

MANOELA DONADUCE FLORES

DIREÇÕES DOS MUSEUS INTEGRANTES DA REDE PORTUGUESA DE  
MUSEUS NO ALGARVE:

Um olhar a partir das questões de género



2019

MANOELA DONADUE FLORES

DIREÇÕES DOS MUSEUS INTEGRANTES DA REDE PORTUGUESA DE  
MUSEUS NO ALGARVE:

Um olhar a partir das questões de género

Mestrado em Turismo

Especialidade em Cultura e Património

Trabalho efetuado sob a orientação das Professoras Doutoras Helena Reis de  
Figueiredo e Maria Alexandra Patrocínio Rodrigues Gonçalves



2019

DIREÇÕES DOS MUSEUS INTEGRANTES DA REDE PORTUGUESA DE  
MUSEUS NO ALGARVE:

Um olhar a partir das questões de género

2019

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam na listagem de referências incluída.

---

Manoela Donaduce Flores

©Copyright: (Manoela Donaduce Flores, Universidade do Algarve)

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## Resumo

Este trabalho centra-se na análise de percursos de homens e mulheres que ocupam atualmente lugares de direção no panorama cultural algarvio, nomeadamente na direção de museus. Para compreender tais percursos, elegeu-se como enquadramento a análise das barreiras que se levantam às mulheres que pretendem ascender profissionalmente. Pretende-se igualmente compreender se os homens na mesma posição percebem impedimentos semelhantes. Trata-se de uma investigação que examina um tipo específico de discriminação, que se manifesta de forma velada e quase invisível, mas muito recorrente nas organizações. Frequentemente não identificado ou mesmo aceite pelas próprias intervenientes, esse tipo de discriminação parece operar no inconsciente das organizações (e da sociedade) que aceita (não se sente alvo) ou reproduz (mesmo sem se aperceber) essas assimetrias de género no contexto dos patamares mais elevados das organizações, isto é, em cargos de topo fortemente decisores e de influência. Então, o ponto de partida dessa investigação encontra-se na observação da sub representatividade de mulheres nesses cargos de topo, sendo uma realidade tanto em instituições públicas, como no setor privado. Este *status quo* tem sido estudado ao longo de décadas, sob a designação de *Glass Ceiling* ou, em português, a “Teoria do Teto de Vidro”, e compõe o enquadramento teórico deste trabalho, juntamente com o panorama geral do turismo cultural, português e algarvio, a sua relevância para o desenvolvimento local, bem como detalhes da oferta museológica. Optou-se por uma metodologia qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas, por se considerar que a análise da situação das mulheres em posições de destaque nos museus algarvios (objetivo geral), bem como a identificação de factores e perceções que podem contribuir para assimetrias de género nesse segmento do mercado de trabalho (objetivo específico), pode revelar-se uma tarefa complicada e difícil de detetar e/ou comprovar através de métodos e técnicas de natureza mais quantitativa. Por fim, esta investigação chega à conclusão que, apesar de não terem sido encontradas evidências concretas da existência de um “Teto de Vidro” nas trajetórias das diretoras e dos diretores dos museus investigados, existem elementos que podem contribuir para assimetrias de género no segmento de mercado de trabalho do setor turístico cultural.

Palavras-chave: Teoria do Teto de Vidro; liderança feminina; turismo cultural; museus algarvios.

## Abstract

The present research focuses on the analysis of the pathways of men and women who currently occupy leadership positions in the Algarve cultural panorama, particularly in the direction of museums. To understand these paths, a framework that allows understanding the analysis of the barriers that arise for women who want to ascend professionally was elected. In order to comprehend if men in the same position perceive similar constraints, the study examines a specific type of discrimination that manifests itself in a *veiled* and *almost invisible* form, yet it is very common in organizations. Often unidentified or even accepted by the actors themselves, this kind of discrimination seems to operate in the unconscious of organizations (and society) that accept (do not feel targeted) or reproduce (even unaware) these gender asymmetries in the context of the high levels of the organizations, that is, in top-level positions with a strong influence in the decision-making processes. Thus, the starting point of this research lies in the observation of the underrepresentation of women in these top positions, since this is a reality, both in public and private sectors. This *status quo* has been studied for decades under the scope of the *Glass Ceiling Theory*, and composes the theoretical framework of this work, together with the general panorama of cultural tourism, Portuguese and from Algarve, its relevance to local development, as well as details of the museological offer. We opted for a qualitative methodology, with semi-structured interviews, considering that the analysis of the situation of women in prominent positions in the Algarve museums (general objective), as well as the identification of factors and perceptions that may contribute to gender asymmetries in this segment of the labour market (specific objective), can be a complicated and difficult task to detect and/or prove through quantitative methods and techniques. Finally, this investigation concludes that, although there is no concrete evidence of the existence of a “Glass Ceiling” in the pathways of the directors of the museums investigated, there are elements that may contribute to gender asymmetries in the cultural tourism sector.

Keywords: Glass Ceiling Theory; female leadership; cultural tourism; Algarve museums.

## Índice Geral

Índice de tabelas.....	viii
Lista de acrónimos e siglas.....	ix
1. Introdução.....	1
2. O fenómeno <i>Glass Ceiling</i> : conceito, contexto, causa e perspetiva de superação.....	3
2.1 Conceito.....	3
2.2 Contexto atual.....	6
2.3 Evidências do <i>Glass Ceiling</i> .....	9
2.4 Principais causas do <i>Glass Ceiling</i> .....	13
2.4.1 Estereótipos de género.....	14
2.4.2 <i>Sticky floor</i> .....	19
2.4.3 Teoria do Labirinto.....	20
2.4.4 <i>Networking</i> e redes masculinas de ajuda e proteção.....	21
2.4.5 <i>Mentoring</i> e <i>sponsorship</i> .....	24
2.4.6 <i>Gendered organizations</i> .....	27
2.5 Perspetivas de superação do <i>Glass Ceiling</i> .....	30
3. Panorama do turismo cultural algarvio com foco nos museus.....	37
3.1 Definição e contextualização de turismo cultural e sua ligação com património cultural.....	37
3.2 Relevância do turismo cultural para o desenvolvimento local.....	45
3.3 Turismo cultural em Portugal.....	52
3.3.1 Turismo cultural no Algarve.....	55
3.4 A atividade museológica.....	60
3.4.1 O conceito atual de museu.....	63
3.4.2 O atual contexto da museologia portuguesa.....	67
3.4.3 A rede de Museus do Algarve.....	70
4. Metodologia.....	74
4.1 O processo de investigação atual em turismo e a metodologia qualitativa.....	74
4.2 O objeto de estudo da investigação.....	77

4.2.1	Justificação do tema.....	77
4.2.2	Problema de investigação.....	78
4.2.3	Objetivos da investigação.....	78
4.2.4	Objeto de estudo.....	79
4.3	O planeamento e o desenho da investigação.....	79
4.4	O desenvolvimento e o controle das etapas da investigação.....	80
4.5	A realização das entrevistas.....	81
5.	Análise, interpretação e apresentação dos resultados da investigação.....	83
5.1	Questões de âmbito pessoal.....	83
5.2	Questões de âmbito profissional.....	92
5.2.1	Trajectoria profissional da Diretora do Museu de Loulé.....	94
5.2.2	Trajectoria profissional da Diretora do Museu de Portimão.....	97
5.2.3	Trajectoria profissional da Diretora do Museu de Albufeira.....	100
5.2.4	Trajectoria profissional do Diretor do Museu de Faro.....	103
5.2.5	Trajectoria profissional do Diretor do Museu de Tavira.....	106
5.2.6	Breves conclusões.....	108
5.3	Questões de âmbito geral.....	111
6.	Conclusão.....	115
	Referências bibliográficas.....	118
	Apêndice A – Caracterização do Museu Municipal de Albufeira.....	125
	Apêndice B – Caracterização do Museu Municipal de Faro.....	129
	Apêndice C – Caracterização do Museu Municipal de Loulé.....	133
	Apêndice D – Caracterização do Museu Municipal de Portimão.....	137
	Apêndice E – Caracterização do Museu Municipal de Tavira.....	142
	Apêndice F – Guião das entrevistas semiestruturadas.....	146

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Estereótipos de liderança masculinos e femininos.....	17
Tabela 5.1 - Dados pessoais dos entrevistados.....	83

## Lista de acrónimos e siglas

AMAL - Comunidade Intermunicipal do Algarve

CCC - *Cultural and Creative Cities Monitor*

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve

CDIS - *Culture for Development Indicators*

CEO - *Chief Executive Office*

DGPC - Direção Geral do Património Cultural

DRC - Direções Regionais de Cultura

ETIS - *European Tourism Indicator System*

GC - *Glass Ceiling*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICOM - Conselho Internacional de Museus

ICOMOS - Conselho Internacional de Monumentos e Sítios

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

PORDATA – Base de dados Portugal Contemporâneo

RMA - Rede de Museus do Algarve

RPM - Rede Portuguesa de Museus

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

## 1. Introdução

O interesse do presente trabalho centra-se na análise de percursos de homens e mulheres que ocupam atualmente lugares de direção no panorama cultural algarvio, nomeadamente na direção de museus.

Para isso, elegeu-se como enquadramento a análise das barreiras que se levantam às mulheres que atuam em ambientes organizacionais masculinos e/ou masculinizados. Pretende-se igualmente analisar se os homens na mesma posição percebem impedimentos semelhantes. Não se trata especificamente de uma investigação de casos de discriminação óbvia, os quais devem ser denunciados e amplamente criticados. O objetivo aqui é identificar discriminações que se manifestam de forma velada, subtil e quase invisível, mas muito recorrentes nas organizações. Frequentemente não identificado ou mesmo aceite pelas próprias intervenientes, esse tipo de discriminação parece operar no inconsciente das organizações (e da sociedade) que aceita (não se sente alvo) ou reproduz (mesmo sem se aperceber) essas assimetrias de género no contexto dos patamares mais altos das organizações, isto é, em cargos de topo fortemente decisores e de influência.

O ponto de partida dessa investigação encontra-se na observação de que, quer em instituições públicas, quer no setor privado, muitas mulheres ocupam lugares de chefias intermédias/altas, como diretoras de departamentos, gerentes e supervisoras de divisões. São mais raras, entretanto, as que conseguem ascender ao ponto mais elevado da hierarquia organizacional, em posições como diretoras gerais, presidentes, chefes executivas ou pertencentes ao Conselho de Administração da organização.

Este *status quo* tem sido estudado ao longo de décadas, sob a designação de *Glass Ceiling Theory* (GC) ou, em português, a “Teoria do Teto de Vidro”, e será analisada em detalhe no capítulo 2 deste trabalho, o qual expõe o enquadramento teórico da presente investigação. Serão elaborados os conceitos de *Glass Ceiling* (causas, contexto, e perspetivas de superação), *sticky floor*, Teoria do Labirinto, *networking*, *mentoring*, e as redes de ajuda e apoio. Além disso, serão discutidos como estes conceitos estão presentes nas instituições e organizações, dificultando a subida das mulheres aos lugares de topo nas hierarquias organizacionais.

Na sequência, o capítulo 3 apresentará uma visão do panorama geral do turismo cultural, iniciando com uma abordagem acerca do seu conceito e contexto atual, seguindo

para a análise específica do caso português e algarvio e a sua relevância para o desenvolvimento local. Serão expostos alguns números que evidenciam o seu crescimento e participação na economia nacional e regional, para então culminar no tipo específico de turismo cultural, em que consiste a oferta museológica. Serão abordados o conceito de museu, a legislação vigente (como a Lei Quadro dos Museus), dados dos museus nacionais e algarvios, além da integração em redes (como a Rede Portuguesa de Museus e a Rede de Museus do Algarve).

Os métodos utilizados para atingir os objetivos gerais e específicos serão descritos detalhadamente no capítulo 4. Optou-se por uma metodologia qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas, por se considerar que a análise da situação das mulheres em posições de destaque nos museus algarvios (objetivo geral), bem como a identificação de factores e perceções que podem contribuir para assimetrias de género nesse segmento do mercado de trabalho (objetivo específico), pode revelar-se uma tarefa complicada e difícil de detetar e/ou comprovar através de métodos e técnicas de natureza mais quantitativa.

Por isso, no capítulo 5 será realizada a análise, interpretação e apresentação dos resultados das entrevistas. Esta última secção do trabalho tem o objetivo de analisar a relação dos conceitos discutidos nos primeiros capítulos com o conteúdo levantado nas entrevistas. A interpretação da correspondência, ou não, dos conceitos teóricos com as trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados é orientada pela pergunta de partida do presente trabalho e intenta cumprir com os objetivos pré-definidos.

O capítulo final contempla as conclusões a que esta investigação chegou, bem como as dificuldades e limitações que se levantaram ao longo deste trabalho. Porque o tema das assimetrias de género é um vasto campo de estudo, conclui-se com sugestões e pistas para futuras investigações nesta área de estudo.

É importante notar que este trabalho se insere na especialidade “Cultura e Património” do Mestrado em Turismo. Por isso, a temática abordada nesta dissertação tem uma profunda relação com os conteúdos que foram lecionados ao longo das disciplinas do Mestrado, as quais contribuiram para a delimitação do tema deste trabalho e também para o conhecimento e escolha de diversas bibliografias que são aqui utilizadas.

## 2. O fenómeno *Glass Ceiling*: conceito, contexto, causa e perspectiva de superação

Cunhada em meados da década de 80 do século passado, a metáfora do *Glass Ceiling* (GC) remete para as dificuldades que as mulheres enfrentam quando procuram ascender às chefias de topo das organizações e instituições que se regem por culturas organizacionais – formais ou informais – masculinizadas, à semelhança da sociedade em geral. Este conceito de “Teoria do Teto de Vidro”/GC é recorrente em estudos sobre as questões de género, não tendo, até hoje, sido abandonada. Pelo contrário, estudiosos continuam a analisar a sua pertinência e a confirmar a sua existência através das suas pesquisas, inclusive em alguns casos sugerindo novos olhares mais adaptados à situação atual, como é o caso de Casaca e Lortie (2017), Eagly e Carli (2007), Ibarra, Carter e Silva (2010), Madalozzo (2011), Manganelli (2012), Reis (2000), Rocha (2006), Santos e Ribeiro (2006), Subramaniam, Khadri, Maniam e Ali (2016), Wirth (2001), entre outros.

