados pelas pessoas e histórias que têm para contar podem facilmente se juntar num eco-museu virtual, podendo a qualquer instante ser acedido pela Internet. A acrescentar a isto, KENNETH HUDSON defende que a Europa é “a giant network of potential eco-museums”, dando ao conceito um grande futuro potencial (HUDSON, 1996).

Secção 2.4 – Tornar-se visível no mundo digital

O tamanho também importa no ambiente digital; pode ser mesmo fulcral para as instituições se tornarem uma parte significativa e valiosa dessa realidade. Sobre este assunto, OLIVER WATSON (2001) afirma que “it is very important to remember that we are dealing with institutions that are enormously different in their size, in the subject matters that they cover, in their mission and why they’re set up and what they are intending to do, in what you might call their horizons, whether they are local, national, international, where their funding comes from and where they sit in public

¹³⁷ Por exemplo, KENNETH HUDSON e HUGUES VARINE.

perception. And all these make an enormous difference in what they see as success in any part of their ventures including the digital world.”¹³⁸

Uma grande preocupação para o sector patrimonial da cultura prende-se com a posição e o papel futuros das instituições culturais mais pequenas no contexto digital. São elas que compõem a grande maioria de instituições culturais existentes, sendo da maior importância para a identidade cultural e para a vida quotidiana, em particular, em termos regionais e locais. Actualmente, constata-se que elas poderão perder a sua presença na vida cultural se não se tornarem parte integrante do espaço virtual, que cada vez mais influencia os padrões e as formas de informação e consumo cultural. Porém, é notório que para as instituições mais pequenas tirarem vantagens das novas oportunidades que as redes digitais e a inovação tecnológica oferecem não é facilmente alcançável.

Montar um *site* na Internet com informação básica, pode ser relativamente fácil fazer por um museu local pequeno, mas muito provavelmente esse *site* não se tornará num meio de comunicação poderoso e um ponto de atracção no contexto cultural virtual. Ao integrarem uma rede cultural regional, profissionalmente montada, as pequenas instituições culturais conseguiriam ganhar uma posição mais forte. Porém, tais redes não surgem, nem se desenvolvem, sem um considerável investimento em organizações especializadas ou em unidades de grandes instituições culturais, que dispõem de pessoal competente e equipamento.

Nesta perspectiva, “small institutions are facing and will face serious problems with the use of ICT in cultural heritage. They have no budget, no specific knowledge for an efficient and exploitable use of ICT technologies in their day-to-day life. We are living through a situation where small is becoming synonymous with ugly and uninteresting. For this reason, national policies should adapt and react to this threat. One possibility might be that the state could decide to finance only selected initiatives, while promoting cooperation between smaller and bigger institutions, which could set up a service centre supplying services with the targeted funding. This would allow public funding to sustain specific non-commercial areas.”¹³⁹

¹³⁸ OLIVER WATSON, Victoria and Albert Museum, Digicult ERT, Edinburg, Julho 24, 2001 (EC, 2002b)

¹³⁹ PAOLO GALLUZZI, Director do Instituto e Museu de Ciência em Itália, em entrevista em Digicult Interview, Setembro 2, 2001 (EC, 2002b)

Secção 2.5 – Sumário

Desenvolver capital de cooperação é uma das principais chaves para o sucesso das instituições culturais patrimoniais no ambiente digital em rede. A cooperação oferece muitas vantagens para as instituições, como por exemplo, ganharem força em negociações com outros jogadores do sector cultural, ou alcançarem novos grupos de utilizadores ou visitantes. Além destas vantagens generalistas, a tónica foi, no entanto, posta na importância da cooperação para a criação de serviços com valor acrescentado e de ambientes ricos para grupos mais vastos de utilizadores, assim como na promoção de mais cooperação cruzada entre instituições culturais do património.

A tradicional separação entre arquivos, bibliotecas e museus constitui uma grande barreira para o acesso eficiente a recursos culturais e conhecimento. Uma importante questão no sector cultural do património é, assim, a cooperação cruzada que permite reunir recursos e conhecimentos de diferentes instituições. No entanto, tais cooperações não são facilmente implementadas na medida em que as instituições se deparam com outros desafios, considerados por elas de maior prioridade. Apesar de poucos, há exemplos promissores de cooperação cruzada, que acontecem especialmente nos países nórdicos, mas também em Portugal. Estes exemplos baseiam-se em temas que as diferentes instituições podem facilmente aceder, como por exemplo, história local. Um outro incentivo crucial para o êxito dos projectos de cooperação relaciona-se com questões financeiras, nomeadamente, condicionar o apoio financeiro ao estabelecimento de relações de cooperação cruzada entre instituições.

A cooperação assume, portanto, um requisito central para destrancar o valor dos recursos culturais na Internet para grupos de utilizadores mais vastos. Para estes grupos não são precisas grandes quantidades de informação em bruto (objectos digitalizados e documentação básica), mas ambientes enriquecidos e interactivos, e material integrado (*packaged material*), como por exemplo, material didáctico que se inclua no *curriculum* escolar. A um nível básico, torna-se elementar, por um lado, a criação de metadata que possa vir a ser integrada em estruturas contextualizantes. Por outro lado, para a criação de tal informação e para o planeamento de iniciativas alvo estruturadas, são precisos programas e projectos que fomentem acções de colaboração entre as comunidades relevantes de especialistas.

Ao se construírem ambientes digitais atractivos e cativantes para aceder pela Internet ou na instituição, torna-se necessário formar grupos de trabalho que incluam estudiosos em cada domínio aprofundado e especialistas em *design* e produção multimedia interactiva para lhes proporcionar criatividade. As estratégias para criar tais grupos assentam no desenvolvimento da criatividade

tecnológica no seio das instituições, na compra de criatividade a empresas tecnológicas, **ou no trabalho conjunto com organizações culturais em rede**. A opção a usar por cada instituição depende dos objectivos de cada projecto, bem como dos recursos disponíveis.

De forma a que se possam envolver comunidades e, por essa via, ver aumentar o valor acrescentado dos recursos culturais, as instituições culturais do património devem procurar criar ambientes interactivos, convidando comunidades étnicas e culturais diferentes a participar, de forma a que elas estejam presentes na memória e registo culturais.

Secção 3 – A importância do ambiente externo: O papel chave de novas organizações culturais do património no ambiente digital

Nas secções anteriores vimos que destrancar o valor do sector patrimonial da cultura na era digital exige grandes esforços, quer de cooperação, quer de colaboração, quer de investimento. Se os dois primeiros dependem da política e empenho das instituições, o último está geralmente fora do seu alcance quando se trata (especialmente) de ALM de pequena e média dimensão. Para se conseguir destrancar verdadeiramente o valor dos recursos, são necessários recursos – financeiros, tecnológicos, humanos –, conhecimentos e competências que, nestas instituições, são limitados. Desta forma, com orçamentos e capacidade tecnológica limitados, com falta de pessoal munido dos conhecimentos e competências necessários, esse desafio não poderá ser ganho. Esta situação fez surgir um nicho de mercado para o aparecimento de organizações especializadas (em digitalizar, gestão de colecções, licenciamento, direitos de autor,...) que apoiassem os ALM no desenvolvimento e na gestão de colecções digitais, permitindo-lhes ultrapassar as suas falhas na era digital. A este fenómeno designamos de intermediação, o qual vem fortalecer a relação da cultura com o mundo da economia.

A ligação com novas organizações e infra-estruturas culturais do património, i.e., com redes e portais culturais, é uma opção para todas as instituições no sector. Particularmente para as instituições mais pequenas, este acto pode significar a redução das barreiras à entrada na Sociedade de Informação e possibilitar uma larga variedade de oportunidades: desde estarem presentes em eventos de calendário, a serem alvo de notícias, até participarem em grandes iniciativas, como por exemplo, de digitalização das suas colecções.

Nas discussões sobre a economia digital, o conceito de desintermediação, i.e., de eliminação de qualquer organização que mediasse entre produtores e utilizadores dos produtos e serviços, é central. Porém, para ser possível trazer património cultural para esta economia, será necessário fazer-se exactamente o contrário, ou seja, criarem-se os intermediários que não existiam na "velha" economia.