Em relação à estrutura desta secção, primeiramente será feita uma explanação em torno do conceito de *Glass Ceiling*, o que representa e quando surgiu. Na sequência, uma breve exposição do contexto em que esse tema se insere atualmente e algumas evidências deste fenómeno. A seguir, será lançado um olhar às principais possíveis causas relacionadas com tal fenómeno e, em seguida, uma análise que perspetiva a sua superação.

### 2.1 Conceito

Em linhas gerais, a expressão *Glass Ceiling*, em português “Teto de Vidro”, refere-se a uma barreira invisível que impede as mulheres que já ocupam lugares destacados nas organizações de atingirem patamares de chefias de topo nas suas carreiras profissionais. Segundo Madalozzo (2011), essa expressão foi cunhada em meados da década de 1980 nos Estados Unidos da América. Para a autora, isso pode estar relacionado com o facto de que neste país a inserção das mulheres no mercado de trabalho proliferava-se com força já desde os anos 1950. Assim, passadas algumas décadas e as mulheres conquistando cada vez mais o seu espaço no mundo profissional, começou-se a perceber que havia segregação entre elas e homens que exerciam as mesmas funções, as quais se

manifestavam tanto numa diferença nos rendimentos e nas condições de trabalho, como na ocupação de cargos de chefia alta em empresas e instituições.

A discussão ganhou força em 1986 com a publicação de um estudo académico que investigou a situação das mulheres em grandes corporações na Europa e América do Norte e constatou que elas não chegavam a representar mais de 10% das chefias e menos de 4% dos *Chief Executive Office* (CEO) ou presidentes dessas empresas, de acordo com Manganelli (2012). A divulgação desse estudo ocorreu através do *Wall Street Journal* que teria assinalado a expressão *Glass Ceiling* (Rocha, 2006). Madalozzo (2011) acrescenta que foi este estudo, em parceria com o *Center for Creative Leadership*, alguns anos mais tarde (1991), que impulsionou a criação de uma comissão<sup>1</sup>, através da Secretaria do Trabalho dos Estados Unidos, para investigar porque isso ocorria e procurar reduzir essas barreiras que impediam as mulheres de alcançar posições mais elevadas dentro do seu ambiente de trabalho.

Rocha (2006) ainda afirma que a expressão “Teto de Vidro” também foi encontrada num documento gerado a partir de um encontro organizado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e pela Federação Internacional de Mulheres Universitárias, ocorrido em Lisboa em 1985. A partir do que foi discutido neste documento, que já evidenciava a sub-representação feminina em níveis onde se concentram maior poder e decisão no mercado de trabalho, pode-se perceber que a questão das mulheres e seus desempenhos profissionais configura uma preocupação há mais de trinta anos.

A partir dessa breve contextualização do surgimento da expressão, torna-se necessária uma explanação acerca do conceito de GC ou “Teoria do Teto de Vidro”, que se inicia com uma revisão de literatura. Para Rocha (2006, p. 102),

O “teto de vidro” é uma expressão já consagrada nos estudos de género e da mulher. Diz respeito àqueles postos-chave na hierarquia superior das empresas e instituições, considerados como ainda não ultrapassáveis e inatingíveis pelas mulheres. Não tem a ver com falta de habilidade e capacidade das mulheres, mas com o simples fato de que são mulheres.

Madalozzo (2011, p. 128) complementa, ressaltando a forma como esse tipo de discriminação se propaga:

---

<sup>1</sup>National Glass Ceiling Commission (<http://nationalglassceilingcommission.org>)

A denominação de teto de vidro se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para tal não são necessariamente públicos, nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira.

Para Casaca e Lortie (2017), *Glass Ceiling* configura uma metáfora que simboliza as barreiras invisíveis e, muitas vezes, subtis, que apenas se colocam às mulheres e que separam os cargos de liderança dos cargos de subordinação. Sublinha-se que essas limitações

[...] impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras, de serem nomeadas ou promovidas a cargos de alta direção, independentemente das suas qualificações, desempenho, sucesso ou comprometimento no trabalho. Algumas mulheres conseguem atingir níveis médios de gestão, mas não conseguem avançar para o topo da hierarquia corporativa ou organizacional (Hymowitz e Schellhardt, 1986). Enquanto os homens sobem facilmente até o topo, o avanço das mulheres é dificultado por obstáculos estruturais, incluindo mecanismos discriminatórios invisíveis e exclusivos dentro das organizações (Casaca e Lortie, 2017, p. 10, tradução própria).

No que diz respeito às segregações de gênero, as autoras chamam a atenção para a metáfora do *Glass Ceiling* se inserir no tipo vertical, ou seja, um tipo de assimetria que resulta na concentração de homens e mulheres em diferentes níveis hierárquicos de trabalho, estando as mulheres mais propensas a ocuparem as categorias mais baixas da pirâmide organizacional. A partir dessa tendência, que pode ser observada de forma muito recorrente no âmbito profissional, as autoras afirmam que é possível apreender que as hierarquias ocupacionais também são hierarquias de gênero, tendo em vista a baixa representatividade da mulher em instâncias decisórias, de influência e poder no âmbito organizacional, na ampla maioria das grandes organizações mundiais.

Por outro lado, a segregação horizontal refere-se a um tipo de desequilíbrio de gênero no qual homens e mulheres se concentram em diferentes tipos de atividades profissionais. As autoras sublinham que essa segregação recebe a denominação de *Glass Walls* e resulta que ficam a cargo das mulheres as ocupações que possuem menor valor econômico atribuído e reconhecimento social, além de piores condições de trabalho, como serviços de refeições, limpeza e cuidados, ou nos setores mais inferiores das áreas da saúde e educação. Ou seja, são tipos de ocupação profissional que configuram quase que uma extensão do trabalho doméstico, do âmbito familiar, historicamente realizado pelas mulheres (Casaca e Lortie, 2017).

Juntas, as metáforas do *Glass Ceiling* e do *Glass Walls* conseguem simbolizar o que com frequência o mercado de trabalho representa para as mulheres: uma pirâmide feita de “paredes e tetos de vidro” que, de forma invisível, constituem obstáculos que as separam das vias centrais e diretas que alcançam o topo da pirâmide hierárquica das organizações (OIT, 2015). Em relação àquelas mulheres que já se encontram em posições elevadas nessa pirâmide, a segregação do tipo horizontal isola-as em funções gerenciais (principalmente) nas áreas dos recursos humanos, relações públicas, comunicações, finanças e administração. Assim, não atuando em esferas de mais autoridade e controle, como desenvolvimento de produto e operações, pesquisa, vendas e gestão geral (que comumente ficam a cargo dos homens), as mulheres distanciam-se cada vez mais do caminho que as poderia levar ao topo da hierarquia organizacional, o que configura por sua vez a segregação do tipo vertical (OIT, 2015).

Essa distinção dos tipos de segregação é muito importante para os objetivos desse trabalho, pois pelas características da segregação vertical (seu carácter estrutural, sua expressão invisível e mais sutil que a segregação horizontal), na qual se enquadra o fenómeno do *Glass Ceiling*, torna-se mais difícil perceber as suas causas e encontrar as motivações para sua superação.

## 2.2 Contexto atual

Na primeira parte dessa secção foi exposto o contexto do surgimento da expressão *Glass Ceiling*, sendo agora relevante uma análise do atual contexto já que, passados cerca de três décadas desde que se iniciou a discussão do fenómeno, essa segregação do tipo vertical ainda se faz muito presente.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou em 2015 um relatório global acerca do rumo das mulheres na área dos negócios e da gestão. Deste documento, salientam-se algumas pesquisas (elaboradas ou encomendadas pela OIT) que serão expostas a seguir e compartilham a conclusão de que os efeitos da teoria do “Teto de Vidro” ainda permanecem intactos.

Em 2013, por exemplo, foram analisadas cerca de 1.300 empresas (de pequeno, médio ou grande dimensão, além de multinacionais) do setor privado em 39 países em desenvolvimento de todos os continentes, exceto da Oceania. Verificou-se que mais de

85% da presidência dessas empresas era chefiada por homens e menos de 15% por mulheres. Mas, mais importante para a presente investigação, que possui o seu *locus* de análise no setor turístico cultural, é o reconhecimento, por parte dessa mesma pesquisa, que essa sub-representação da mulher em cargos de alta gerência também se verifica fora do ambiente empresarial privado, como na administração pública e outras instituições, que, de igual forma, não refletem um cenário de paridade (OIT, 2015).

Uma outra pesquisa encontrada no relatório citado anteriormente, também em 2013, analisou a participação das mulheres em Conselhos de Administração de empresas de grande dimensão em cerca de 40 países e percebeu que apenas em três países (Finlândia, Suécia e Noruega) elas compunham mais de 20% dos membros. Ademais, somente seis países possuíam mais de 5% de conselheiras e dezessete países não tinham nenhuma mulher em Conselhos de Administração.

Este relatório ainda verificou a percentagem de ocupação do cargo de CEO por mulheres no conjunto de grandes empresas em países desenvolvidos. Na China, no ano de 2012, observou-se que somente 5,6% dos CEOs de empresas de capital aberto eram mulheres. Nos Estados Unidos da América, a percentagem encontrada foi de 4,8% de mulheres em cargos de CEOs em empresas citadas na listagem da “Fortune 500” em 2014. Na Austrália, também em 2014, apenas 3% eram CEOs nas duzentas maiores empresas do país. No Reino Unido, elas representavam 4% neste cargo nas empresas listadas na “FSTE 100” em 2013. Também eram 4% as mulheres em cargos de CEO na África do Sul em 2012 (de acordo com o levantamento “JSE” de empresas) e na Índia (nas empresas inseridas no “BSE 100”) no mesmo ano. No México, em relação às empresas listadas no “Expansion 100”, apenas 3% dos CEOs eram mulheres. Por fim, nas empresas listadas no “CAC 40” da França e no “DAX 30” da Alemanha, não foi encontrada nenhuma mulher ocupando o cargo de CEO no ano de 2012 (OIT, 2015).

O relatório finaliza a análise da permanência do “Teto de Vidro” confirmando que essa realidade pouco mudou nos últimos anos e que caso se mantenha este ritmo, serão necessárias mais oito décadas para que as barreiras colocadas às mulheres que intentam progredir nas suas trajetórias profissionais deixem de existir. Sublinha-se também que esse progresso tem sido classificado pelas pesquisas na área como “glacial”, tamanha sua lentidão (OIT, 2015).

Também é possível verificar essa persistência do fenómeno *Glass Ceiling* a partir da Agenda 2030 no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), que, em 2015 definiu as principais prioridades e aspirações para um desenvolvimento sustentável global até 2030. Tendo essa Agenda sido aceite por 193 países do mundo, Portugal entre eles, existe um plano de ação que tenta “erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade”, o qual se orienta a partir de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONU, 2015). A fim de fazer uma correspondência com o fenómeno do “Teto de Vidro”, chama-se atenção aqui apenas para o ODS número 5 sob o título “Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas”. Para este trabalho cabe ressaltar a Meta 5.5: “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública” (ONU, 2015). Isso mostra o quanto esse tema ainda configura uma preocupação a nível mundial.

Três anos depois do lançamento desses ODS, já é possível encontrar alguns relatórios que evidenciam o andamento das ações em cada país. Em Portugal, um sistema de monitoramento foi criado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2018 e reúne um conjunto de indicadores para as metas de cada um dos 17 ODS. No intitulado “Dossiê Temático – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável”, a Meta 5.5 possui o indicador 5.5.2 “Proporção de mulheres em cargo de chefia”, inserido no qual existem dois sub-indicadores: “População empregada por sexo” e “Proporção da população empregada com cargos de chefia”.

A análise desses dados possibilitou perceber que as mulheres continuam representando cerca de metade da proporção da população empregada em cargos de chefia, apesar de corresponderem a praticamente ao mesmo número da população empregada em relação aos homens. Em 2017 havia 2.442,3 milhares de homens empregados em Portugal contra 2.314,3 milhares de mulheres. Ou seja, cerca de 51% da população empregada era masculina e 49% era feminina. Apesar disso, no mesmo ano, as mulheres representavam 2,1% da população empregada em cargos de chefia e os homens mais da metade (4,5%). É importante salientar que isso pouco mudou nos últimos 4 anos: em 2013 as mulheres representavam 2% da população empregada em cargos de chefia, enquanto que os homens representavam 5% (INE, 2018b).

Por fim, uma recente campanha de publicidade<sup>2</sup> criada em Nova York sob o título *Step in Inequality*, em português “Pise na desigualdade”, também consegue demonstrar como essa metáfora do *Glass Ceiling* é atual e de que forma se manifesta. Lançada em 2016 numa das maiores cidades do mundo, a ação chamou a atenção para a disparidade de gênero no ambiente profissional de maneira muito simples e tangível, já que se utilizou um apelo visual para mostrar a maior dificuldade que as mulheres têm em ascender profissionalmente em relação aos homens. Foram pintadas escadas rolantes de azul (referindo-se ao gênero masculino) e escadas convencionais de rosa (referindo-se ao gênero feminino) em uma estação de metro, apontando como o percurso dos homens é acelerado ou exige menos esforço se comparado com o das mulheres, informando as pessoas através da seguinte frase: “O caminho para o topo não é igual para homens e mulheres”. O anúncio ganhou repercussão e prêmios na área da publicidade e considera-se uma importante ferramenta de conscientização.

### 2.3 Evidências do *Glass Ceiling*

Ainda que este estudo procure aplicar a teoria do “Teto de Vidro” às barreiras que impedem as mulheres de alcançarem cargos no topo da pirâmide hierárquica da empresa ou instituição em que estão inseridas, é fundamental perceber como esse fenômeno também se revela em outros tipos de barreiras, pois isso colaborará para a compreensão da abrangência total do fenômeno em questão. Consequentemente, a seguir serão analisadas algumas investigações que abordam o tema por diferentes autores (as) que salientam a ocorrência do “Teto de Vidro” em diversos países.

Há cerca de vinte anos, por exemplo, Wirth (2001) já evidenciava a existência do fenômeno do “Teto de Vidro” em diversos países no seu estudo sobre o progresso das mulheres na área da gestão a nível global, mostrando que, apesar dessa evolução, elas acabavam por ficar presas no nível de gerência média das organizações em que trabalhavam. A autora elucida isso analisando a proporção de mulheres em cargos de chefia de topo nas organizações mais poderosas dos Estados Unidos da América, Brasil, Alemanha, Jamaica e Turquia, em que não passavam de 3% no final dos anos 1990. Salienta ainda que em praticamente todos os países estudados as mulheres possuíam mais

---

<sup>2</sup>Notícia encontrada no sítio de notícias *Hypeness*, conforme consta nas referências.

anos de estudo e, para chegar a cargos elevados na hierarquia organizacional, ficavam muito mais tempo nos cargos médios do que os seus colegas homens.

Mais recentemente, o estudo de Manganelli (2012) concluiu que no Brasil, para a população empregada que possui o mais alto nível de escolaridade, o rendimento das mulheres em comparação com o dos homens é ainda menor se relacionado com os outros níveis de escolaridade. Utilizando os dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) para o ano de 2009, esse estudo elaborou equações de rendimentos para homens e mulheres, permitindo a realização de análises comparativas. A autora percebeu que a diferença entre os proventos de homens e mulheres cresce de forma mais rápida na parte final da equação de distribuição de rendimentos. Ou seja, há uma barreira ou um limite que impossibilita que o rendimento das mulheres cresça de igual forma que o dos homens, mesmo que elas tenham um nível de escolaridade superior ao dos homens que exercem as mesmas funções dentro do mesmo ambiente organizacional.

Ainda em relação ao Brasil, Santos e Ribeiro (2006) em investigação semelhante, porém com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1999, já haviam chegado à mesma conclusão: nos níveis mais elevados de rendimentos é que se encontram as maiores diferenças na distribuição de rendimentos entre homens e mulheres. Para os autores isso é uma evidência do fenômeno *Glass Ceiling*, pois demonstra que as mulheres têm menores chances de ascensão profissional (a cargos mais bem remunerados) quando já estão em níveis altos de rendimentos. Ou seja, há barreiras que impedem essa ascensão e isso pouco mudou entre os anos de 1999 e 2009 no Brasil.

Esta investigação também elucidou a relação da escolaridade e do rendimento através de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2005. Segundo os autores, a diferença dos rendimentos de homens e mulheres aumenta por grupo de anos de estudo. De acordo com o IBGE, em 2005 as mulheres recebiam em média 84% do rendimento dos homens. Essa diferença, entretanto, aumentava para 80,8% para pessoas com até 4 anos de estudo e para 61,6% para pessoas com 12 anos ou mais de estudo (Santos & Ribeiro, 2006). Essa relação também coadjuva a verificação da “Teoria do Teto de Vidro”, pois evidencia que há um limite para a progressão da carreira das mulheres em termos do retorno financeiro do seu investimento em educação.

Manganelli (2012) realizou uma compilação da “Teoria do Teto de Vidro” em estudos realizados por todo o mundo: na Austrália (Kee, 2005), na Dinamarca (Smith,

Smith & Verner, 2010), na Suécia (Albrecht, Björklund & Vroman, 2001), nos Estados Unidos (Kaufman & Hotchkiss, 2003), na Grã-Bretanha (Jones & Makepeace, 1996), no Paquistão (Sabir & Aftab, 2007) e no Canadá (Chenier & Wohlbold, 2011). Em comum, todos os (as) pesquisadores (as) confirmaram a existência do fenômeno *Glass Ceiling* nos seus estudos. As divergências entre eles variam de acordo com a própria amostra que cada autor (a) escolheu, seja no setor privado, público ou nas instituições financeiras. A maioria dos estudos refere-se ao limite de rendimentos nos níveis mais altos da distribuição salarial, mas também há exemplos de diferenças nas ocupações de cargos de alta gerência e no tratamento discriminatório que as empresas possuem.

Rocha (2006), por seu turno, apresenta o exemplo da França, através do estudo de Badinter (2005), que igualmente reconhece a existência de *Glass Ceiling* no país ao analisar a sub-representação das mulheres na direção ou nos Conselhos de Administração de empresas.

Já no seu próprio estudo, essa autora constatou um rompimento do “Teto de Vidro” em algumas das Empresas Nascentes de Base Tecnológica em Florianópolis (Brasil), *locus* da sua investigação. Nas 39 empresas entrevistadas entre 2004 e 2005, foi possível identificar algumas mulheres que compunham juridicamente a sociedade das empresas com significativo percentual. A autora relaciona esse facto com o maior aprimoramento educacional continuado de mulheres que cada vez mais se inserem na área das ciências exatas (como a engenharia, a biologia, a matemática, a computação e a tecnologia da informação), e também com as noções de empreendedorismo das mesmas. Contudo, salienta a existência do “Teto de Vidro” no âmbito acadêmico, onde há mais homens nessas áreas que possuem títulos de doutor, mestre ou pós-graduado (Rocha, 2006).

Casaca e Lortie (2017) contribuem para essa discussão apresentando o termo *leaky pipeline* para descrever a situação das mulheres pesquisadoras no ramo da ciência em geral. O termo simboliza a ideia de um condutor, um cano que possui um vazamento quando inclinado numa direção de ascensão, ou seja, o que ele estiver carregando irá vazar quando tiver a intenção de ascender. As autoras remetem para essa metáfora o caso de algumas mulheres que, apesar de possuírem maior nível educacional e obterem maiores realizações acadêmicas do que os homens no mesmo ramo, acabam desistindo de perseguir com as suas carreiras científicas ou não recebem oportunidades de mobilidade ascendentes suficientes para as motivarem a manterem-se nessa profissão

(Blickenstaff, 2005 citado por Casaca e Lortie, 2017). Neste caso, o *leaky pipeline* também pode ser apreendido como um tipo de segregação vertical, muito semelhante ao *Glass Ceiling*, pois também parece configurar um tipo de barreira à progressão profissional das mulheres.

Subramaniam *et al.* (2016) apresentam o exemplo do fenómeno em questão na Malásia, onde realizaram a sua investigação com cerca de 300 mulheres que trabalhavam no Vale do Klang, importante centro administrativo e de negócios do país, majoritariamente no setor privado. O estudo concluiu que mais de metade da amostra se concentrava em posições administrativas e de secretariado ou atendimento ao cliente e vendas. Entretanto, apesar de mais de 50% delas possuírem títulos de pós-graduação, menos de 20% trabalhavam como gerentes ou oficiais superiores. Destacou, ainda, que a Malásia tem o maior número de organizações sem mulheres em cargos de gerência do continente Asiático e que isso pode estar relacionado com o facto de que é um país mulçumano e, portanto, existem barreiras religiosas e culturais que intensificam ainda mais as discriminações no mercado de trabalho.

Em Portugal, esse fenómeno também pode ser apercebido se analisarmos alguns dados estatísticos. Segundo o PORDATA (2018), por exemplo, as mulheres possuem um nível de escolarização no ensino superior maior do que o dos homens. Em 2016, elas representavam 54% dessa categoria contra 47% de homens. Entretanto, isso não se refletiu na ocupação de emprego, visto que, em 2017, aproximadamente 52 mil mulheres com ensino superior estavam desempregadas, contra apenas 33 mil homens na mesma condição. Um outro indício de que existem barreiras que impedem a progressão profissional das mulheres portuguesas pode ser notado na diferença do ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem. Em 2016, o ganho dos homens foi de €1.215,1 contra €982,5 das mulheres, o que significa que elas receberam cerca de 80% do rendimento deles, mesmo que tenham trabalhado uma mesma média de horas. Mas mais importante para os objetivos desse trabalho é a constatação de que essa diferença é ainda maior se for analisado o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem em cargos superiores, em que os homens receberam €2.707,7 e as mulheres €1.958,8, ou seja, elas ganharam cerca de 70% do rendimento deles. Essa evidência está em conformidade com os outros exemplos expostos acima, ou seja, as mulheres têm menores chances de ascensão profissional (a cargos mais bem remunerados) quando já estão em níveis altos de rendimentos.

Esse apanhado de evidências possibilitou perceber que a sub-representação das mulheres em cargos de liderança passa por diversas áreas do âmbito profissional, desde a participação em Conselhos de Administração, em esferas acadêmicas, em grandes empresas privadas ou de serviços públicos, podendo manifestar-se tanto numa diferença de rendimentos, quanto nas condições de trabalho, não importando se o país em que se inserem é desenvolvido ou em desenvolvimento, independente da religião oficial, em todos os continentes do globo. Além disso, foi possível perceber a quantidade de autores (as) que abordam o tema, o que mostra o quanto esse fenômeno é recorrente e pertinente em estudos sobre as questões de gênero, já que contribuem para confirmar a sua existência através das suas pesquisas. Essas colocações justificam a importância do presente estudo, já que o fenômeno *Glass Ceiling*, apesar de não ser recente, permanece na atualidade de muitos países.

#### 2.4 Principais causas do *Glass Ceiling*

A partir do que foi exposto anteriormente, pode-se compreender a amplitude do fenômeno em questão. Agora será lançado um olhar em relação às causas do “Teto de Vidro” com o intuito de perceber as origens para que tal fenômeno possa ter tamanha magnitude e assim colaborar com a discussão que visa a sua superação.

No seu estudo, Eagly *et al.* (2007) chamam a atenção para o facto de que a “Teoria do Teto de Vidro” pode falhar se for analisada como um único obstáculo que se coloca apenas àquelas mulheres que já se encontram na penúltima etapa da ascensão profissional. Na realidade, elas são desafiadas ao longo de todos os estágios que as levariam a esse ponto, desde o momento em que “escolhem” a sua profissão, a fase de formação e capacitação, até o momento em que se tornam líderes. Ainda ressaltam que são muitos e complexos os desafios que as mulheres enfrentam durante as suas jornadas de liderança, e que, apesar de metáforas como o *Glass Ceiling* serem importantes símbolos que impulsionam mudanças, é preciso ir à raiz do problema para que assim possam ser elaboradas soluções mais potentes e não apenas intervenções que apontam quem já se encontra no alto da hierarquia organizacional (Eagly *et al.*, 2007).

Nesse sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca das diversas questões que podem estar na base da segregação do tipo vertical e que somadas oferecem uma ideia consistente de como esse fenômeno pode estar operando, além de como se origina. Entre

elas identificaram-se os estereótipos de género, a metáfora do *sticky floor*, a Teoria do Labirinto, as *gendered organizations*, o *networking*, as redes masculinas de ajuda e proteção, o *mentoring*, entre outras.

#### 2.4.1 Estereótipos de género

Para iniciar esta análise, parece ser bastante adequado utilizar o recente estudo de Casaca e Lortie (2017) que reúne uma série de conceitos teóricos e ferramentas para entender e promover a igualdade de género em organizações. Para as autoras, em relação aos principais entraves à igualdade de género em posições de gestão e liderança, os estereótipos de género aparecem em primeiro lugar.

Caracterizando-os como generalizações reducionistas feitas a partir de argumentos simples e preconceituosos relativamente a habilidades, comportamentos e papéis sociais de homens e mulheres, as autoras advertem para as graves consequências que os estereótipos de género podem causar nas pessoas, sobretudo nas mulheres. Tão consolidados estão nas organizações e instituições sociais, podem moldar e até mesmo restringir expectativas e perspetivas sociais (como a vida em família, tipo de ocupação a exercer, caminhos a seguir), relações interpessoais, entre outras escolhas, de acordo com as autoras.

Para entender os estereótipos de género é preciso primeiro entender o próprio conceito de género, pois os dois termos estão intrinsecamente associados. De forma breve e sintética, de entre a ampla produção teórica em torno do tema, este trabalho utiliza a compreensão de Okin (2008, p. 306): “Gênero refere-se à institucionalização social das diferenças sexuais; é um conceito usado por aqueles que entendem não apenas a desigualdade sexual, mas muitas das diferenciações sexuais, como socialmente construídas”. Ou seja, “O que chamamos de homem e mulher [...] é resultado de relações sociais, económicas e culturais, e não apenas da condição biológica” (Flores, 2014, p. 15). Cabe aqui referenciar a famosa frase de Simone de Beauvoir, filósofa e política francesa, “não se nasce mulher, torna-se mulher”<sup>3</sup>, pois exemplifica exatamente o conceito de género, o qual procura separar os sexos (masculino e feminino), ou seja, a dimensão

---

<sup>3</sup>Referenciada em “Segundo Sexo”, a sua obra mais conhecida lançada em 1949.

natural ou biológica, das atribuições representativas e comportamentais vinculadas aos homens e mulheres (o gênero), ou seja, a dimensão cultural e social.

A partir disso, pode-se compreender que os estereótipos de gênero são rótulos gerados em torno do sexo feminino e masculino e igualmente criados no âmbito cultural e social. Isto é, os estereótipos de gênero não refletem uma essência do feminino ou do masculino a partir de características que lhes seriam intrínsecas, mas sim “generalizações simplistas e preconcebidas” a respeito dos “papéis sociais” de homens e mulheres, como referenciado por Casaca e Lortie (2017).

Para essas autoras, por estarem nessa dimensão cultural e social, os estereótipos de gênero são fortemente reproduzidos, ainda que de maneira inconsciente, pela sociedade por meio de normas, valores e práticas. Ainda avançam que essas atribuições representativas e comportamentais são concebidas desde o momento em que o sexo do recém-nascido é descoberto. Dependendo do sexo, à criança são atribuídas diferentes cores para o seu quarto (como azul para meninos e rosa para meninas), brinquedos (como bonecas e equipamentos de cozinha para meninas e carros e armas para meninos), vestimentas (vestidos cheios de babados para meninas e calças e camisolas polo para meninos) e tratamentos divergentes (meninas devem ser bem educadas, comportadas, falar baixo e sentar corretamente, e meninos devem brincar na rua, fazer esportes e ser desarrumados) (Casaca e Lortie, 2017; Reis, 2000). Ou seja, logo nos primeiros momentos de vida, o gênero é imposto e começa a enraizar-se, construindo a personalidade de cada pessoa apenas a partir do seu sexo.

Por esse motivo, é possível entender o quanto os estereótipos de gênero são fortes influenciadores na composição da personalidade de homens e mulheres. Salienta-se o quanto essa situação é preocupante, pois é como se esses estereótipos diminuíssem a peculiar e muito própria subjetividade que cada ser humano deve ter a somente dois tipos (o masculino e o feminino) de padrões comportamentais e às características bem definidas que cada um desses perfis deve ter.

No contexto das organizações, a OIT (2015) coloca que esses estereótipos condicionam os homens no papel de principais provedores da instância familiar, possuindo “naturalmente” as qualidades de líderes e gestores. Por outro lado, às mulheres são atribuídas a ética e o cuidado como características “naturais”.