As novas organizações culturais do sector patrimonial são de extrema importância para se conseguir levar a certos grupos de interesse – como sejam, por exemplo, o escolar, o académico, os turistas – e ao público em geral, bens e serviços culturais de natureza patrimonial. Por isso, além das tradicionais instituições de memória, as organizações de suporte constituem também um foco de atenção deste trabalho. Debruçar-nos-emos, então, sobre o importante papel que as novas organizações culturais do património têm ao nível do desenvolvimento e produção de colecções digitais acessíveis e da construção de ambientes virtuais protegidos para utilizadores dos recursos culturais patrimoniais em rede. De referir que, no que toca a pequenas instituições culturais, abordadas na Secção 2.4, as infra-estruturas de apoio em foco são também uma importante forma de suporte, no sentido de as tornar mais visíveis e integrantes do mundo digital.

Secção 3.1 – Desenvolvimento e produção de colecções digitais acessíveis

Muitas instituições culturais do património não são capazes de montar e gerir colecções digitais sustentáveis sem assistência exterior à instituição. Esta questão é particularmente importante no que respeita a colecções de arquivos tradicionais, assim como as colecções especiais de bibliotecas e museus. Embora seja objectivo destrancar estes tesouros e torná-los acessíveis no contexto da sociedade de informação e do conhecimento, fazer-se isto de uma forma sustentável poderá custar consideravelmente mais do que instituições de dimensão média ou pequena poderão suportar.

Desta forma, há uma necessidade clara por organizações especializadas e bem financiadas que apoiem os ALMs nas mais variadas funções relacionadas com a montagem e gestão de colecções digitais. Este apoio especializado pode ser dado ao nível de tarefas básicas, nomeadamente, projectos de digitalização, registo online de utilizadores, licenciamentos, transacções, entre várias outras competências. A um nível mais elaborado, a disponibilização em rede dos recursos culturais das muitas instituições do sector patrimonial implicará a criação de infra-estruturas de apoio que providenciem consultoria e gestão de projectos, equipamento tecnológico adequado e pessoal qualificado, gestão de colecções digitais, apoio na concepção, desenvolvimento e produção de

produtos e serviços, apoio na oferta de serviços *online* e na preservação de longo prazo. Esta (potencial) passagem de funções torna fundamental as instituições reavaliarem a sua missão, não a cedendo a outros e deixarem de trabalhar.

Seguindo a tendência no mundo empresarial, as instituições culturais deveriam considerar a hipótese de recorrerem ao *outsourcing* de certas tarefas que não integram o cerne das suas funções, i.e., actividades que são apenas auxiliares no processo de cumprimento das suas funções primárias. Classificar as actividades institucionais que são (apenas) auxiliares e procurar por soluções externas eficientes e económicas é um elemento estratégico importante. Este processo, no entanto, pode encerrar riscos. Estes residem numa subcontratação inadequada de actividades de suporte, subcontratando actividades que têm potencial de intensificar o desenvolvimento do capital intelectual e construir novos activos para a instituição. A subcontratação não deveria, portanto, envolver actividades que poderão vir a ser áreas importantes onde a instituição possa crescer, i.e., áreas para o desenvolvimento de competências novas, orientadas para o futuro. Desenvolver e actualizar de forma permanente uma infra-estrutura tecnológica não constitui uma actividade central de um museu, arquivo ou biblioteca; mas fornecer conhecimento e perícia relacionados com o conteúdo de recursos digitalizados é claramente uma função central destas instituições.

Devido a muitos factores, como sejam orçamentos limitados, instabilidade tecnológica, falta de pessoal especializado em TIC, “outsourcing technical functions clearly seems to be an option, if not a must, for cultural institutions” (EC, 2002b). O cenário ideal seria a partilha de uma organização de suporte técnico com outras instituições do sector ou de sectores cruzados. Neste cenário, a organização de suporte deveria ser gerida por um consórcio de administradores, assentando em acordos sobre tecnologias, aplicações, procedimentos e mecanismos de financiamento. Além de funções de suporte técnico, a organização poderia também centrar-se em objectivos e actividades que as instituições individualmente não conseguem desempenhar por elas próprias, dada a escassez de meios - humanos (devidamente especializados), técnicos e/ou financeiros – e a falta de perícia necessária para, por exemplo, proceder a negociações de serviços com entidades terceiras, gestão de licenças, certificação, ...). Que competências devem ser “libertas” e quais devem ser mantidas no seio de cada instituição, é uma questão que deve ser bem observada e decidida com base nas melhores práticas e nas lições assimiladas ao longo dos tempos no sector cultural do património.

Nesta abordagem, o modelo que gera inovação não será tanto o de transferência de tecnologia, mas a tradicional divisão de funções, assente numa estratégia de *outsourcing* de todas as actividades consideradas não fundamentais para o *core business* das instituições culturais em causa. Estas, sendo instituições de memória, devem preocupar-se e centrar os seus esforços no fornecimento do

verdadeiro valor que poderão trazer para a sociedade de informação, nomeadamente, o conhecimento e a perícia relacionados com recursos culturais, i.e., descrições, contextualizações, explicações, interpretações e histórias (metadata) que realmente envolvem os utilizadores. Esta parece ser a variante da inovação mais apropriada para instituições mais pequenas, porque é improvável que o modelo de transferência de tecnologia funcionasse para elas, porque lhes falta os recursos necessários – pessoal qualificado em TIC e equipamento – para gerir recursos digitalizados e *born-digitals*, implementar e posteriormente desenvolver características adicionais necessárias (ex: e-learning), e, particularmente, assegurar a preservação de longo prazo dos recursos e a sua própria sustentabilidade enquanto instituições culturais.

Secção 3.2 – Desenvolvimento de ambientes (digitais online) protegidos

As instituições culturais do património incorrem em muitos riscos no ambiente digital. Elas temem perder o controlo sobre recursos digitalizados assim que eles entrem para a rede. Temem também prejudicar a sua reputação se, por exemplo, imagens dos seus recursos são usadas de formas e contextos inapropriados. Estes receios contribuem para manter as instituições indisponíveis para dar acesso *online* aos seus recursos.

Por outro lado, tendo como pressuposto que muitas das instituições consideram a propriedade intelectual como um obstáculo ao acesso a recursos culturais, defende-se uma solução operacional para permitir o acesso a recursos de grande valor, solução essa assente em determinados pré-requisitos bem definidos. Tal solução exigiria, então, que se fizesse uma distinção clara entre usos comerciais e usos escolares e educacionais; que se chegasse a um acordo com os detentores de recursos, acordo esse que respeitasse os seus (legítimos) direitos e lhes permitisse fornecer os seus recursos para usos não comerciais. Finalmente, estes usos teriam de estar enquadrados em ambientes protegidos, cuja utilização fosse permitida apenas sob contratos de licenciamento bem definidos. Apesar das vantagens inerentes, os ambientes protegidos são, naturalmente, muito exigentes em termos de *set-up* tecnológico, pelo que, além das grandes instituições de memória, trata-se de um serviço utilizado por organizações de renome, de carácter associativo, tais como o *Scottish Cultural Resources Access Network (SCRAN)*¹⁴⁰ ou a *Mellon Foundation*¹⁴¹. Esta não

¹⁴⁰ www.scran.ac.uk acedido em Julho 2003

¹⁴¹ www.mellon.org/artstor%20announcement.html acedido em Julho 2003

defende o uso gratuito para todos os utilizadores, mas promove e apoia o uso escolar e educacional de recursos de grande qualidade. Segundo explicações de Donald Waters (responsável da fundação), “this whole notion of a protective environment is one that has to be aimed at particular sets of users for certain purposes, and that environment may not be available for free although it may appear to be free to the end user. (...) part of our policy is aimed at ensuring very high quality images and digital products. One of the things that we keep seeing is that if you are aiming for free you typically end up with lower quality, because people are not willing to give the high quality image out for free” (*ibidem*).

As instituições culturais do património devem, assim, ser incentivadas a participar na construção de ambientes protegidos e permitir usos licenciados dos seus recursos digitalizados por comunidades escolares e educacionais. Neste âmbito, além do importante apoio de instituições como a SCRAN e a Mellon Foundation, os governos nacionais e as autoridades regionais deviam apoiar a criação de ambientes protegidos que permitam o acesso (gratuito) a recursos culturais de valor elevado às comunidades referidas.

Capítulo 4 – Conclusão

Secção 1 – Sumário

Os recursos de herança cultural e científica constituem um valor fundamental para o presente e o futuro de cada nação, seja esta considerada em termos individuais, seja considerada em termos associativos. Além de constituírem uma base de conhecimento sem igual, os recursos em causa têm também um potencial de difusão e utilização comercial – através do recurso às NTIC - ainda por explorar. Porém, para que este potencial se concretize e para que as ALM consigam exercer as suas principais funções nesta nova era, é imprescindível que se assegure que estas instituições tenham capacidade para explorar completamente as oportunidades criadas pelo advento das tecnologias digitais. Decorrem daqui vários desafios que as instituições, detentoras da identidade e da alma dos povos, precisam vencer.