A partir dessas atribuições que seriam “inatas” aos homens e mulheres, derivam outras tantas distinções, de acordo com Eagly *et al.* (2007), como: aos homens, a racionalidade, a assertividade, a independência, a dominação e o foco na carreira; às mulheres, de forma oposta, a gentileza, a sensibilidade, a simpatia, a cooperação e a expressão emotiva. É possível perceber que as características socialmente ligadas aos homens são as que mais se relacionam com uma liderança bem-sucedida e se encaixam perfeitamente nas posições de influência e poder nas organizações. É por isso que, de acordo com esses estereótipos, as mulheres não se encaixam no papel executivo. A expressão “think manager, think male” exemplifica esse estereótipo, já que implica a ideia de que o pensamento de um gerente é inerentemente o pensamento de um homem, e que isso pode estar relacionado com o facto das mulheres terem menos oportunidades de carreira (Casaca e Lortie, 2017).

Um exemplo de como esses estereótipos operam na delimitação das aspirações femininas pode ser encontrado no estudo de Rocha (2006) em sua análise sobre a participação das mulheres na Ciência e Tecnologia. A autora afirma que existem obstáculos psicológicos, que se concretizam na forma como as próprias mulheres se sentem “inseguras quanto à sua capacidade e aos seus direitos de avançar profissionalmente” (Tabak, 2002, citado por Rocha, 2006, p. 104). Mais uma evidência de como os estereótipos de género moldam a forma como as pessoas se sentem: as mulheres inseguras e os homens confiantes (no ambiente profissional).

Simão (2013) também contribui ao analisar como os estereótipos de género influenciam o comportamento e a perceção de homens e mulheres que já se encontram em cargos de liderança e poder dentro dos seus ambientes de trabalho. No seu estudo, o autor apresenta um quadro em que resume as principais diferenças entre líderes masculinos e femininos, de acordo com algumas literaturas que analisam o tema. Entre as características expostas, o presente trabalho destaca as seguintes, de acordo com a tabela 2.1.

Através da análise desta tabela é possível perceber que as características atribuídas aos homens se inserem dentro de um mesmo conjunto de atribuições, que derivam da análise da OIT (2015), em que eles estão “naturalmente” condicionados ao papel de provedores familiares e por isso são “instintivamente” líderes agressivos, autoritários, objetivos e competitivos, por exemplo. Por outro lado, as características atribuídas às mulheres inserem-se num conjunto de atribuições relacionadas com a “aptidão natural”

delas para as práticas cuidadoras e éticas e por isso seriam mais simpáticas, cooperativas e sensíveis.

Tabela 2.1 – Estereótipos de liderança masculinos e femininos

<b>Estereótipos de liderança masculina</b>	<b>Estereótipos de liderança feminina</b>	<b>Autores (as)</b>
Autoridade e orientação para as tarefas	Simpatia e orientação para as pessoas	Powel (2011)
Agressividade e competitividade	Compaixão e sensibilidade	Bem (1974)
Autonomia	Participação	Hoyt (2012)
Liderança tradicional	Capacidade de adaptação	Belasen & Frank (2012)
Comando dos subordinados	Persuasão dos subordinados	Mkhize (2011)
Objetividade	Cooperação	Schein, Mueller & Jacobson (1975)

Fonte: Adaptado de Simão (2013)

Pode-se perceber o quanto essas características são estereotipadas, ou seja, são rótulos que levam em conta apenas o gênero dos líderes, atributos que lhes foram incumbidos pela sociedade desde cedo e que os fazem agir e/ou ser percebidos dessa forma. Não importa se a mulher (e em menor escala, o homem) se comporta de acordo com o estereótipo que lhe foi atribuído ou não, ela será criticada por pertencer ou não ao padrão socialmente imposto, por exemplo, será julgada por ser “demasiadamente” feminina ou “insuficientemente” masculina, e isso prejudica a sua trajetória profissional (Simão, 2013).

Por esse motivo, as mulheres constantemente enfrentam a difícil escolha entre comportarem-se como uma líder tradicional, adotando características normalmente atribuídas aos homens e correspondendo às expectativas habituais (ainda que, com essa escolha, sofram críticas por não serem suficientemente femininas) ou agirem de acordo com as suas preferências pessoais e serem reconhecidas como líderes autênticas (e de igual forma sofrerem críticas por serem demasiado agressivas ou masculinas) (Patterson *et al.*, 2012 citado por Simão, 2013).

Eagly *et al.* (2007) atribuem isso ao chamado “dilema do duplo vínculo” característico da carreira profissional feminina. As autoras afirmam que, o facto de as mulheres sofrerem críticas, independentemente do tipo de liderança que preferam adotar, deixa a impressão que elas não têm aptidão para posições que envolvem poder e influência, e por isso não é de surpreender que as pessoas sejam mais renitentes a lideranças femininas do que masculinas. Exemplificam um estereótipo muito comum associado aos discursos verbais dos líderes quando são vigorosos em reuniões com seus subordinados: as mulheres são entendidas como “loucas controladoras”, já os homens são chamados de “apaixonados” ou “entusiasmados” pelo seu trabalho. Ainda, enquanto que os homens podem usar a arrogância e a ousadia para serem vistos como bons líderes, das mulheres é esperada a moderação e discrição e, caso se comportem ao contrário, são penalizadas (Eagly *et al.*, 2007). Ou seja, as mulheres (praticamente) nunca agem de forma certa, já que ou são encaradas como dirigentes muito suaves ou muito duras.

Casaca e Lortie (2017), por fim, realizam uma síntese das principais generalizações do estereótipo feminino, que de forma concisa consegue elucidar o conjunto bem limitado do padrão comportamental socialmente esperado/percebido das mulheres: o da mãe, no qual as mulheres simbolizam os cuidados e a ética; o de “animal de estimação”, no qual as mulheres são retratadas como um tipo de “líder de torcida”, isto é, como se fossem “mascotes” do sexo masculino, sem capacidade de intimidação ou ameaça; e o de “donzela de ferro”, em que as mulheres são vistas como assumindo certos traços masculinos, frequentemente quando procuram exibir a sua competência, e sofrem críticas pela insuficiência feminina. De entre essas principais generalizações, é importante ressaltar que esse último estereótipo é o que mais provoca críticas às mulheres, justamente por ser aquele em que elas assumem traços do estereótipo masculino também.

Então, além da forte influência que os estereótipos de género exercem na segregação entre homens e mulheres, as características ditas femininas são comumente desvalorizadas ou mal interpretadas no mundo do trabalho, tornando-se num obstáculo para a progressão profissional das mulheres, uma causa para o fenómeno do *Glass Ceiling*.

É preciso, portanto, salientar a discussão de género para alargar o conhecimento de que esses estereótipos são construídos de forma cultural, social e histórica, e, não sendo naturais, são passíveis de serem transformados. Ou seja, é possível mudar a perceção dos indivíduos no que diz respeito às suas próprias identidades e possibilidades, bem como a

percepção da sociedade em relação aos papéis e comportamentos de cada ser humano, independente do sexo.

#### 2.4.2 *Sticky floor*

Assim como o *Glass Ceiling*, para Casaca e Lortie (2017) a expressão *sticky floor*, também representa uma metáfora que impede as mulheres de ocuparem os mais altos cargos das organizações em que se inserem. A diferença é que esta última representa as primeiras barreiras que as mulheres enfrentam na parte inferior da hierarquia organizacional e, por isso, é aqui colocada como uma possível causa que antecede o fenómeno *Glass Ceiling*.

Segundo essas autoras, são obstáculos que, desde o princípio da progressão profissional da mulher, são colocados e com frequência se expressam em condições de trabalho piores do que as dos homens que desempenham as mesmas funções, o que dificulta desde cedo a ascensão das mulheres a melhores e mais bem remunerados cargos. O termo *sticky* ou pegajoso, nesse caso, simboliza que existe algo que prende as mulheres no “chão” das organizações onde trabalham, que as impede de se moverem e conquistarem cargos com maiores responsabilidades, poder e decisão, além de bloquear oportunidades de promoção.

Pode ser expresso também no preenchimento de ocupações tradicionalmente femininas, que geralmente não possuem grandes perspectivas de crescimento. Nesse sentido, é possível fazer uma correspondência com a segregação do tipo horizontal, ou a metáfora do *Glass Walls*, em que, por diversas razões (os estereótipos de género entre elas), ficam a cargo das mulheres as ocupações que possuem menor valor económico atribuído e reconhecimento social, além de piores condições de trabalho, como serviços de refeições, limpeza e cuidados, ou nos setores mais inferiores das áreas da saúde e educação, conforme exposto anteriormente.

Smith *et al.* (2011) evidenciam na sua investigação, uma outra forma de se perceber a metáfora do *sticky floor*. Por exemplo, os autores explicam que, mesmo identificando práticas discriminatórias no seu ambiente profissional, muitas mulheres não conseguem mudar para um outro ambiente menos discriminatório devido às responsabilidades na sua vida privada, como ter filhos e/ou morar com parceiros homens.

Acabam por ficar presas aos patamares mais baixos, ou o “chão” da empresa em que trabalham, pois não encontram um suporte para dispendir tempo, dinheiro e energia necessários para procurar postos de trabalho que tenham maiores possibilidades de ascensão. Ressaltam também que essa situação é ainda pior se o parceiro com quem a mulher mora ocupa uma posição de alta chefia, pois ela não é capaz ou não está disposta a prosseguir com os seus próprios planos de carreira já que assume (ou a fazem assumir) que as responsabilidades domésticas e familiares precisam de ser executadas por si.

Então o *sticky floor* relaciona-se com a menor mobilidade da mulher no ambiente organizacional se comparada a do homem, o que, possivelmente, está ligado às práticas discriminatórias (do seu parceiro ou organização em que se inserem), como o menor retorno financeiro do seu trabalho, menor reconhecimento das suas competências e produtividade laboral, tratamento desigual (como o facto de ter filhos e ser casada) e com a falta de apoio para os cuidados familiares e governo da casa.

#### 2.4.3 Teoria do Labirinto

A metáfora do Labirinto, por seu turno, simboliza a “soma de muitos obstáculos ao longo do caminho”, o que para Eagly *et al.* (2007) confere uma melhor compreensão do esforço realizado pelas mulheres no mercado de trabalho. Seria então um conjunto de obstáculos que se expressam não apenas no âmbito organizacional, mas também no âmbito pessoal de cada mulher que tenta ascender no seu trabalho.

O labirinto representa a trajetória da vida das mulheres, em que se misturam as discriminações sofridas no ambiente de trabalho (em que se deparam com as segregações do tipo horizontal e vertical), mas também no ambiente familiar (com as desiguais divisões das tarefas domésticas e de cuidados) (Eagly *et al.*, 2007). Ou seja, é um conjunto de opressões e limitações que acabam por delimitar o tempo e a disposição que as mulheres têm para melhor se capacitarem para o mercado de trabalho, de ocuparem cargos que necessitam de uma maior disponibilidade (trabalho nos finais de semana, ou mais horas por dia), em suma, de investirem nas suas carreiras profissionais.

De acordo com essas autoras, para muitas mulheres, as pressões familiares são as que tornam esse labirinto ainda mais complicado, já que as responsabilidades da esfera privada (trabalho não remunerado) das suas vidas continuam a fazer com que elas interrompam as suas carreiras, tirem mais dias de folga ou trabalhem meio expediente

para assegurarem as tarefas de cuidados e manutenção da casa. Por consequência, elas acabam por ter menos anos de experiência ou menos horas trabalhadas na esfera pública (trabalho remunerado), o que reduz seus ganhos e atrasa seu progresso profissional (Eagly *et al.*, 2007).

Por isso, a Teoria do Labirinto também pode ser encarada como uma causa para o *Glass Ceiling*, já que simboliza o conjunto de barreiras que impossibilitam as mulheres de conquistarem cargos de alta gerência. Importante ressaltar:

A vida das mulheres pode, portanto, ser comparada a um labirinto [...], uma rede complexa de caminhos com paredes por todos os lados, de intrincadas encruzilhadas e caminhos conflitantes, de voltas, curvas e becos sem saída. O labirinto também causa alguns efeitos psicológicos prejudiciais: como o desânimo e a baixa ambição, devido à percepção de que o topo é remoto e inacessível. (Casaca e Lortie, 2017, p. 19, tradução própria).

#### 2.4.4 *Networking* e redes masculinas de ajuda e proteção

Uma outra possível causa para a persistência do fenômeno do *Glass Ceiling* é a falta de (ou uma menor) rede de contatos, o *networking*, que as mulheres experienciam em comparação com os homens (ver Ibarra, 2010; Reis, 2000). Segundo Manganelli (2012), citando um estudo de McDonald (2011) que utilizou uma base de dados de mais de 12 mil americanos e concluiu que as oportunidades de arranjar um emprego são maiores quanto maior for a rede de contatos que a pessoa que procura emprego possui. Este facto configura-se como mais um obstáculo para a ascensão profissional das mulheres, pois essa prática de recrutamento informal (através de contatos, indicações) prejudica mais as mulheres que os homens, já que elas possuem uma rede de contatos no âmbito profissional menor do que a deles.

De acordo com esse mesmo estudo, ao considerar a experiência ou a trajetória de trabalhos anteriores, a possibilidade de um homem conseguir emprego através do *networking* melhora em 12% para cada ano de experiência adquirida. Entretanto, isso não é evidenciado para as mulheres, que não veem as suas oportunidades aumentadas pelas suas experiências profissionais. Ainda, destaca-se que os homens têm por hábito cultivar mais amizades no ambiente de trabalho, desenvolvem mais relações sociais nessa dimensão que as mulheres e isso pode contribuir para que eles sejam alocados em melhores cargos, que são normalmente conquistados através de indicações/nomeações (Ibarra, 2010; Manganelli, 2012; Reis, 2000).

Esse *networking* masculino mais abrangente, pode estar relacionado com o facto de as mulheres ainda estarem mais fortemente ligadas ao espaço privado, no âmbito doméstico e familiar, e que essas responsabilidades (reprodutivas, de cuidados e de manutenção da casa) ocupam mais o tempo delas que o dos homens. Como tal, eles ficam mais livres para permanecerem no espaço público, fora de casa, onde cultivam mais amizades e contatos sociais (Manganelli, 2012).