Desde logo nasce uma preocupação: para que os recursos culturais possam ser livremente postos à disposição dos cidadãos, e estes consigam, de forma eficaz, a eles aceder, há que incentivar e criar condições para as instituições recorrerem e adoptarem aplicações tecnológicas compatíveis, de

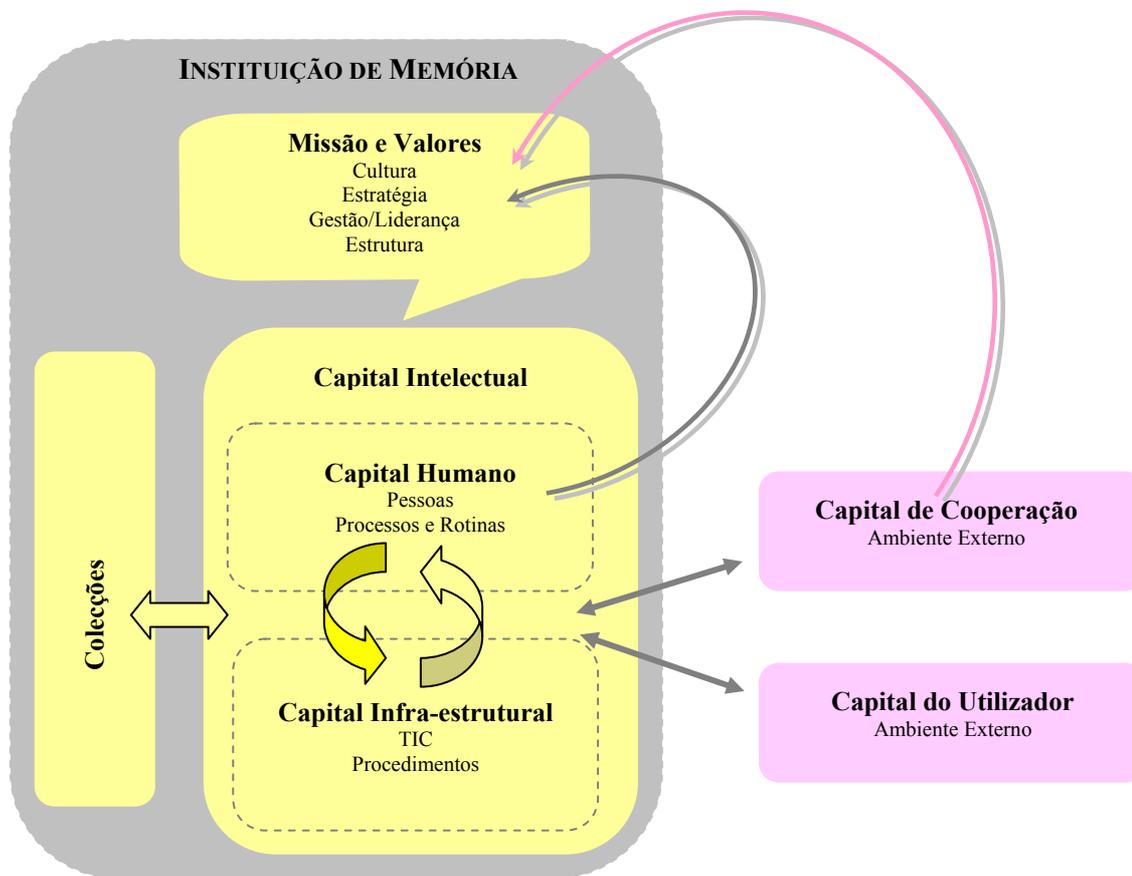
forma a garantir a interoperabilidade entre sistemas e metadata. Assim, deve-se encorajar a convergência nas abordagens e aplicações tecnológicas para as várias instituições culturais no domínio patrimonial e serviços de rede conexos, através da promoção de concordâncias sobre padrões e linhas orientadoras essenciais à gestão, preservação e exploração de conteúdo digital cultural e científico. Além destes esforços para aumentar o acesso aos recursos culturais, passando pelo dilema da sua preservação, as instituições culturais defrontam-se com mais problemas do que os de natureza essencialmente tecnológica. Os desafios associados ao *core business* das instituições culturais no domínio do património assumem também uma importância significativa. Por este motivo, a atenção que a análise de mercados promissores e o desenho de campanhas de marketing merecem é também relevante para o êxito das instituições culturais na era digital em que vivemos. Contudo, para que a resolução dos desafios referidos seja alcançada, é imprescindível que as instituições culturais se auto-examinem, de forma a se reinventarem em termos organizacionais, e, com isso, distinguirem as suas funções vitais das complementares, distinção essa tornada (quase) obrigatória nos tempos de mudança que hoje se atravessam.

Porque a concepção de organização adoptada neste trabalho se prende com um conjunto de elementos inerentes a uma qualquer entidade “produtiva” (ver Esquema 16, na pág. 125), o âmbito da investigação desenvolvida centrou-se em torno dos desafios organizacionais que as instituições culturais têm que ultrapassar para que possam, com êxito, adequar-se às novas premissas da sociedade e economia actuais.

Depois de apresentado o modelo de interoperabilidade organizacional (conforme Esquema 18 -, na pág. 134) e a sua importância para enfrentar a dinâmica subjacente à lógica de funcionamento em rede, típica da SI, conclui-se que a intervenção nas instituições de memória deve centrar-se nos respectivos Capital Intelectual e Capital de Cooperação. Integrando os dois esquemas, torna-se visível quais os elementos organizacionais em que deve incidir uma acção, com vista ao processo de adaptação organizacional à nova realidade.

A intervenção ao nível do Capital Humano, incide directamente sobre as Pessoas, os Processos e as Rotinas, enquanto que a intervenção sobre o Capital de Cooperação, incide sobre o Ambiente Externo. O primeiro nível de intervenção tem como objectivo interferir na essência da instituição: ao trabalhar a sua ”alma”, reinventa-se a instituição, conseguindo-se a sua reorganização interna.

Esquema 20 - Níveis Recomendados de Intervenção para Adaptações Organizacionais à Era Digital



Fonte: EC, 2002b (adaptado)

Quando a acção recai sobre o Capital de Cooperação, a pretensão é destrancar o valor das colecções e recursos culturais da organização, incentivando o aumento da cooperação entre os detentores de conteúdo cultural (nomeadamente, as instituições de memória), a comunidade investigadora e os criadores de aplicações tecnológicas. Este incentivo materializa um objectivo deveras importante no contexto de incerteza em que se vive actualmente. Nele, as novas organizações culturais intermediárias que surgem, assumem um papel de relevo no êxito do processo de adaptação organizacional das instituições de memória. Com o auxílio governamental, lançado através de políticas de coordenação, estas organizações surgem para produzir e tornar as colecções digitais mais acessíveis e/ou para desenvolver ambientes digitais protegidos, constituindo uma fonte de segurança para as entidades subcontratantes. Estes são alguns dos exemplos que justificam que se encoraje as instituições detentoras de conteúdo cultural, as comunidades de

investigação e as indústrias de TIC e multimédia a formar redes de cooperação e colaboração, com vantagens quer para a cultura, quer para o sector educativo, quer para a economia.

Tornar a eCultura uma realidade significa, portanto, inovar; adoptar uma postura de flexibilidade organizacional, de abertura e confiança no mercado, aderindo a redes de cooperação; fazer uso de métodos inovadores para se gerir, aceder, interpretar e preservar a valiosa herança cultural de que dispomos. Trata-se, no essencial, de transformar a informação espalhada em vários repositórios de herança em conhecimento activo, prontamente acessível através de novos canais - tais como a Internet ou os telemóveis - e adaptado às novas necessidades surgidas com o advento das NTIC. Desta forma, pomos a tecnologia ao serviço da cultura, pois, recorrendo a ela, a cultura fica disponível, independentemente da hora e do local, estando à distância de um clique.

As inovações decorrentes deste processo de renovação proporcionarão igualmente benefícios inestimáveis para o cidadão, para as comunidades e regiões que detêm esse património cultural e para o público em geral. Abrem novas perspectivas de intercâmbios culturais, possibilidades de acesso da informação a escolas e universidades, criação de novos itinerários turístico-culturais e o aparecimento de novas profissões no domínio da museologia e da gestão cultural, reforçando o papel das instituições nos serviços e produtos da economia e sociedade digital.

Secção 2 – Recomendações

A pesquisa efectuada nesta investigação partiu de premissas que devem ser devidamente enquadradas e avaliadas aquando da leitura das recomendações sugeridas. Efectivamente, aspectos como o tamanho das instituições, os assuntos que exploram, o âmbito da sua actuação (local, nacional ou internacional), a sua localização, a origem das suas fontes de financiamento, a missão e os valores que defendem, a vivência organizacional que motivam ou a imagem percebida pelo público que possuem são (alguns dos) aspectos que devem condicionar a sua interpretação. Desta forma, torna-se imperativo que se façam adaptações das recomendações a seguir proferidas à medida de cada instituição.

As instituições culturais deviam, logo numa primeira instância e à partida, considerar a qualificação (tecnológica, e não só) dos seus recursos humanos uma prioridade. Assim, as associações culturais patrimoniais e as instituições educacionais deviam providenciar medidas no sentido de acelerar a

transferência e a integração de conhecimentos para o treino profissional e desenvolver cursos especiais para áreas chave, como sejam a preservação e a gestão digital. Relativamente a qualificações básicas, as associações e instituições culturais patrimoniais deviam promover a adopção da Carta de Condução Informática Europeia (European Computer Driving License) como sendo um importante requisito para o desenvolvimento profissional contínuo.

As instituições de memória deviam procurar activamente relações de cooperação e parceria transversais com outras instituições - do sector e não só - para reduzir o risco, evitar insucesso no mercado, o desperdício de recursos e potenciar um processo de evolução sustentável.

Estas redes de cooperação e colaboração são, por exemplo, importantes para:

1. construir ambientes ricos e interactivos e serviços culturais novos que os consumidores procurem no futuro;
2. apresentar e/ou publicitar os produtos e serviços dos ALM em plataformas culturais virtuais comuns, bem como em redes de turismo que agreguem visitantes e utilizadores;
3. providenciar *packaged material*, nomeadamente, um conjunto de recursos educativos integrado, como por exemplo, material complementar de currículos escolares (*course material*), para o sector educativo;
4. digitalizar e gerir recursos culturais patrimoniais;
5. negociar modelos de licenciamento que envolvem criadores e proprietários de recursos culturais patrimoniais, assim como distribuidores e agentes que trabalham directa ou proximamente com os vários públicos alvo;
6. construir ambientes protegidos e permitir às comunidades educativas e académicas o uso dos recursos digitalizados licenciados.

Desta forma, através destes relacionamentos estratégicos, torna-se mais fácil atingir-se determinados patamares de nível de serviço e qualidade que, isoladamente, seriam difíceis de alcançar.

Ancoradas por programas de digitalização nacionais, as instituições culturais patrimoniais deviam formular políticas de digitalização que, de forma transparente, indiquem os critérios de selecção baseados nas exigências dos utilizadores, na qualidade do material de origem e na gestão futura do material digitalizado.

A análise da missão e das funções chave por parte das instituições de memória, conduz à cedência, a empresas especializadas, das tarefas não centrais do seu *core business*, permitindo o aparecimento de novas organizações intermédias no sector cultural.

Secção 3 – Futuras Linhas de Trabalho

Tratando-se de uma problemática de investigação muito recente, especialmente em Portugal, o trabalho desenvolvido perspectiva o interesse em averiguar o estado de arte das instituições de memória em Portugal em termos organizacionais, para que, dessa forma, se pudesse justificar a importância do conceito de interoperabilidade na realidade cultural patrimonial portuguesa.

Posteriormente, a investigação da aplicabilidade do modelo apresentado no Esquema 20 - (na pág. 172) nas instituições de memória em Portugal encher-se-ia de relevância, pois tornar-se-ia num instrumento de grande relevância para a adopção de medidas estratégicas para o sector em causa, quer por parte das próprias instituições, quer por parte de instâncias superiores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹⁴²

ABBAGNANO, N. (1998) *Dicionário de Filosofia*. 3ª Ed. Martins Fontes

Actas de Conferências (1999): *O Desafio da Gestão na Cultura*. Ciclo de Conferências. Fundação Dr. António Cupertino de Miranda

AFONSO, V. (2003): Arquivos digitais e workflow: A evolução para os avançados sistemas de gestão documental e de automatização de processos. *Administração Pública*, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

AFUAH, A. (1998): *Innovation Management. Strategies, Implementations and Profits*, Oxford University Press

AMBROSE, T. (1987): *New Museums – a Start-up Guide*. Edinburgh, Scottish Museums Council

AMBROSE, T.; PAINE, C. (1993): *Museum Basics*. London, ICOM/ Routledge

ANTUNES, M. (1999): *Teoria da Cultura*. Edições Colibri

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1993a): *Constituição da República Portuguesa*. Diário da República n.º 273, Série I-A, aprovada em 25 de Novembro, Portugal

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1993b): *Regime Geral dos Arquivos e do Património Arquivístico*, Série I-A, decreto-lei n.º 16/93 de 23 de Janeiro, Ministério da Cultura, Portugal

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1997a): *Lei Orgânica do Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo*, Série I-A, decreto-lei n.º 60/97 de 20 de Março, Ministério da Cultura, Portugal

¹⁴² Método usado: Harvard System

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1997b): *Lei Orgânica da Biblioteca Nacional*, Diário da Republica 92/97, Série I-A, decreto-lei n.º 89/97 de 19 de Abril, Ministério da Cultura, Portugal

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (2001): *Bases da Política e do Regime de Protecção e valorização do Património Cultural*. Diário da República n.º 209, Série I-A, Lei n.º 107/2001 08 de Setembro, Ministério da Cultura, Portugal

BÂ, AMADOU HAMPATÉ (1972): *Aspects of African Civilization; person, culture, religion*, chapter 2, Translated by Susan B. Hunt, Originally published in French as “Aspects de la civilisation africaine: personne, culture, religion”, Paris: Présence Africaine

BACON, F. (2000) *The Advancement of Learning* (The Oxford Francis Bacon). Oxford University Press

BANNER, David K.; GAGNÉ T. Elaine (1995): *Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views*. Sage Publications

BARBEDO, F. (2003): *Os Arquivos em época de mudança*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

BARNEIR, M. (2000): *Quadro Comunitário de Apoio III – Portugal 2000-2006*, Ministério do Planeamento, Comissão Europeia

BENTO, A. F. P. (2002): *O Teatro e o Desenvolvimento Sócio-Cultural Local e Regional*. Universidade de Aveiro – Departamento de Comunicação e Arte, Tese de Doutoramento

BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A.(1996): *Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning*. Human Relations, 49, 5, May

BORBINHA, J.L. (2003): *Arquivos, bibliotecas e outros sistemas digitais: para além do óbvio*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

BRAUN, E. (1998): *Technology in context: technology assessment for managers*, Routledge

BROCHADO, A.; VIEGAS, I.M. (2003): *Sistema Integrado de Gestão de Documentos de Arquivo*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

CAIXARIA, A. (2003): *Os Impactos das Tecnologias de Informação na Administração Pública*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18, n.º 79, pp. 10-19, Agosto.

Cambridge Technology Partners (2001), *Business Models for the New Economy*, Building the New Economy Series, disponível em <http://www.ctp.com>, acedido a 10-05-2001

Cambridge Technology Partners (2000), *Building the New Economy*, Building the New Economy Series, disponível em <http://www.ctp.com>, acedido a 10-05-2001

Cambridge Technology Partners (1999), *The New Economy Primer*, Building the New Economy Series, disponível em <http://www.ctp.com>, acedido a 10-05-2001

CARAÇA, J.M.G., (1986): *Ciência e Tecnologia*, in Portugal Contemporânea – Problemas e Perspectivas, Instituto Nacional de Administração, Oeiras, pp. 333-350

CARAÇA, J. (1993): *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência*, Gradiva

CARNEIRO, A. (1995): *Inovação – Estratégia e Competitividade*, Texto Editora, 1ª Edição, Lisboa

CASTELLS, M. (1996): *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume I. Malden, Oxford

CARRILHO, M. M. (1999): *Hipóteses de Cultura*. Lisboa, Editorial Presença

CARRUTHERS, M. (1990): *The Book of Memory: A Study of Memory in Medieval Culture* Cambridge

CASTELLS, M. (1996): *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume I. Malden, Oxford

COGLIANDRO, G. (2002), “Culture 2000 – The Framework Programme. A Eurocities Consultive Report”, Culture Committee, European Commission

COHEN, Micheal D.; BACDAYAN, Paul (1996): *Organizational Routines are Stored as Procedural Memory*. In *Organizational Learning*, Michael D. Cohen & Lee S. Sproull Editors, Sage Publications (artigo originalmente publicado na revista *Organization Science*, 5, 4, Nov. 1994)

Comissão das Comunidades Europeias (2002): *eEurope 2005: Uma Sociedade da Informação para Todos*. Plano de Acção a apresentar com vista ao Conselho Europeu de Sevilha, 21-22 de Junho de 2002. Comunicação da Comissão ao Conselho, Parlamento Europeu, Comité Económico e Social e Comité das Regiões.