Efectivamente, essa divisão assimétrica das tarefas domésticas e a falta de tempo das mulheres para a vida no espaço público é uma realidade em Portugal. De acordo com o recente estudo de Sagnier e Morell (2019), as mulheres portuguesas precisariam que o dia tivesse 29 horas para que conseguissem lidar com o emprego remunerado, os cuidados com a família e as atividades domésticas. Outras informações deste estudo ajudam a entender isso: as mulheres dedicam quase seis horas por dia à realização de trabalho não remunerado (como compras, cuidados com a casa e com filhos e dependentes); das mulheres que vivem com parceiros homens e ambos possuem trabalho remunerado, a distribuição das tarefas domésticas (como lavar a roupa, organizar a vida em família, cozinhar, fazer compras, lavar a louça...) é de 72% para elas e 24% para eles; em relação à partilha dos cuidados e educação dos filhos, as mulheres igualmente se envolvem muito mais que os homens, sendo elas as responsáveis em mais de 70% das vezes em que se tem que levar os filhos ao médico, participar de reuniões da escola, levantar no meio da noite quando os filhos acordam e ajudar na realização dos trabalhos de casa, além de mais de 60% das vezes responsáveis pela alimentação, higiene e transporte e 57% por brincar e levar os filhos a passear.

Este estudo foi realizado em maio de 2018 com 2.428 mulheres entre 18 e 64 anos de idade que residem em Portugal e utilizam a *Internet* de forma regular. Os autores salientam a imensa representatividade da pesquisa que seria na ordem de 2,7 milhões de mulheres, já que segundo o INE, nesse intervalo de idade, a proporção total de mulheres que utilizam *Internet* é de 81%. Especificamente às estatísticas destacadas acima, a representatividade também é alta, o que significa que são muitas as mulheres que se encontram na situação de sobre carregamento de trabalho (remunerado ou não). Do total das entrevistadas, 56% vivia com um homem e em 69% dos casais, ambos tinham emprego remunerado e cerca de 60% possuía filhos.

Posto isso, fica mais fácil entender porque é que as mulheres acabam por se dedicar menos à construção de uma rede de contatos que poderia ajudá-las a

posicionarem-se em cargos de alta chefia. Para completar, não é só a falta de um *networking* que prejudica a ascensão profissional das mulheres, como pode ser observado na análise que se segue.

O estudo de Reis (2000) colabora com essa exploração ao trazer à tona a questão das redes formais e, sobretudo, informais que se criam no contexto das organizações e que restringem a mobilidade das mulheres que pretendem ascender aos cargos de chefia de topo. Essas redes podem se dar no âmbito pessoal e/ou profissional e funcionam estabelecendo ligações de convívio, amizade, lealdade, apoio, contatos, troca de favores, poder ou influência entre as pessoas inseridas num mesmo ambiente organizacional.

A autora salienta as pesquisas elaboradas por um leque de autores que trabalharam a influência das redes formais e informais das organizações. Entretanto, para os objetivos do presente estudo, cabe destacar as redes informais, pois é através dessas que muitas situações do cotidiano organizacional se resolvem, já que conseguem estimular iniciativas muitas vezes mais rápidas do que aquelas articuladas pelas redes formais (Reis, 2000). E é justamente essa articulação informal que resolve problemas e aponta novos planos de ação que, com frequência, também conduzem as pessoas aos cargos mais elevados - e por isso será aqui examinada como uma causa para o fenómeno *Glass Ceiling*.

Ao aliar a revisão de literatura acerca do tema em entrevistas realizadas com mulheres (e alguns homens) inseridas em agências de viagens no Algarve, Reis (2000) comprova o quanto essas redes trazem desvantagens para as mulheres, por dois principais motivos: 1) elas raramente participam destas redes informais, já que dispendem mais tempo com os afazeres domésticos e de cuidados do que os homens e lhes sobra menos disponibilidade para a vida pública, conforme citado anteriormente; 2) elas criam redes diferentes daquelas que os seus colegas homens estabelecem, as quais se centram mais no apoio pessoal do que no profissional, visto que elas tendem a acreditar mais na organização formal, no seu trabalho e nas suas competências, confiando no seu próprio mérito para ascender profissionalmente.

Logo, as mulheres têm um acesso limitado, ou mesmo negado, às redes masculinas onde comumente circulam maiores recursos e instrumentos (de visibilidade, de passagem de informações e decisões, por exemplo) que colocam os seus integrantes em posições mais vantajosas, de acordo com Reis (2000). A autora ainda afirma que essas

redes recebem a denominação de homofilia (ver Ibarra, 1992; 1993; 2010) e remetem às redes masculinas de entreatada e protetorado que, além de um vínculo de amizade, têm o potencial de elaborar estratégias, movimentar (seletivamente) pessoas, criar sistemas de tomadas de decisões e atrair a atenção da direção geral da sua organização, entre outras capacidades.

Eagly *et al.* (2007) enfatizam que, mesmo aquelas mulheres que têm tempo suficiente para se dedicarem à construção do seu *networking*, podem achar difícil envolver-se e beneficiar da rede informal, se continuarem a ser uma pequena minoria dentro desses ambientes masculinos e/ou masculinizados. Isso porque os homens centram suas redes em atividades nas quais as mulheres não são bem-vindas ou convidadas, como a prática de jogos esportivos, idas à *strip clubs*, estádios de futebol, entre outros.

Então, as mulheres acabam por se distanciar de vários conhecimentos (formais e informais) cruciais acerca da organização em que estão inseridas, dificultando a realização de alianças que lhes são fundamentais se o que pretendem é a ascensão profissional – o que configura o estabelecimento do “Teto de Vidro” somente para elas.

#### 2.4.5 *Mentoring e sponsorship*

Assim como as redes descritas anteriormente, há um outro tipo de relação que se dá no contexto das organizações que pode ser considerada como um tipo de *Glass Ceiling* para as mulheres. *Mentoring* ou *sponsorship* podem ser entendidos como relações de tutoria que se estabelecem entre indivíduos, mas, que funcionam de maneira diferente das redes, pois situam-se no nível interpessoal.

A partir do estudo de Reis (2000) é possível entender essa relação como uma forma de orientação/ajuda (*mentoring*), que se desenvolve tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, de um mentor para com o seu subordinado e que isso existe em qualquer organização. Essa tutoria pode ser vista como um tipo de relacionamento de superiores hierárquicos que “apadrinham” (*sponsorship*) certos subordinados seus numa relação que pode ser formal, isto é, uma política institucional da própria organização, ou, de maneira mais recorrente, informal, sem o consentimento ou mesmo o conhecimento aberto da organização.

Reis (2000) destaca alguns benefícios que podem resultar dessa relação de tutoria. Para quem se destina o *mentoring* ou *sponsorship* as vantagens são muitas e vão desde oportunidades de ensinamento e treinamento específicos e direcionados para si, como atribuição de tarefas importantes e desafiadoras que lhes conferem visibilidade dentro da organização e experiência profissional, até o reforço psicológico positivo, pois recebem incentivos que lhes aumentam a autoconfiança, análises críticas que podem inclusive protegê-los de situações delicadas e levar à promoção. Os próprios tutores também se beneficiam dessa relação, pois experienciam uma satisfação profissional a partir do reconhecimento e admiração dos seus subordinados, além do exercício de poder sobre estes ao “moldá-los” à sua imagem. Por fim, a organização também encontra vantagens, principalmente em questões motivacionais dos seus empregados, na área de recrutamento e na estabilização da sua cultura organizacional, que passa de tutor para subordinado, o que também se reflete em melhores relacionamentos e comunicação interna.

Assim, essa relação de tutoria traz muitos privilégios para aqueles que a recebem, pois têm a possibilidade de experimentar certos direitos especiais que auxiliam o seu progresso profissional. O problema reside no facto de as mulheres tirarem vantagens diferentes da relação de tutoria, em comparação com os homens (Reis, 2000). De maneira semelhante ao que foi evidenciado em relação às redes que as mulheres estabelecem no ambiente de trabalho, no que diz respeito às relações de tutoria, elas, de igual forma, tendem a acreditar mais no seu desempenho profissional como o caminho que as levará à progressão das suas carreiras. Segundo a autora, para as mulheres, as principais vantagens da tutoria são o aprendizado e até mesmo a relação de amizade que se cria e que as auxilia psicologicamente a acreditarem no seu potencial de ascensão profissional. Isso ocorre em oposição aos homens, que utilizam mais dos privilégios (descritos acima) que essa relação pode dispor e raramente criam sentimentos de amizade com seus tutores.

Ibarra *et al.* (2010) chegaram a conclusão semelhante. A partir de uma pesquisa realizada em 2008 com cerca de quatro mil homens e mulheres empregados em grandes empresas de todo o mundo e recém-formados em cursos de *Master of Business Administration* (MBA) e, portanto, com altos potenciais de se tornarem CEO's, constatou-se que mais mulheres (83%) relataram terem tido pelo menos um mentor em suas carreiras do que os homens (76%). Adicionalmente, elas tiveram mais mentores durante suas jornadas profissionais (21% tiveram quatro ou mais) em comparação com eles (15%). Entretanto, apesar disso, dois anos depois (2010) foi feita uma nova pesquisa

com a mesma população a fim de analisar qual a situação dos entrevistados em relação aos efeitos do *mentoring* ou *sponsorship* e evidenciou-se que 72% dos homens haviam recebido uma ou mais promoções em 2010, comparado com apenas 65% das mulheres.

As autoras avançam que isso se deve principalmente ao facto de que as mulheres recebem um tipo de tutoria diferente daquela que os colegas homens recebem – e talvez por isso elas logrem vantagens diferentes também, conforme exposto por Reis (2000). Ibarra *et al.* (2010) fazem uma importante distinção entre *mentoring*, em que a relação de tutoria se foca mais na orientação, no aconselhamento, no incentivo psicológico, na crítica construtiva e é mais comum em práticas formais, e o *sponsorship*, em que, para além disso, se cria um relacionamento especial, um “apadrinhamento” por parte do tutor que usa a sua influência com altos executivos da organização para defender/lutar pelo seu aprendiz ou “protégé”, bastante comum no âmbito informal.

As autoras concluem que, segundo a pesquisa citada acima, as mulheres tendem a envolver-se mais em relações de *mentoring* do que de *sponsorship*, e por isso acabam por deparar com menos oportunidades de nomeação para cargos de chefia de topo. Ainda, as entrevistadas relataram que o *mentoring* que receberam as ajudou muito a entenderem melhor seu estilo de liderança e o que precisam mudar para melhorar, enquanto os entrevistados disseram que os seus mentores informais (ou *sponsorship*) os auxiliaram a planejar seus movimentos e a assumir o comando de novos papéis, endossando sua autoridade publicamente (Ibarra *et al.*, 2010).

Então, embora as mulheres tenham mais tutores durante as suas carreiras profissionais, estes têm menos influência organizacional e desenvolvem com elas apenas relações de *mentoring*, o que pode caracterizar mais uma causa para o fenómeno *Glass Ceiling*. Além disso, essa questão também pode estar relacionada com o tipo de *networking* e redes que as mulheres estabelecem no âmbito profissional, conforme afirmado anteriormente. A pesquisa de Ibarra *et al.* (2010) mostra que 67% dos entrevistados (homens e mulheres) encontrou seus mentores a partir dos seus próprios contatos e *networking* e que apenas 18% das mulheres e 16% dos homens estabeleceram suas relações de tutoria com a ajuda de programas formais da organização em que se inserem. Assim, é possível perceber o quanto as causas que impedem o avanço profissional das mulheres estão interligadas e funcionam juntas, o que torna mais difícil a sua superação.

#### 2.4.6 Gendered organizations

Para além das questões acima colocadas, uma outra evidência de que as organizações são influenciadas por estereótipos de género pôde ser encontrada no estudo de Costa, Bakas, Breda, Durão, Carvalho e Caçador (2017) que analisou o perfil “ideal” de trabalhadores (as) do turismo desejado no recrutamento das empresas. A investigação procurou desconstruir a aparente neutralidade de género das organizações no momento do recrutamento de trabalhadores (as) para cargos de chefia alta, afirmando que a procura por um trabalhador (a) ideal para a área do turismo, imaginado como flexível e disposto a acomodar grandes exigências de trabalho, pode mascarar e reforçar os estereótipos de género no local de trabalho – além de configurar mais uma causa para o fenómeno *Glass Ceiling*.

A pesquisa realizou mais de 70 grupos focais e aplicou cerca de 400 questionários a pessoas que ocupavam cargos de direção alta na área do turismo (não apenas dos setores tradicionais da hotelaria e restauração, incluindo também operadores turísticos culturais, por exemplo) entre 2013 e 2015 em Portugal. Os resultados revelaram que, apesar de muitos gerentes afirmarem não haver discriminação no processo de contratação de novos funcionários (as), pois o critério de seleção se baseava na análise de habilidades, experiências e qualificações, foram constatadas evidências da ação dos estereótipos de género nos procedimentos de recrutamento, o que representa uma barreira à progressão profissional das mulheres na área específica do turismo.

Por exemplo, em relação às principais características desejadas de um gerente “ideal” elencadas nos questionários desse estudo, observou-se uma notória diferença nas respostas: para as mulheres foram elencados vários atributos (como não ter filhos, atenção para os detalhes, habilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, comportamento estável, boa aparência física e responsabilidade); já para os homens foram mencionadas apenas duas características (flexibilidade e disponibilidade).

Torna-se visível o facto de que pouquíssimas características foram atribuídas aos trabalhadores homens, o que para os autores “[...] sugere que os gerentes equiparam as características do trabalhador do sexo masculino com o que é geralmente aceito como características do ‘trabalhador ideal’” (Costa *et al.*, 2017, p. 69, tradução própria). Aqui também se pode estabelecer correspondência com a expressão “think manager, think male”, citada anteriormente e que exemplifica o estereótipo masculino dominante.

Evidenciam, também, a desvantagem em que as mulheres se encontram em relação aos homens, no momento de ascender a cargos de chefia alta.

Uma outra questão que importa salientar, permeia o atributo desejável “não ter filhos” elencado para as mulheres, em contraponto com a “flexibilidade e disponibilidade” atribuídos aos homens. Aqui fica mais uma vez evidente o quanto a questão do género é forte e muito presente no âmbito das organizações. Costa *et al.* (2017) concluem que, na hora da contração para posições de liderança, o facto de a mulher ter filhos ou mesmo ainda não os ter, configura uma desvantagem que só se apresenta a elas. Ou seja, é um ponto de vantagem para os homens, apenas pelo facto de serem homens, já que se pressupõe que as atividades reprodutivas e de cuidados não são lhes são atribuídas.