Comissão das Comunidades Europeias (2003): *Relatório sobre a aplicação do programa Cultura 2000 em 2000 e 2001*. Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, Bruxelas

Comissão Europeia (1995): *Livro Verde sobre a Inovação*. Bruxelas, disponível em http://europa.eu.int/comm/off/green/index_pt.htm

Comissão Europeia (1996): *Plano de Acção para a Inovação na Europa*. Bruxelas, disponível em <http://www.cordis.lu/innovation/src/policy.hytm>

Comissão Europeia (2000): *A Inovação numa Economia assente em Conhecimento*. Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, Bruxelas, disponível em <http://www.cordis.lu/innovation-policy/communications/home.html>

Comissão Europeia (2000): *Plano de Acção eEurope 2002*, aprovado no Conselho da Feira, Junho de 2000

Comissão Europeia (2001a): *Conteúdos Europeus nas Redes Mundiais – Mecanismos de Coordenação para Programas de Digitalização*, Plano de Acção para a Coordenação dos Programas e Políticas de Digitalização na Europa, 23 de Julho de 2001, disponível em ftp.cordis.lu/pub/ist/docs/digicult/lund_action_plan-pt.pdf acedido a 16-01-2004

Comissão Europeia (2001b): *Princípios de Lund*, Conclusões da Reunião de Peritos, Lund, Suécia, 4 de Abril de 2001, disponível em <http://ftp.cordis.lu> (16-01-2004)

Comissão Europeia (2002a): *Cultura 2000 – Convite à Apresentação de Propostas para 2003*. Jornal Oficial das Comunidades Europeias de 21-06-2002, disponível em http://europa.eu.int/comm/index_pt.htm

Comissão Europeia (2002b): *Para uma Europa do Conhecimento. A União Europeia e a Sociedade da Informação*. DG da Imprensa e Comunicação, Bruxelas

Comissão Europeia (2003): *Uma Globalização Benéfica para Todos – A União Europeia e o Comércio Mundial*, Série “A Europa em Movimento”, Comissão Europeia, Luxemburgo, 2003

CONSELHO DE MINISTROS (2003): *Uma Nova Dimensão de Oportunidades- Plano de Acção para a Sociedade de Informação*, Conselho de Ministros, aprovado em 26 de Junho, PORTUGAL

COOK, T. (1997): *What is Past is Prologue: A History of Archival Ideas Since 1898, and the Future Paradigm Shift*. In *Archivaria*, Association of Canadian Archivists (43), disponível em <http://www.mybestdocs.com> (30-12-2003)

COUNCIL OF EUROPE / ERICarts (2002): *Cultural Policies in Europe: a compendium of basic facts and trends*. Council of Europe/ERICarts

CRAINER, STUART (1998): *Os 50 Maiores Gurus da Gestão*. Tradução de Inês Neiva Correia, Setembro de 1999, Barbara Palla e Carmo (Editora), Biblioteca Executive Digest

DAMANPOUR, Fariborz (1991): *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects, of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal*, 34, 3

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; (1998): *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*. Boston.

DigiCULT Consortium [Salzburg Research and University of Glasgow] (2002): *Integrity and Authenticity of Digital Cultural Heritage Objects*. Thematic Issue 1, August 2002, disponível em www.digicult.info

DigiCULT Consortium [Salzburg Research and University of Glasgow] (2002): *New Technologies for the Cultural and Scientific Heritage Sector*. DigiCULT Technology Watch Report 1. February 2003, disponível em www.digicult.info

DOMINGOS, M.D.: *Sobre a Biblioteca Nacional: Breve Historial*, acessível em <http://www.bn.pt> (26-01-2004)

DRUCKER, P.F. (1985): *The discipline of Innovation*, *Harvard Business Review*, n.º 3

DRUCKER, P.F. (1994): *Organizações sem Fins Lucrativos*. Lisboa, Difusão Cultural

ECO, Humberto (2001): *Como Si Fa Una Tesi Di Laurea*. de Ana Falcão Bastos e Luís Leitão, 8ª Edição, Editorial Presença

ECO, Humberto In: FIDALGO, A.: *A Biblioteca Universal na Sociedade de Informação*, acessível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/texto.php3?html2=fidalgo-biblioteca.html> (26-01-04)

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. (1997): *Intellectual Capital. The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brainpower*. Londres

EGREJA, F. (1999): *Uma Metodologia de Avaliação de Infra-estruturas Tecnológicas*, Universidade Técnica de Lisboa, M.M.C., Tese de Mestrado

Enciclopédia Mirador Internacional, Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Lda.

Enciclopédia Verbo Luso-Brasileira de Cultura, Edição Século XXI, vol. 7 e 8

ESPERANÇA, E. (2002): *Património – Políticas e Práticas Culturais: para uma Abordagem Comunicacional*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (Tese de Doutoramento)

Estatutos do ICOM, adoptados pela 16ª Assembleia Geral, de 5 de Setembro de 1989, em *Hague, na Holanda*), revistos pelas 18ª e 20ª Assembleias Gerais de 7 de Julho de 1995 (Noruega) e 6 de Julho de 2001 (Espanha), respectivamente. (disponível em <http://icom.museum/statutes.html> , acedido em 22 de Fevereiro de 2004)

European Commission, (2000): *Libraries, Museums and Archives: an Analysis of Cross-Domain Collaboration using New Technologies*. DG Information Society, Unit D2, Cultural Heritage Applications, PROLIB ALM

European Commission (2001): *Exploitation and Development of the Job Potential in the Cultural Sector in the Age of Digitalisation*. Final Report, DG Employment and Social Affairs. MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

European Commission (2002a): *eEurope 2005: Uma sociedade da Informação para todos*, Bruxelas, disponível em http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/news_library/documents/eeurope2005/eeurope2005_pt.pdf acedido a 08 de Janeiro de 2004

European Commission (2002b): *The Digicult Report: Technological Landscapes for Tomorrow's Cultural Economy – Unlocking the Value of Cultural Heritage*, Janeiro 2002

European Commission (2003): *A Feasibility Study Concerning the Creation of a European Observatory of Cultural Co-operation*. Final Report to the European Commission by ECOTEC Research and Consulting Limited

European Commission (2003): *Study on Cultural Cooperation in Europe in the Various Cultural and Artistic Fields*. Final Report. Interarts and EFAH.

European Cultural Foundation (2003): *Building Strategic Partnerships. What on Earth Could Culture Mean?* In “Beyond Borders”, nº 3, October, 2002

European Cultural Foundation (2003): *European Views. Interview with Ms. Viviane Reding¹⁴³*. In “Beyond Borders”, nº 3, October, 2002

EWING, E.E., (1961): *Our Widening World*. Rand McNally & Company, Chicago

FERNANDES, A. T. *et al* (1998): *Práticas e Aspirações Culturais. Os Estudantes da Cidade do Porto*. Edições Afrontamento e Câmara Municipal do Porto

FERREIRA, A. M. (2003): *Design e Inovação: Valores para o século XXI*, Idade da Imagem-Revista de Arte, Ciência e Cultura, 8, data, pp. 52 – 56.

FERREIRA, J. M. C. (1999): *O Sector da Cultura nas Câmaras Municipais da Região do Norte*. Porto, Comissão de Coordenação da Região Norte. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Portugal

FIDALGO, A.: *A Biblioteca Universal na Sociedade de Informação*, acessível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=fidalgo-biblioteca.html (26-01-04)

FINURAS, P. (2003): *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. 1ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa

FLOYD, C. (1997): *Managing technology for corporate success*, Gower

¹⁴³ Ms. Vivian Reding é membro da Comissão Europeia, responsável pelo sector da Educação e Cultura.

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. (1994): *Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change*. Academy of Management Review, 19, 4.

FREEMAN, C. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, Londres, 2ª Ed.

FRIEDMAN, T. L. (1999): *Compreender a Globalização*. O Lexus e a Oliveira, Quetzal Editores

Fundação Calouste Gulbenkian (edição): *História da Literatura Latina*, tradução de Manuel Losa, S.J., do original italiano STORIA DELLA LETTERATURA LATINA Ettore Paratore, 13ª reimpressão, Sansoni Editori, Firenze, 1983

FURTADO, C. (1974): *O Mito do Desenvolvimento Económico*, Rio de Janeiro

GONÇALVES, J. C. (1993): *Pensar a Cultura Portuguesa. Homenagem ao Prof. Doutor Francisco José da Gama Caeiro*. Edições Colibri / Departamento de Filosofia da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

GOUVEIA, J.B.; MAGANO, J. (1999/2000): “Gestão da Inovação e Tecnologia 1 - Conceitos” MCTI

GREENSTEIN, D. (2001): Preface. In: PITSCHMANN, L. A. (2001): *Building Sustainable Collections of Free Third-Party Web Resources*. Council on Library and Information Resources (CLIR), June 2001, <http://www.clir.org/pubs/reports/pub98/contents.html> (05-08-2001)

HALL, S. (1992): *Cultural Studies and its Theoretical Legacies*, Cultural Studies, eds. Grossberg, Lawrence; Nelson, Cary; Treichler, Paula, New York/London, pp. 277-286

HAMMER, Micheal; CHAMPY, James (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business: Harper Collins Publishers

HARTWELL, R.M. (1970): *The Causes of the Industrial Revolution in England*, Methuen, Londres

HERRIOT, Peter; PEBERTON, Carole (1995): *Competitive Advantage Through Diversity: Organizational Learning from Difference*. Sage Publications

HOFSTEDE, GEERT (1995): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill, New York

HUBER, George P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C; GLICK, W.H. (1993): Understanding and Predicting Organizational Change. In *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. G.P. HUBER & W.H. GLICK (Editors), New York, Oxford University Press

HUDSON, K. (1987): *Museums of Influence*. Cambridge Press University

HUDSON, K. (1996): *Ecomuseums become more realistic*. In: *Nordisk Museologi*, N.º 2, Vol. 4, <http://www.umu.se/nordic.museology/NM/962/hudson962.html> (27-09-2001)

HUTCHINSON, R. (2000), In: *Exploitation and Development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation* (2001), Final Report – Summary, commissioned by the European Commission, presented by MKW Wirtschaftsforschung GmbH, Munich

ICHAZO, O. (1976): *The Human Process for Enlightenment and Freedom*. New York, Arica Institute Press

ICHAZO, O. (1982): *Between Metaphysics and Protoanalysis*. New York, Arica Institute Press

ICOMOS (2003): *Heritage at Risk*. ICOMOS World Report 2002/2003 on Monuments and Sites in Danger, published by K. G. SAUR, edited by ICOMOS

Iniciativa da Presidência da República (2000): *Sociedade, Tecnologia e Inovação Empresarial*. Colóquio promovido pelo Presidente da República, 7 e 8 de Fevereiro. Fundação Calouste Gulbenkian. INCM

INTERARTS and EFAH (2003): *Report on the State of Cultural Cooperation in Europe. Final Report*. For the European Commission, Directorate-Generale for Education and Culture, acessível em http://europa.eu.int/comm/culture/eac/sources_info/studies_evaluation/studies_en.html (08-01-2004)

JARILLO, J. C. (1993): *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Butterworth Heinemann, UK

KANT, E. (1790): *Crítica do Juízo*. In: ABBAGNANO, N. (1998) *Dicionário de Filosofia*. 3ª Ed. Martins Fontes

KUNY, T.; CLEVELAND, G. (1998): *The Digital Library: Myths and Challenges*. In: IFLA Journal, nº 2, Vol. 24, <http://www.ifla.org/V/iflaj/jour2402.pdf> (02-07-2003)

LANGRISH, J. *et al.* (1972): *Wealth from Knowledge*, Macmillan, New York

LARANJA, M.D.; SIMÕES, V.C.; FONTES, M. (1997): *Inovação Tecnológica – Experiência das Empresas Portuguesas*, Texto Editora

LINTON, R. (1952:) *The Science of Man*, Nova York, 1952, 7ª Edição

LOPES, D. J. A. (2002): *Tratados Europeus Explicados*. 2ª Ed. Vislis Editores

LORENÇO, E. (1998): *O Esplendor do Caos*. Lisboa, Gradiva, 3ª Ed.

MALINOWSKI, B. (1990): *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. University of North Carolina Pr., Reissue Edition

MALINOWSKI, B. (1997): *Uma Teoria Científica da Cultura*. Lisboa, Edições 70, Col. “Perspectivas do Homem”

MANNERHEIM, J. (2000): *The WWW and Our Digital Heritage – The New Preservation Tasks of the Library Community*. Paper at: 66th IFLA Council and General Conference, Jerusalem, Israel, August 13-18, 2000, <http://ifla.org/IV/ifla66/papers/158-127e.htm> (07-04-2002)

MANSELL, R.; WHEN, U. (1998): *INK – Knowledge Societies Information Technology for Sustainable Development*. Oxford University Press, disponível em <http://www.sussex.ac.uk/spru/ink/knowledge.html> (Outubro de 2003)

MARQUES, José M. Alves; LARANJA, Manuel (1994): *As Tecnologias de Informação e Electrónica em Portugal: Importância, Realidade e Perspectivas*. Direcção Geral da Indústria, Lisboa

MARQUES, F. P. (1995): *De que Falamos Quando Falamos de Cultura?*, 1ª Ed., Editorial Presença, Lisboa

MARQUES, A. (2003): *E-Government: O estado da nação*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

MARTINHO, A. P. (2003): *Do Papel ao Digital*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

MARTINHO, A. P. (2003): *Europa reforça aposta no eGovernment*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18(79), Agosto.

MARTINS, A. (1952): *Entre a Cultura e a Profissão*. Brotéria – Revista Contemporânea de Cultura, 54(6)

MCLUHAN, MARSHALL (1967): *The Medium in the Message*. New York, Bantam Books

MCGUINAN, J. (1996): *Culture and the Public Sphere*. London

MCGUIGAN, In THROSBY, DAVID (1999): *Economic and Cultural Value in the work of Creative Artists*. In: The Getty Conservation Institute (2000). Values and Heritage Conservation. <http://www.getty.edu/conservation/resources/valuesrpt.pdf> (download 12-03-2001)

MENDES, J. (1952): *Vida Literária – Noção de Arte*. Brotéria - Revista Contemporânea de Cultura, Lisboa, vol. LV, Outubro 1952

MEZIAS, Stephen J.; GLYNN, Mary Ann (1993): *The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution and Evolution*. Strategic Management Journal, 14

MILLER, P. (2000): *Interoperability. What is it and Why should I want it?* In: Ariadne, Issue 24, June 2000, <http://www.ariadne.ac.uk/issue24/interoperability/> (07-03-2002)

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (1997): “Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”, Ministério da Ciência e Tecnologia, PORTUGAL

MINISTÉRIO DA CULTURA (1999): *Para a Conceção e Planeamento da Rede Nacional de Arquivos*. Conselho Superior de Arquivos, Reunião Plenária de 13 de Outubro, PORTUGAL

MINISTÉRIO DA CULTURA (1999): *Gestão de Documentos*. Conselho Superior de Arquivos, Reunião Plenária de 13 de Outubro, PORTUGAL

MINISTÉRIO DA CULTURA (2002): *ISAD(G): Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística*. [2ª Ed. - adoptada pelo Comité de Normas de Descrição, Estocolmo, Suécia 19-22 de

Setembro de 1999 (versão provisória)], Lisboa, Instituto de Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, PORTUGAL

MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO (2000): QCA – Quadro Comunitário de Apoio III. Portugal 2000-2006. Lisboa, PORTUGAL

MINTZBERG, Henry. (1979): *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote

MINTZBERG, Henry. (1993): *The Pitfalls of Strategic Planning*. California Management Review, Fall 1993

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Francis (1992): *Cycles of Organizational Change*. Strategic Management Journal, 13

MOREIRA, A. R. (1999): *Inovação e Novas Tecnologias*. 1ª Ed., SPI

NEVES, E.; RANITO, J.V.: *Tecnologias de Informação*, Sociedade Portuguesa de Inovação, disponível em www.spi.pt (07-01-2004)

NORMAN, (1998), In TRELOAR, A. (1999): *Just Another Technology? How the Dynamics of Innovation Can Help Predict the Future of the Browser*, Fifth Australian World Wide Web Conference, Southern Cross University, Australia

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. (1992): *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: a Handbook for Leaders*. Joint Publication of The Jossey-Bass Public Administration Series, The Jossey-Bass nonprofit sector series and The Jossey-Bass Management Series

OCDE (1997): Oslo Manual – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris.