A ação dos estereótipos de género na sociedade determina que as atividades domésticas e reprodutivas são uma prioridade das mulheres em relação ao trabalho remunerado, como se as mulheres tivessem uma preferência na hora de escolher entre a família (esfera privada) e o trabalho (esfera pública). Essa “livre” escolha, no entanto, não leva em consideração certas pressões sociais (preconizadas pelas normas estereotipadas descritas anteriormente), que “forçam” as mulheres a seguir essa “escolha” (Costa *et al.*, 2017). Um exemplo muito comum dessa pressão social é a “culpa da mãe má” (Sullivan, 2015 citado por Costa *et al.*, 2017, p. 72) que recai sobre as mulheres que priorizam a sua carreira profissional.

Por fim, os autores finalizam a análise indicando que isso pode ser explicado, entre outros motivos, pelo facto de que o conceito de trabalho ou emprego é completamente influenciado por questões de género e acaba por reforçar a separação entre as esferas pública e privada. Ainda que as organizações se coloquem como neutras nessa questão, ou seja, na hora do recrutamento imaginam que as posições serão preenchidas por trabalhadores (as) “em abstrato”, que só existem no ambiente de trabalho remunerado (espaço público) e não possuem vida fora disso (espaço privado), esse trabalhador (a) abstrato é na realidade o trabalhador do sexo masculino, cuja vida segue exatamente isso que as organizações imaginam, isto é, emprego em tempo integral e praticamente nenhuma preocupação com a instância familiar, com as atividades de reprodução e de cuidados. Logo, esses trabalhadores comprometem-se menos com as obrigações do ambiente privado e mais com o seu emprego remunerado, e por isso são vistos como “naturalmente” mais aptos para posições de responsabilidade e autoridade. Essa lógica,

portanto, desconstrói a aparente neutralidade das organizações em relação ao gênero no momento do recrutamento para cargos de liderança (Costa *et al.*, 2017).

Subramaniam *et al.* (2016) colaboram com essa discussão ao analisar a percepção das mulheres em relação à cultura organizacional em que se inserem a fim de verificar se isso configura um motivo que pode afetar a intenção das entrevistadas de alcançar postos de alta gerência. Os resultados mostraram que a maioria das mulheres sentia que a cultura organizacional afetava sua progressão profissional, principalmente porque não sentia que recebia o respeito suficiente e não era aceita ou bem tratada pelos seus colegas de trabalho e superiores. A partir disso, também se achava menos segura e confiante para almejar cargos de alta gerência e se tornar líderes na organização. A investigação ainda revelou que a percepção das entrevistadas em relação ao recrutamento, promoção, treinamento e benefícios no local de trabalho é de que essas são práticas que se dão de forma diferente quando se direcionam para homens ou mulheres e isso também impede a sua progressão de carreira.

Um outro indício de que as organizações são influenciadas por questões de gênero pode ser apreendido pela pesquisa de Madalozzo (2011), que procurou verificar se há alguma influência entre a existência de um Conselho de Administração na empresa em que as mulheres trabalham com a sua promoção a cargos de alta chefia. Utilizando dados de 370 empresas brasileiras de todos os setores no ano de 2007, a pesquisa traz mais uma evidência do “Teto de Vidro”, pois também se identificaram barreiras à progressão das mulheres a cargos mais elevados.

Em linhas gerais, a pesquisa concluiu que se a empresa possui um Conselho de Administração as chances de uma mulher tornar-se um CEO diminuem em 12,15%. A autora relaciona isso, entre outros, com a questão de que os Conselhos Administrativos das empresas entrevistadas serem majoritariamente compostos por homens, e a escolha de um CEO por parte desses Conselhos reflete não apenas as capacidades e experiências dos (as) candidatos (as), mas sobretudo a semelhança com o próprio perfil deste Conselho. Isso pode ser comprovado pela percentagem de mulheres que ocupava o cargo de CEO nas empresas analisadas, que correspondia a apenas 8,55% (Madalozzo, 2011).

Torna-se evidente, portanto, o quanto é preocupante a verificação de que as organizações são fortemente influenciadas por questões de gênero, pois esse processo sistematicamente mantém as mulheres afastadas de cargos de maior poder e decisão, já

que atualmente os homens são majoritários na ocupação dessas posições e, na grande maioria das vezes, não entreveem as mulheres como capazes de se ajustarem ao perfil desejado para esses cargos mais elevados, contratando continuamente outros homens para assumirem esse papel dentro das organizações e perpetuando o *status quo* da sub-representatividade das mulheres nessas posições.

## 2.5 Perspetivas de superação do *Glass Ceiling*

Por fim, no seguimento desta investigação e a partir do olhar lançado sobre as principais possíveis causas do fenómeno *Glass Ceiling*, será feita uma análise que perspetiva a sua superação. Na pesquisa bibliográfica realizada já se pôde encontrar algumas iniciativas nesse sentido, como programas de quotas, ações afirmativas e de responsabilidade social nas empresas, assim como planos de Governos, conforme exposto a seguir. Além disso, também foram encontrados diferentes pontos de vista teóricos em relação à forma de perceber a superação dessas barreiras invisíveis.

Manganelli (2012) observou a implementação de um sistema de quotas em alguns países europeus que tentaram inibir a segregação de género do tipo vertical. Em 2006, por exemplo, a Noruega aprovou o regime de quotas através da criação de uma legislação que deveria garantir que os Conselhos de Administração das empresas de capital aberto do país fossem constituídos por um mínimo de 40% de mulheres e que isso deveria ser realidade dentro dos dois anos seguintes. A autora salientou que essa medida impulsionou outros países a adotarem esse tipo de atitude que visa solucionar o problema da sub-representação da mulher em cargos de liderança, como a Espanha (2007), a Holanda (2009), a França (2010) e a Islândia (2010), sendo a Bélgica, a Finlândia e a Suécia outros exemplos de países que estavam em fase de estudo e implementação dessas quotas (Matsa; Miller, 2011 citado por Manganelli, 2012). Apesar de não ser exatamente o objetivo desse trabalho, carece a averiguação do resultado da implementação das quotas nos países citados, a fim de comprovar ou não a sua eficácia, bem como avaliar o surgimento ou não de novos desafios a partir da adoção dessas medidas.

Simão (2013) referencia outro exemplo em que a Comissão Europeia determinou como meta para o ano de 2020 uma representação feminina mais equiparada à masculina no que diz respeito à ocupação de cargos de alta chefia nas maiores empresas do continente europeu. Em alinhamento com as medidas adotadas pelos países europeus

citados acima, a Comissão Europeia também determinou como meta um mínimo de 40% de mulheres em cargos administrativos nas empresas de grande dimensão (Casaca, 2012 citada por Simão, 2013).

Entretanto, o relatório criado pela OIT (2015) chama a atenção para o facto de que essas medidas possam ser vistas como controversas para muitas mulheres e repudiadas por muitos homens. Relata-se que muitas delas, na realidade, não querem ser objeto de tratamento especial, como é o caso de serem selecionadas por uma empresa apenas porque a mesma possui uma legislação obrigatória de preenchimento de cargos para mulheres. Apesar de ser uma medida que, de imediato, promete combater a sub-representação feminina em postos de chefias altas, as mulheres acabam por sentir que estão recebendo um favor da empresa, isto é, que não estão lá pelo seu mérito profissional, que conquistaram através do seu empenho e dedicação, além dos seus próprios colegas de trabalho pensarem dessa forma e não as reconhecerem pelas suas qualidades.

O relatório da OIT (2015) ressalta que o que as mulheres precisam são soluções flexíveis para administrar compromissos profissionais e familiares, além de um mesmo acolhimento por parte da organização em que se inserem em relação aos seus colegas do sexo masculino, como iguais oportunidades, orientações e formação. É preciso ainda garantir que isso ocorra ao longo de toda a trajetória profissional da mulher, da graduação ao recrutamento, à primeira tarefa ou projeto, e aos postos de trabalho de nível inferior e médio (OIT, 2015). Por fim, esse relatório conclui que as quotas podem fazer bastante sentido quando destinadas a atrair mais mulheres para os parlamentos como parte de um ideal democrático em muitos países. No entanto, a aplicação de medidas similares para a nomeação de mulheres para Conselhos de empresas no setor privado, acaba por provocar mais polémica do que paridade de género efetiva.

Casaca e Lortie (2017) também colaboram com essa crítica às quotas, ao sublinhar que equilíbrio de género e a igualdade de género não são sinónimos. As autoras afirmam que a procura para equiparar o número de mulheres em cargos de chefia alta ao dos homens (que pode ser alcançado pelas quotas) pode até ter um impacto na estrutura organizacional, ou mesmo salientar a importância da representatividade feminina nesses espaços. Contudo, essa prática não tem força suficiente para incitar a ruptura das normas e valores sociais que propagam os estereótipos de género e que reproduzem as desiguais relações de poder e privilégio entre homens e mulheres.

Num outro artigo, Casaca (2016) comenta que é, de facto, preciso uma rigidez na hora de atribuir os conceitos em relação às questões de género, pois é assim que se fundamentam os projetos de sociedade que queremos. A autora sublinha que uma organização social paritária é aquela que consegue beneficiar homens e mulheres da mesma forma no que diz respeito à participação, visibilidade, poder, voz, direitos, oportunidades e responsabilidades. Avança, ainda, que este é um projeto que vem sendo discutido há mais de 20 anos, desde a 4ª Conferência Mundial sobre as Mulheres das Nações Unidas, realizada em Pequim, em 1995, quando foi criada uma Plataforma de Ação. Entre os diversos objetivos estratégicos para a conquista de uma organização social paritária, está a promoção da participação das mulheres no poder e tomada de decisão. Setores públicos e privados têm sido, desde então, aconselhados e estimulados a adotar medidas que tenham esse intuito. Destacam-se, entre essas medidas:

[...] rever os critérios de recrutamento e nomeação para os organismos de consulta e de decisão, bem como os critérios de promoção a postos de direção [...]; garantir a igualdade na representação de mulheres e homens [...] nos seus órgãos de decisão e nas negociações em todos os sectores e a todos os níveis; possibilitar a reestruturação dos programas de recrutamento e de progressão nas carreiras para assegurar a igualdade entre homens e mulheres no acesso à formação empresarial, técnica, em gestão e liderança; aplicar critérios transparentes para lugares de decisão, garantindo uma representação equilibrada dos organismos de seleção; e ministrar às mulheres e aos homens uma formação capaz de promover relações de trabalho não discriminatórias (Casaca, 2016).

Considerando que essas medidas foram sugeridas há mais de 20 anos e que a situação da mulher no que diz respeito à ocupação de espaços de poder e influência na sociedade em geral permanece inferior em relação aos homens, a autora enfatiza que essa deve ser uma tarefa fundamental do Estado. Este deve impor metas e prazos para cada setor alcançar o equilíbrio de género, além de monitorar essas ações e penalizar se não forem cumpridas, pois, caso contrário, essa Plataforma de Ação não será colocada em prática de forma espontânea.

Ibarra *et al.* (2010), por seu turno, trazem alguns exemplos de ações afirmativas praticadas por empresas que visam a superação do fenómeno *Glass Ceiling*. A partir do reconhecimento da importância de práticas como o *mentoring* ou *sponsorship*, organizações como o Deutsche Bank, a Unilever, a Sodexo e o IBM Europa criaram programas exclusivos para mulheres, a fim de facilitar e promover a ascensão das mesmas dentro dessas empresas. Segundo essas organizações, foram elaboradas estratégias

diferentes das usuais para que a relação de *sponsorship* seja benéfica para as mulheres alvos desse “apadrinhamento”. Os superiores que executam essa orientação foram treinados no sentido de entender a complexidade de género e tipos de exercer liderança, tornando-os sensíveis às diferenças ao compreender que táticas que ajudam os homens a progredir nas suas carreiras podem não funcionar para as mulheres que têm o mesmo intuito. As autoras salientam que é um desafio desenvolver um estilo de liderança feminino num contexto onde a maioria dos modelos bem-sucedidos são masculinos.

A falta de modelo para as mulheres se guiarem como líderes é, efectivamente, uma questão importante nessa discussão que visa a superação do “Teto de Vidro”. A ausência de uma referência pode contribuir para a falta de autoconfiança e aspiração profissional feminina, uma vez que é mais difícil de acreditar que é possível ascender ao topo da hierarquia organizacional se não existem muitos exemplos de mulheres que conseguiram tal feito. Por isso, acredita-se que quanto mais mulheres alcançarem cargos de chefia alta, mais elas ajudarão outras mulheres, através de práticas como o *mentoring* ou *sponsorship*, por exemplo, em que além da orientação profissional, o apoio pessoal e a referência feminina seriam fundamentais para a criação da confiança necessária para que as mulheres se tornem grandes líderes. Entretanto, nem sempre é isso que se verifica.

Casaca e Lortie (2017), por exemplo, ressaltam um comum estereótipo que é atribuído às mulheres que já se encontram em cargos de alta chefia no ambiente de trabalho, conhecido como “rainha”. É uma metáfora que faz alusão ao facto dessas mulheres acabarem por se distanciar das demais ao seu redor, já que tendem a atuar como guardiãs do espaço que conquistaram. Salientam, ainda, que elas criam até suas próprias barreiras, ou, como as autoras denominaram, “firewalls”, referenciando um limite hostil que objetiva a proteção contra outras mulheres que possam ameaçar a sua alta posição.

Segundo essas mesmas autoras, essa atitude agressiva pode ser influenciada pelo ambiente masculino e/ou masculinizado (conforme o estereótipo masculino dominante visto anteriormente) que essas mulheres experienciam no seu quotidiano de trabalho, visto que o topo da hierarquia organizacional é composto maioritariamente por homens, o que as fazem comportarem-se como eles. Esse tipo de atuação por parte das mulheres pode não ser intencional, mas antes uma prática de sobrevivência dentro desse meio, uma forma de elas serem aceites num ambiente ao qual “não pertencem”, não possuem pares. Essa condição de singularidade delas nesses espaços, também pode ser analisada como uma forma de garantir a continuidade da barreira (seja física ou psicológica) que separa

as demais mulheres que aspiram a estar ali, ou seja, é uma maneira de perpetuar o *Glass Ceiling* (Casaca e Lortie, 2017).