OCDE (1994): *Manual de Frascati (1993) – The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development

OLIVEIRA, J. (1999): *Gestão da Inovação*. 1ª Ed., SPI

OPPENHEIM, C. (2000): *How Should Libraries Respond to Changing Market Conditions*.
<http://www.ub.uni-bielefeld.de/aktuell/2000conf/vortrag/Opp1.pdf>

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDEL, T. (1996): *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London

PEREIRA, A. P. (1999): *Os Tratados da União Europeia (revisões pelo Tratado de Amesterdão)*. Coleção “Direito da União Europeia”, Série “Os Tratados Institutivos e Modificativos da União”. Editora Rei dos Livros.

PEREIRA, P.; SANTANDREU, R.; NASCIMENTO, J. C. (2002): *Portugal – Património Mundial*. 2ª Ed., Lisboa, Pandora

PIRES, F..L. (1992) *Tratados que Instituem a Comunidade e a União Europeias Aequitas*, Editorial Notícias

PORIOLA, Heikki (2000), *The Finnish Library Journal* In: EC, 2002b

PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, New York

PORTER, M. (1996): *What is Strategy?* Harvard Business Review, December

POSTAMAN, N. (1993): *Tecnopolia – Quando a Cultura se Rende à Tecnologia*. Difusão Cultural, tradução de Jorge Pinheiro

POSTMAN, N. (1993): *Technology – The surrender of culture to technology*, Vintage Books, New York

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS (1993): *Regime Geral dos Arquivos e do Património Arquivístico*. Diário da República n. 19, Série I-A, 23 de Janeiro, PORTUGAL

QUEST (2000): *Creating e-Value*. The Department for Culture, Media and Sport’s Sponsored Bodies and the Internet. A report to the Secretary of State for Culture, Media and Sport from Quality, Efficiency and Standards Team (QUEST), August, 2000.
<http://www.culture.gov.uk/role/index.html> (12-04-2001)

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. (1998): *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall

- RÉGIO, J. (1967): *Três Ensaios sobre Arte*. Lisboa, Portugália Editora, 1ª Edição, 1967
- Relatório BANGEMANN (1994): *A Europa e a Sociedade da Informação*, Recomendação do Grupo de Alto Nível sobre a Sociedade da Informação ao Conselho Europeu de Corfu, 26.V.1994
- RIBAULT, J. M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. (1995): *A Gestão das Tecnologias*. Publicações Dom Quixote, 1ª Ed., Coleção “Gestão e Inovação”, Série “Ciências de Gestão”, tradução de Magda Bigote de Figueiredo
- RIBEIRO, M. M. T. (Coord.) (2003): *Europa em Mutação. Cidadania. Identidades, Diversidade Cultural*. Quarteto Editora
- RODRIGUES, A. D.: *As Novas Tecnologias da Informação e a Experiência*. Universidade Nova de Lisboa, disponível em www.bocc.ubi.pt (28/10/2003)
- RUSBRIDGE, C. (1998): *Towards the Hybrid Library*. In: D-Lib Magazine, Nº 7/8, Vol. 4, July/August 1998, <http://dlib.org/dlib/july98/rusbridge/07rusbridge.html> (05-04-2001)
- SAMUELSON P.A.; NORDHAUS W.D. (1991): *Economia*“, 12ª Ed., McGraw-Hill, trad. Godinho M.F.C.M., Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa
- SANTANA, S.M.V. (1999): *Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas – Uma abordagem centrada na Aprendizagem Organizacional*, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial
- SANTOS, L. F. (1993): *Educação e Cultura em Nietzsche*. Instituto de Educação – Universidade do Minho
- SANTOS, M. L. L. (Coord.) (1998): *As Políticas Culturais em Portugal*. Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, Col. “OBS – Pesquisa 3”
- SANTOS, M. L. L. (Coord.) (2000): *Inquérito aos Museus em Portugal*. Observatório das Actividades Culturais
- SARAIVA, A. J. (1993): *Cultura. Difusão Cultural*
- SCHIEN, EDGAR H. (1984): *Coming to a New Awareness of Organisational Culture*. Sloan Management Review, Winter

SCHIEN, EDGAR H. (1989): *Organizational Culture: What it is and how to Change it*. In Human Resource Management in International Firms, EVANS, Paul; DOZ, Yves; LAURENT, André (ed.), Macmillan, London

SCHIEN, EDGAR H. (1991): *Defining Organizational Culture*. In SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S. *Classics of Organizational Theory*, editado por Wadsworth.

SENNA, T. (2003): *Arquivos Digitais*. Administração Pública, Lisboa, Edição 18 (79), Agosto.

SENGE, P. M. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Science of the Learning Organization*. New York, London

SILVA, A. S. (1997): *Cultura: das Obrigações do Estado à Participação Civil*. In “Sociologia – Problemas e Práticas. Lisboa, 23

SILVA, H. V. (1997) *Qual Europa? Uma Europa das Culturas*.

SILVA, M. L. (2002): *Cultura e Sociedade da Comunicação*, Universidade Nova de Lisboa, disponível em www.bocc.ubi.pt acedido a 28-10-2003

SMITH, A. (2000): *Building Digital Libraries: Small in Beautiful*. In: CLIR issues, nº. 18, Novembro/Dezembro 2000, disponível em <http://www.clir.org/pubs/issues/issues18.html#building> (12-02-2001)

SPENGLER, O. (1918): *The Decline of the West*. Vol. 1, In: ABBAGNANO, N. (1998) *Dicionário de Filosofia*. 3ª Ed. Martins Fontes

TEÓFILO, F. (1998): *Quando a Cultura se Rende à Tecnologia segundo Neil Postman*, acedido em www.bocc.ubi.pt a 28-10-2003

THROSBY, D. (1999): *Economic and Cultural Value in the work of Creative Artists*. In: The Getty Conservation Institute (2000). *Values and Heritage Conservation*. <http://www.getty.edu/conservation/resources/valuesrpt.pdf> (download 17-12-2002)

TYLOR, E. B. (1958): *Primitive Culture*. Gordon Press

UNESCO (1972): *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. UNESCO General Conference, Paris, from 17 to 21 November, disponível em <http://whc.unesco.org> (07-09-2003)

UNESCO (1982): *Introduction à l'analyse politique en science et technologie*, UNESCO, Paris

UNESCO (2002): *UNESCO and the World Summit on the Information Society*, UNESCO, Paris

UNESCO (2002): *Our World Heritage*. UNESCO World Heritage Centre

UNESCO (2002): *Cultural Diversity – Common Heritage. Plural Identities*. UNESCO, Paris

UNESCO (2002): *United Nations Year For Cultural Heritage (2002)*. UNESCO

UNESCO (2003a): *From Information Society to Knowledge Society*, acessido em <http://portal.unesco.org> a 24 de Outubro de 2003

UNESCO (2003b): *Young People's World Heritage Education Project*. UNESCO Publishing

UNESCO (2003c): "2002 – United Nations Year for Cultural Heritage", acessível em www.portal.unesco.org em 23-10-2003

UNITED KINGDOM, Department of Culture, Media and Sport (DCMS) (1998): *Creative Industries Mapping Document*, London, acessível em http://www.culture.gov.uk/creative_industries/QuickLinks/publications/default.htm?properties=archive%5F1998%2C%2C (16-01-2004)

Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (2003): *Sociedade da Informação e Governo Electrónico – Relatório de Diagnóstico*. UMIC, Março 2003

USA, President's Committee on the Arts and the Humanities (2000): *Creative America: A Report to the President, The Politics of Culture: Policy Perspectives for Individuals, Institutions and Communities*, eds. Gigi Bradford, Micheal Gary, Glenn Wallach, New York, pp.71-78 - Check

US Department of Commerce (1998): *The Emerging Digital Economy*, Secretariat on Electronic Commerce.

UTTERBACK, J.M.; ABERNATHY, W.J. (1975): *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*, Omega, The International Journal of Management Sciences, n.º 6, Vol. 3

UTTERBACK, J. (1994): *Managing the Dynamics of Innovation. How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press

VAN de VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott (1995): *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 3

VARINE, H. (1993): *Tomorrow's Community Museums*, disponível em <http://www.hdg.de/Final/deu/page508.htm> (03-07-2001)

WAGNER, G. (2002): *Widening Circles – As the EU widens and deepens, we broaden the debate on culture in the future Europe*. In “Beyond Borders”, Magazine of the European Cultural Foundation, n.º 3, October, 2002

WALLOT, Jean-Pierre In: COOK, T. (1997): “What is past is Prologue: A History of Archival Ideas Since 1898, and the Future Paradigm Shift”, *Archivaria* (Journal of the Association of Canadian Archivists), n.º 43

WARBURTON, N. (1998): *Elementos Básicos de Filosofia*. Tradução de Desidério Murcho (Sociedade Portuguesa de Filosofia), Revisão Científica por António Franco Alexandre (Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa), Gradiva

WATERS, D. J. (1998): *What are Digital Libraries?* In: *Council on Library and Information Resources (CLIR) issues*, N.º. 4, July/August, 1998, disponível em <http://www.clir.org/pubs/issues/issues04.html> (11-06-2001)

WEBSTER, D. (2000): *Emerging Responses to the Science Journal Crisis*. In: *IFLA journal*, n.º 2, Vol. 26, 2000, disponível em <http://www.ifla.org/V/iflaj/jour2602.pdf> (06-08-2001)

WEIZSACKER, R. *et al* (2003): *Open Letter to the Convention. The Place of Culture and Education within the New Constitution*. In “Beyond Borders”, Magazine of the European Cultural Foundation, n.º 4, June, 2003

WHITE, A.G. (2001): *Digiconomy. The Digital Economy*. Logility, Inc.

WHITE, L. A. (1969): *The Science of Culture: A Study of Man and Civilization*. Farrar Straus & Giroux

WYNNE, P.; EDWARDS, C.; JACKSON, M. (2001): *Hylife: Ten steps to Success*. In: Ariadne Issue 27, March 23, 2001, disponível em <http://www.ariadne.ac.uk/issue27/hylife/> (25/10/2001)

ZELENY, M. (1986): *High Technology Management*, Human Systems Management, N.6

RECURSOS NA WORLD WIDE WEB:

http://europa.eu.int/information_society/europe/action_plan/pdf/actionplan_pt.pdf acedido em 05-11-2002

http://europa.eu.int/pol/cult/overview_pt.htm acedido a 08-01-2004

http://europa.eu.int/pol/infos/overview_pt.htm, acedido a 08-01-2004

http://icom.museum/hist_def_eng.html acedido a 22-02-2004

<http://poc.min-cultura.pt> ¹⁴⁴

<http://portal.unesco.org> ¹⁴⁵

<http://whc.unesco.org> ¹⁴⁶

<http://www.adoporto.org>, acedido em Novembro de 2003

<http://www.bn.pt> acedido em 26 de Janeiro de 2004)

<http://www.coe.int> ¹⁴⁷

<http://www.cordis.lu/ist/ka3/digicult/home.html> acedido em 16 de Janeiro de 2004

¹⁴⁴ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁴⁵ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁴⁶ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁴⁷ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

<http://www.desire.org>, acedido em Novembro de 2003

<http://www.dublincore.org>, acedido em 22-01-2004

<http://www.euromint.net>, acedido a 11 Novembro de 2002

http://www.european-heritage.net/sdx/herein/doc_dcn/dcn.presentation.xsp acedido em 16 de Janeiro de 2004

<http://www.iantt.pt>, acedido em Novembro de 2003

<http://www.ica.org>, (Concelho Internacional de Arquivos) acedido em Novembro de 2003

<http://www.idc.com> (*The Internet Economy – An Employment Paradox?*) acedido em Abril de 2004

http://www.ime.usp.br/~rudini/filos_platao.htm acedido em Fevereiro 2003

<http://www.ingent.com> acedido em Setembro de 2003

http://www.itu.int/wsis/documents/listing.asp?lang=en&c_event=pc2&c_type=td acedido a 08-01-2004

<http://www.jmberlin.de>, acedido em Outubro 2003

<http://www.mellon.org>, acedido em Julho 2003

<http://www.museusportugal.org> acedido a 22 de Fevereiro de 2004

<http://www.pro.gov.uk>, acedido em Novembro de 2003

<http://www.questia.com> acedido em Setembro de 2003

<http://www.rmn.fr>, acedido em Outubro de 2003

<http://www.scran.ac.uk> acedido em Julho 2003

<http://www.usbr.gov/cultural/> acedido em Setembro de 2003 (*What are cultural resources?*)

<http://www.vam.ac.uk> ¹⁴⁸

GLOSSÁRIOS

<http://dublincore.org/documents/usageguide/glossary.shtml> acedido em Fevereiro 2003

http://www.cordis.lu/ist/directorate_e/digicult/glossary.htm acedido em Fevereiro 2003

<http://www.developer.com/xml/article.php/2106671> acedido em Fevereiro 2003

<http://www.navglobe.com/glossary.cfm> acedido em Fevereiro 2003

<http://www.wordspy.com> acedido em Fevereiro 2003

PORTAIS E SITES INSTITUCIONAIS DE CULTURA DE PESQUISA CORRENTE

CONSELHO DA EUROPA

Portal de Cooperação Cultural: www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/ ¹⁴⁹

Compendium das Políticas Culturais na Europe: www.culturalpolicies.net ¹⁵⁰

¹⁴⁸ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁴⁹ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁰ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

COMISSÃO EUROPEIA

Cultura 2000 – Linha de Financiamento da Comissão Europeia para a Cultura:
www.europa.eu.int/comm/culture/eac/c2000condition_en.html ¹⁵¹

Contact Points da Cultura: www.europa.eu.int/comm/culture/eac/contact-point_en.html ¹⁵²

DG para a Educação e a Cultura: www.europa.eu.int/comm/culture/eac/index_en.html ¹⁵³

Portal Europeu da Cultura: http://europa.eu.int/comm/culture/index_en.htm ¹⁵⁴

A Convenção Europeia: <http://european-convention.eu.int> ¹⁵⁵

Conselho da União Europeia: <http://ue.eu.int> ¹⁵⁶

Parlamento Europeu: www.europarl.eu.int ¹⁵⁷

Comité para a Cultura, Juventude, Educação, os Media e o Desporto:
www.europarl.eu.int/committees/cult_home.htm ¹⁵⁸

MINISTÉRIOS DA CULTURA NA EUROPA

Estados Membros e os Países Candidatos: http://europa.eu.int/comm/culture/parten_en.htm ¹⁵⁹

¹⁵¹ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵² Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵³ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁴ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁵ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁶ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁷ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁸ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁵⁹ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

(ACEI) The Association for Cultural Economics International:
<http://www.dac.neu.edu/economics/n.alper/acei/backgr.htm> ¹⁶⁰

(ECF) European Cultural Foundation: www.eurocult.org ¹⁶¹

(IETM) Informal European Theatre Meeting: www.ietm.org ¹⁶²

(EFAH) European Forum for Arts and Heritage: www.efah.org ¹⁶³

(EFC) European Foundation Centre: www.efc.be ¹⁶⁴

(ENCATC) European Network of Cultural Administration Training Centres: www.encact.org ¹⁶⁵

(ERICarts) European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts:
www.ericarts.org ¹⁶⁶

(NEF) Network of European Foundations for Innovative Cooperation: www.efc.be/nef/ ¹⁶⁷

(ACEI) Association for Cultural Economics International:
<http://www.dac.neu.edu/economics/n.alper/acei/backgr.htm> ¹⁶⁸

¹⁶⁰ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶¹ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶² Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶³ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶⁴ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶⁵ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶⁶ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶⁷ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

¹⁶⁸ Acedido várias vezes ao longo de 2003 e 2004

ANEXO I - Lista da UNESCO com os diferentes tipos de Património Cultural

Tipos de Património Cultural	Património Cultural		
	Tangível	Intangível	Natural
Cultural Heritage Sites	✓		
Historic Cities	✓		
The Underwater Cultural Heritage	✓		
Museums	✓		
The Movable Cultural Heritage	✓		
The Documentary and Digital Heritage	✓		
The Cinematographic Heritage	✓		
Handicrafts		✓	
Oral Traditions		✓	
Languages		✓	
Festive Events		✓	
Rites and Beliefs		✓	
Music and Song		✓	
The Performing Arts		✓	
Traditional Medicine		✓	
Literature		✓	
Culinary Traditions		✓	
Traditional Sports and Games		✓	
Cultural Landscapes			✓
Natural Sacred Sites			✓