Reis (2000) também identificou atitudes semelhantes a essa no seu estudo através do relato de uma das entrevistadas que colocou que preferia trabalhar em ambientes masculinos e/ou masculinizados, pois estes pareciam ser mais saudáveis e abertos. Apesar dessa mesma mulher ter reconhecido que, para ascender na sua profissão, teve que passar por uma guerra psicológica em que outras mulheres a enfrentaram, sobretudo em momentos frágeis (como na ocasião de ter o filho doente), ela atribui isso ao facto de as mulheres, supostamente, serem mais frustradas do que os homens em relação ao emprego e ao casamento e daí a necessidade que têm de se afirmar o tempo todo, acaba por criar um clima de competição entre elas.

A partir disso, torna-se preocupante a falta de união e empatia entre as mulheres inseridas numa mesma organização e que almejam objetivos semelhantes. É muito provável que os estereótipos de género sejam os principais influenciadores dessas atitudes de hostilidade entre elas, além das pressões que sofrem quando, finalmente, alcançam cargos de chefia alta dos seus colegas do sexo masculino, que podem se sentir ameaçados com a sua chegada até ali. Então, mesmo que a mulher consiga superar o “Teto de Vidro”, ela não está tranquila, pois tem que se preocupar em manter esse posto, afastando-se de outras mulheres e adquirindo posturas com que talvez nem concorde.

Por isso, é preciso que sejam combinadas ações no âmbito organizacional (como implementação de ações afirmativas, quotas, programas institucionais de *mentoring*), social (desconstrução dos estereótipos de género, participação do Estado legislando e regulamentando nesse sentido), pessoal (autoconfiança e perseverança feminina) e interpessoal (união e empatia entre as mulheres), conforme exposto por Simão (2013) ao citar o ciclo de Hoyt (2012), para que a igualdade de género não seja entendida apenas em termos de paridade de números, mas sim em condições de tratamento e oportunidade equilibradas entre homens e mulheres.

Uma outra perspetiva de superação do fenómeno *Glass Ceiling* é uma análise teórica encontrada em Rocha (2006). A autora compara dois pontos de vista, de Tabak (2002) e de Puppin (2001), procurando apurar melhor a metáfora que simboliza o “Teto de Vidro”. A autora destaca que a própria escolha de classificar a barreira (o “teto”) com a expressão “vidro”, além de representar a invisibilidade e a sutileza dessa limitação,

coloca como intrínseca a possibilidade da sua superação. Ela explica: “[...] é mais fácil se estilhaçar um vidro, rompendo-o enquanto barreira, e adentrar outros espaços, do que bater de encontro a estruturas extremamente rígidas, como o mármore ou o granito, por exemplo” (Rocha, 2006, p. 106).

Em relação à ação de superar o “Teto de Vidro”, essa autora evidencia duas diferentes interpretações. Para Tabak (2002), a barreira é mesmo rígida e difícil de se romper e “[...] para superá-lo é necessária uma quebra, estilhaçamento, rompimento, algo visível para todos ao redor que a barreira foi quebrada, resulta ruídos [...]” (Rocha, 2006, p. 106). Já para Puppín (2001) a barreira é entendida de maneira flexível, sugerindo a possibilidade da sua permeabilidade. Supondo que algumas mulheres conseguiriam penetrar e passar por essa barreira, Rocha (2006, p. 106) declara que “A ideia que fica é que essa ultrapassagem é feita de modo silencioso, como se não houvesse a intenção delas em se fazerem visíveis, ou, ainda, de se fazerem audíveis. Isto pode sugerir timidez, cautela, até mesmo receios”.

Por mais que essa seja uma discussão que permeia o âmbito teórico, é de vital importância a sua consideração e reflexão, pois a sua ausência pode apontar para caminhos opostos ao da superação do fenômeno *Glass Ceiling*. Por exemplo, segundo Rocha (2006, p. 107), “[...] ainda que as mulheres, em geral, não passem esse teto, [...] talvez possam atuar, com diferentes intensidades de difração e de *agency*, nos níveis mais elevados na hierarquia das empresas, através do tráfico de suas influências junto aos outros diretores e proprietários [...]”. E é aqui que pode residir o problema pois, se se levar em conta a interpretação de Puppín (2001), não haverá, realmente, um rompimento das estruturas hierárquicas de poder que representam o “Teto de Vidro”, mas sim uma passagem simbólica onde as mulheres atuam nos espaços de liderança, mas não pertencem, decidem ou comandam. A autora conclui:

[...] se estabelece a constatação de que ou se quebra, rompe e estilhaça o teto de vidro, ou não se consegue mudar nada. Desta maneira, a própria concepção teórica de que o telhado de vidro é permeável, poderia implicar em valores direcionados a “ajustes” por parte das mulheres, e não a implosão deste teto. (Rocha, 2006, p.108).

Por fim, chama-se a atenção para o desafio não ser apenas a procura do êxito na ultrapassagem ou no estilhaçamento por parte de algumas mulheres, mas a permanência

da estrutura do “Teto de Vidro” para as demais mulheres, e por isso a autora sugere um maior aprofundamento empírico e teórico sobre o fenómeno *Glass Ceiling*.

É importante também perceber os benefícios que podem surgir com a ruptura do “Teto de Vidro”. Sob uma óptica organizacional, a OIT (2015) ressalta que atualmente as mulheres ocupam mais de 40% dos empregos de todo o mundo, embora as segregações do tipo horizontal e vertical ainda se façam muito presentes. São elas que administram cerca de um terço de todos os negócios, apesar destes serem concentrados em micro e pequenas empresas. Além disso, na maioria das regiões do mundo, as mulheres já ultrapassaram os homens nos níveis de graduação e mestrado. Considera-se, portanto, que elas representem a metade do talento e competência disponível no mercado de trabalho e que a sua maior inclusão em postos onde centram-se importantes e poderosas decisões poderia refletir uma maior difusão de ideias inovadoras, bem como novas formas de pensar e técnicas de trabalho, e isso significaria um benefício não só para as organizações, mas para a sociedade como um todo (Simão, 2013).

Tendo sido apresentado o enquadramento teórico da presente investigação no que respeita às questões de género, o próximo capítulo contextualiza o panorama do turismo cultural algarvio, na vertente dos museus.

### 3. Panorama do turismo cultural algarvio com foco nos museus

Esta parte do trabalho tem como objetivo contemplar o *locus* em que se realiza a presente investigação: os museus algarvios. Para lá chegar, no entanto, primeiro discutir-se-á o panorama geral do turismo cultural, português e algarvio, iniciando com uma abordagem acerca do seu conceito e contexto atual, passando para análise da sua relevância para o desenvolvimento local, alguns números que evidenciam seu crescimento e participação na economia nacional e regional, para então culminar no tipo específico de turismo cultural, a oferta museológica. Serão abordados o conceito de museu, a legislação vigente (como a Lei Quadro dos Museus), dados dos museus nacionais e algarvios, integração em rede (como a Rede Portuguesa de Museus e a Rede de Museus do Algarve), de forma a preparar o campo de análise que será discutido no próximo capítulo.

Importante referir que não há espaço nesta dissertação para um maior aprofundamento dos conceitos de cultura, turismo e desenvolvimento, o debate sobre as inúmeras problemáticas que o crescimento do turismo no país tem causado e as suas externalidades positivas e negativas. Além disso, ressalta-se que esta investigação analisa o turismo do lado dos (as) hospedeiros (as), daquelas pessoas que recebem os turistas, que ofertam produtos turísticos, neste caso específico, os (as) trabalhadores (as) do setor turístico. Pelo que, não se apresenta como importante a esta investigação as questões dos novos tipos de turistas, o grau de satisfação, as expectativas dos consumidores turísticos, as suas motivações e etc.

Para os fins deste trabalho, é importante colocar em evidência apenas o panorama geral do turismo cultural no intuito de enquadrar o tema geral desta dissertação (género) no tema específico (turismo cultural algarvio, com foco nos museus). Por conta disso, justifica-se uma análise síntese e não exaustiva em relação a este tema.

#### 3.1 Definição e contextualização de turismo cultural e sua ligação com património cultural

Para iniciar esta parte, cabe uma definição dos conceitos de turismo e cultura separados, a fim de revelar que direção este trabalho intenta em seguir. Estes conceitos servirão como um guia, um modelo que delimita o campo desta investigação. Na

sequência, uma breve revisão de literatura será exposta com algumas referências na área e o que dizem a respeito do conceito, contexto atual e a relação do turismo cultural com o patrimônio cultural.

Em relação ao conceito de cultura, optou-se por utilizar aquele exposto pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2014) na sua Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural de 2001, expressa no documento *Culture for Development Indicators* (CDIS), no qual destacam-se dois principais sentidos relacionados à cultura. Primeiro, em seu sentido funcional:

[...] significa um setor organizado de atividade que lida com as diversas manifestações - passado e presente - da criatividade intelectual e artística humana e compreende indivíduos, organizações e instituições responsáveis pela sua transmissão e renovação. As artes e expressões culturais, juntas com esses indivíduos e instituições constituem o que é comumente considerado como o “setor cultural”, um domínio de política demarcado, preocupado principalmente com o patrimônio e a criatividade. (UNESCO, 2014, p.10, tradução própria).

Em segundo, em seu sentido antropológico:

[...] refere-se ao modo de vida das pessoas - os diferentes valores, normas, conhecimentos, habilidades, crenças individuais e coletivas - que orientam a ação individual e coletiva. Nesse sentido de valores e normas, a cultura é entendida como um estoque de recursos renováveis intangíveis que as pessoas inspiram e através das quais expressam o significado que dão à sua existência e ao seu desenvolvimento. (UNESCO, 2014, p.10, tradução própria).

Esses dois conceitos, ainda que diferentes, andam juntos e relacionam-se de igual forma com o turismo. Essa relação pode ser encontrada em Rodrigues (2018) que expõe o conceito geral de turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), destacando a última atualização desse realizada em 2008 em que passou a integrar a cultura na sua definição, na qual destaca-se:

[...] o turismo é um fenómeno social, cultural e económico relacionado ao movimento de pessoas para lugares fora de seu local habitual de residência, sendo o prazer a sua motivação habitual [...]. (OMT, 2008 citado por Rodrigues, 2018, p. 13, tradução própria).

Tendo por base essas definições, pode-se agora avançar na discussão do conceito de turismo cultural e o contexto em que se insere. Parece pertinente iniciar com a abordagem utilizada por Pérez (2009), já que, interligando as definições destacadas acima, o autor afirma que toda prática turística é cultural, o turismo é uma expressão

cultural e, portanto, não há turismo sem cultura, “[...]pelo que falar em ‘turismo cultural’ é uma reiteração.”(p. 108). Salienta ainda que a atividade turística está entre as atividades humanas que mais tem colocado em contato diferentes culturas, de diferentes povos e grupos sociais, e isso é por si só é um intercâmbio cultural. Richards (2018, p.12, tradução própria) complementa: “Cultura e turismo sempre foram indissociáveis. Pontos turísticos, atrações e eventos culturais fornecem uma importante motivação para a viagem, e a viagem por si só gera cultura. ”

Entretanto, de maneira mais abrangente, Pérez (2009) também introduz a definição contida na Carta de Turismo Cultural elaborada pelo Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS) que já em 1976 introduzia o conceito de turismo cultural como “[...]uma forma de turismo que tem por objecto central o conhecimento de monumentos, sítios históricos e artísticos ou qualquer elemento do património cultural. ” (ICOMOS, 1976, citado por Pérez, 2009, p. 116). Destaca ainda que o turismo cultural pode ser subdividido em diferentes tipologias, como turismo patrimonial, turismo das artes, turismo criativo, turismo urbano, turismo rural, turismo indígena e turismo popular. Dentre esses, segundo o autor, o turismo patrimonial é considerado o mais atrativo para os turistas culturais e, no caso dos turistas europeus, os produtos mais demandados que se inserem no turismo patrimonial são os museus.

Richards (2018) também coloca que o turismo cultural pode ser fragmentado em vários nichos emergentes, como o turismo histórico, o turismo artístico, o turismo gastronómico e o turismo criativo, e isso pode explicar porque o turismo cultural vem crescendo nas últimas décadas. Para o autor, isso ocorreu principalmente quando a ligação entre cultura e turismo foi identificada mais explicitamente como uma forma específica de consumo, no início dos anos 1990. A partir daí, passa-se a orientar o consumo por cultura e turismo não só para a inicial clientela de elite, mas para um mercado massificado.

Em seu artigo, este autor efetua uma revisão do desenvolvimento do turismo cultural enquanto um campo de pesquisa, e evidencia o quanto essa fragmentação do conceito de turismo cultural ajudou, entre outros factores, a produzir um aumento na proporção de publicações académicas dedicadas à investigação na área. Por exemplo, ao realizar uma pesquisa sobre o termo “turismo cultural” no sítio *Google Scholar*, Richards (2018) revela que os resultados aumentaram de cerca de 100 em 1990 para mais de 6000

em 2016. Além disso, inserido nas publicações sobre turismo em geral, o turismo cultural em 2017 chegou a representar uma proporção de 5% do total das pesquisas.

Sobre a ligação da cultura e do turismo como um tipo específico de consumo, a abordagem crítica de Pérez (2009) ajuda a entender melhor isso. O autor assinala que, apesar do turismo cultural ser muito associado a aspectos eruditos, ligados a uma procura por instrução e novos conhecimentos artísticos, históricos e/ou patrimoniais, ele não deixa de ser um produto turístico. Logo, como tal, possui fins mercantis e altera-se de acordo com as tendências do mercado e com as dinâmicas do *marketing*. Como exemplo, destaca que há mais de vinte anos que se constata uma adaptação do turismo frente aos novos tipos de procuras sociais, o que acaba por originar novos conceitos/produtos turísticos, como foi o caso do turismo de aventura, o ecoturismo e o turismo cultural.

Dentro desta dinâmica, o autor coloca que os conceitos que hoje vêm sendo utilizados para valorizar a oferta do turismo cultural são principalmente as sensações, experiências e emoções. Diferente de uma venda de bens e serviços tradicional, o turista cultural compra “uma vivência cultural”. Esse tipo de “experiência cultural” está muito ligada a uma forma de diferenciação social, a qual procura se afastar do que é popular e de massas (como o turismo tradicional de sol e mar), e colocar o turista cultural num patamar mais elevado em termos de prestígio social. Para o autor, é um tipo de segmentação de mercado, muito comum do sistema capitalista vigente, que separa específicos grupos sociais e, através dessa distinção, consegue agregar mais valor ao produto turístico cultural.

A utilização da cultura como um instrumento mercantil, entretanto, pode conter sérios riscos se recordar os conceitos de cultura expostos acima, como setor de atividade e, sobretudo, como conjunto de valores e normas que regem o modo de vida das pessoas. A venda da cultura através do turismo, seguindo a lógica comercial, pode colocar em segundo plano a interligação dos conceitos de turismo e cultura discutidos anteriormente, em que o primeiro deveria possuir fins educadores e promover uma sociabilidade intercultural entre os visitantes e os grupos visitados. Isso ocorre porque, ao tornar-se um tipo de “etiqueta comercial”, a cultura converte-se numa simples mercadoria, podendo sofrer ficções e excessos e afastar-se da sua identidade (Pérez, 2009).

Na mesma linha, Rodrigues (2018) também traz contributos ao debate em seu estudo. Ao contextualizar o surgimento e o crescimento do turismo cultural, o autor

afirma que é a partir dos anos 1990 que o turismo começa a diversificar a sua oferta, abrangendo novos lugares e maneiras de se viajar, deixando de significar apenas um sinónimo de lazer, em que a oferta clássica de sol e mar predominava, e assumindo um papel social que inter-relaciona diferentes culturas e conecta visitantes e anfitriões.

Segundo o autor, isso pode ser compreendido através de diversos aspectos da contemporaneidade, entre eles destaca-se a abrangência da utilização da *internet*, que tornou o turista mais participativo, tanto no que diz respeito à escolha e programação da sua viagem, deixando de depender quase que exclusivamente de agências de viagens, quanto ao tipo de produto turístico que quer consumir. Aliado a isso, a *internet* também proporcionou o acesso à informação mais facilitado, e com isso as últimas décadas são muito marcadas por preocupações ambientais, económicas, sociais e culturais, onde notícias do mundo e conhecimentos diversos se proliferam mais rapidamente, fazendo com que o turismo também possa ser visto como uma prática instrutiva e novos destinos e produtos turísticos ganhem espaço.

Ainda em termos contextuais, Rodrigues (2018) ressalta um outro aspecto, as férias sob medida que, ao contrário de antes em que predominava viajar apenas uma vez por ano, durante o mês de férias, atualmente viaja-se várias vezes ao ano, por períodos mais curtos e com a possibilidade de conhecer mais lugares diferentes, e o turismo cultural pode adequar-se perfeitamente a essa procura.

Rodrigues (2018) analisa isso com uma mudança de paradigma no setor turístico, o que pode ser verificado através do aumento da demanda e da oferta no turismo dos tipos cultural, de lazer, natureza, experiência, saúde, aventura, desportivo e religioso, constatados recentemente. Segundo o autor (p.53),

Enquanto ‘produtor/criador’ da sua viagem, este novo turista procura mais e novas ofertas culturais, novos territórios (urbanos e/ou ligados à paisagem natural) e acima de tudo experiências marcantes e desafiantes.

Ainda complementa destacando o potencial que esse tipo de turismo possui: “Neste novo paradigma a cultura tem um papel central em que a oferta de experiências tem a imaginação como limite.” (Rodrigues, 2018, p. 54). O autor traz o exemplo das “Capitais Europeias da Cultura” que, no caso de Portugal já incluíram as cidades de Lisboa, Porto e Guimarães, e caracterizam-se por ser mais uma forma de captar um

número maior de visitantes perante um investimento na diversificação da oferta cultural por parte dessas cidades.

Agora, assim como Pérez (2009), Rodrigues (2018) também ressalva alguns perigos que a relação do turismo com a cultura pode conter. Para o autor, a conexão desses dois fenómenos não pode ser vista como o turismo sendo um mero agente consumidor de cultura. Deve ser entendido como um processo em que um dinamiza o outro, apesar do risco de, por exemplo, o turismo criar a sua própria cultura, desvinculada da identidade local e folclorizada (ou seja, fantasiada) com objetivos comerciais. Reconhecendo esse risco é que o autor lança o olhar para a relação entre o turismo cultural e o património cultural (material ou imaterial), a qual pode combater os possíveis danos da aproximação dos visitantes com os residentes e a sua cultura.

Conforme destaca o autor, o objetivo principal do património cultural é garantir a sobrevivência cultural de grupos sociais e, tamanha é a sua importância, que o ano de 2018 foi declarado o “Ano Europeu do Património Cultural”, tencionando ao mesmo tempo a promoção da diversidade cultural e a sua salvaguarda, proteção e preservação. Isso pode se dar através de uma institucionalização de bens culturais, tangíveis ou intangíveis, em patrimónios culturais, pois é a partir daí que se criam mecanismos de defesa e cuidado que podem impedir a ficção ou a excessiva folclorização da cultura para fins comerciais e turísticos e manter as identidades locais. Salienta-se:

O património cultural abrange recursos do passado, que assumem muitas formas e aspetos. Esses recursos incluem monumentos, sítios, tradições, conhecimentos e expressões da criatividade humana, bem como coleções conservadas e geridas por museus, bibliotecas e arquivos. (Conselho Europeu, 2017 citado por Rodrigues, 2018, p. 95).

Sobre essa relação entre o turismo cultural e o património cultural, Da Silva (2000) possui importantes colaborações. Iniciando por uma contextualização dessa procura crescente por produtos turísticos culturais, a autora coloca no centro da discussão a forma como atualmente a sociedade se relaciona com o seu passado. Para ela, as aceleradas transformações económicas, políticas e sociais que atualmente se vivencia influenciam os modelos de identificação e padrões culturais, que parecem perder continuidade pelo rápido ritmo com que sociedade se modifica, ficando o passado, mesmo que recente, muito distante. Em suas palavras:

Face ao fantasma da ruptura e da desordem provocado pela ausência de valores simbólicos e de identificação, a sociedade reclama, numa explosão

de nostalgia, a recuperação do passado. E no contexto desta corrente social nostálgica, o património surge como uma forma de recuperação especialmente eficaz. (Da Silva, 2000, p. 219-220).

Entretanto, à semelhança dos autores mencionados acima, a autora também pontua o quanto o mercado acaba por perceber essas mudanças na demanda social, e se apropria da cultura para a sua comercialização, tendo o património cultural se tornado um recurso essencial para a indústria do turismo crescer e lucrar. Isso por um lado pode ser positivo, visto que, no caso português por exemplo, esses recursos patrimoniais estão espalhados por todo seu território, o que pode contribuir para dispersar a alta concentração litoral dos turistas no país e distribuir de forma mais equitativa os benefícios do turismo com a revitalização de economias locais e a criação de emprego (Da Silva, 2000).

Apesar disso, existem sérias ameaças para as comunidades locais, para os seus símbolos e memórias, se a utilização do património cultural for colocada à prova das leis de mercado. Isso porque o produto cultura, para gerar lucro, precisa ser vendido para um grande número de pessoas e, para tal, terá que se adequar a variados públicos de consumidores. Essa adaptação, ou fabricação, da cultura pela indústria turística, salienta a autora, pode acarretar a desvalorização cultural, o esvaziamento do seu sentido, representações descontextualizadas, plásticas e irreais, bem como uma massificação do seu consumo, podendo provocar também a sua degradação material. A autora explica (p.221): “O património é antes de mais o património dos povos e das gentes que lhe adstringem valor”, por isso não deve ser considerado unicamente como um recurso turístico, precisa ser planeado, regulado e monitorizado para que isso não ocorra e para que os benefícios da sua utilização não sejam a geração de lucro, e sim a sua valorização, promoção e consciencialização de determinadas culturas locais.

Gonçalves (2012, p.100) complementa:

O turismo cultural não poderá resumir-se à visita a locais históricos e a monumentos, mas também abrange usos, costumes e tradições das áreas visitadas. Qualquer destas actividades envolve novo conhecimento e experiências, isto significa que não só se visita o “produto” do passado (turismo patrimonial), mas também a cultura do presente, as artes relacionadas com a produção contemporânea de cultura.

Para esta autora, o turismo cultural não está somente relacionado à recuperação do passado, mas também às novas e diversas formas com que pode ser usufruído no presente. Por exemplo, ressalta que atualmente esse tipo de turismo tem sido utilizado

como forte componente para a rentabilização económica de locais patrimoniais que sofrem com restrições financeiras e acabam por abraçar o turismo cultural pela sua capacidade de gerar receitas e emprego. Assim, investimentos em projetos patrimoniais, assim como em grandes museus, começam a estruturar novas ofertas culturais em locais antes pouco visitados, atraindo mais turistas a esses espaços e redistribuindo o fluxo turístico das cidades.

Todavia, assim como posto por Da Silva (2000), Gonçalves (2012) também destaca o outro lado desse fenómeno, qual seja, os riscos associados à utilização de patrimónios (materiais e imateriais) pelo turismo, acrescentando à reflexão o termo *Disneyfication*, que se refere à mercantilização da cultura e à possível perda de autenticidade desses locais patrimoniais se não forem devidamente preservados.

A autora salienta ainda outra crítica a esse respeito, como segue (p.396):

A importância económica do turismo cultural tem sido reconhecida mas pouco quantificada e estudada para além dos aspectos mais imediatos, que integram estatísticas de dormidas, principais mercados emissores, receita média por turista e de outros indicadores que olham o turismo sobretudo na perspectiva numérica.

Isso pode ser compreendido, dentre outros aspectos, pelo facto de que o conceito de turismo cultural é cada vez mais entendido de maneira abrangente, integrando não só as formas de culturas e saberes tradicionais, mas também o património rural, a etnografia, as obras e técnicas da época industrial e as indústrias criativas em geral (Gonçalves, 2012). Ou seja, corresponde “à ideia de amálgama de produtos diversos” (p.91) e por isso, fica complicada a apuração do seu impacto (positivo e negativo) em termos económicos, sociais e ambientais. Essa questão da avaliação e do monitoramento do setor turístico cultural é muito pertinente e será analisada no próximo tópico, em que serão expostos ferramentas e indicadores que ultrapassam a perspectiva numérica.

Por fim, traz-se a análise de Batista (2005) a respeito do tema. Da mesma forma como foi feito com os outros autores, inicia-se com uma abordagem acerca do atual contexto em que esse tipo de turismo se insere e, sobretudo, porque vem crescendo a sua demanda. Para este autor, “O turismo cultural não é um modismo passageiro.” (p. 32). A crescente procura por parte dos turistas desse tipo específico de turismo também está associada ao elevado grau de educação dos jovens na atualidade e com isso uma maior exigência intelectual com aquilo que consomem. E esse nível maior de instrução não se

limita apenas aos jovens, mas a toda população que a cada geração que passa possui um grau de escolaridade maior e mais qualificado.

Em termos de conceito, o autor é preciso ao colocar que o turismo cultural nada mais é do que o acesso a determinados patrimónios culturais, ou seja, uma ponte que aproxima o turista à história, à cultura, às artes e ao modo de viver de uma comunidade. Todavia, o autor também compartilha do alerta que é preciso ser feito em relação a como esses patrimónios culturais vêm se relacionando com o fenómeno da crescente atividade turística à nível mundial. Ao encontro do que já foi discutido, Batista (2005) soma com a opinião de que o turismo cultural deve significar a valorização do cotidiano de uma localidade, atentando para que não sejam inventadas novas manifestações culturais para mostrar ao turista.

Enfim, em vias de conclusão desta pequena introdução ao tema do turismo cultural, percebe-se o quanto esse tipo de turismo possui sustentação para continuar a crescer, visto os principais elementos impulsores expostos acima (como a massiva utilização da *internet*, o maior grau de instrução da sociedade atual e a chamada nostalgia social característica da contemporaneidade). Esse grande potencial de crescimento do turismo cultural anda junto com os riscos que o mesmo traz às culturas locais, e por isso é pertinente a atenção ao fenómeno. Contudo, apesar dos iminentes riscos, o turismo cultural pode contribuir muito para o desenvolvimento local, principalmente se seguir as orientações colocadas acima (como a valorização do cotidiano local, a institucionalização de bens culturais em patrimónios culturais, e o cuidado para não transformar a cultura em mero produto turístico), o que será analisado na sequência.

### 3.2 Relevância do turismo cultural para o desenvolvimento local

Conforme mencionado, apesar das críticas que alertam para o uso da cultura pelo turismo, existe uma vasta literatura que aborda o quanto o turismo cultural pode ser benéfico para o desenvolvimento das comunidades hospedeiras. Para dar embasamento a esta análise, serão a seguir apresentadas diversas iniciativas que relacionam a cultura, o desenvolvimento e o turismo, como é o caso do *Culture for Development Indicators* (CDIS) elaborado pela UNESCO, o *European Tourism Indicator System* (ETIS) e o *Cultural and Creative Cities Monitor* (CCC) elaborados pela Comissão Europeia, bem como alguns números da OMT que evidenciam o quanto o turismo em geral contribui

para o desenvolvimento de economias locais, e no caso específico de Portugal será utilizado a Estratégia Turismo 2027, e ainda informações coletadas da III Conferência Global sobre Turismo e Cultura, organizada em parceria pela UNESCO e OMT.

Inicia-se com a abordagem da UNESCO (2014) pois contém o conceito de desenvolvimento que julgou-se ser o mais pertinente (já que existe uma vasta e complexa definição a respeito do termo) para os objetivos do presente trabalho, o qual analisa principalmente as trajetórias pessoais e profissionais de pessoas que trabalham na área da cultura. No documento do CDIS, a entidade referida acima atribui ao termo desenvolvimento como sendo “[...] o processo de ampliar as escolhas das pessoas [que...] aumenta a sua liberdade efetiva para buscar o que quer que tenha razão para valorizar.” (UNESCO, 2014, p. 10, tradução própria). É um sentido de desenvolvimento amplo, que não só se relaciona com o desenvolvimento económico (associado com o aumento da riqueza, dos rendimentos e do emprego de um determinado local, por exemplo), mas também, e centralmente, na maior capacidade de escolha e expansão das oportunidades das pessoas para fazer aquilo que lhes traz bem-estar.

E é nessa linha conceitual de desenvolvimento que a cultura exerce um papel primordial. O próprio CDIS foi criado com este intuito, qual seja, o de evidenciar o quanto a cultura se relaciona com o desenvolvimento enquanto facilitadora e multiplicadora de oportunidades e escolhas de indivíduos e sociedades (UNESCO, 2014). Este sistema de indicadores procura mensurar essa relação através de sete dimensões que se interconectam, duas das quais particularmente também se relacionam com este trabalho, são elas: economia, educação, governança, participação social, igualdade de género, comunicação e património. Ao escolher essas áreas temáticas para relacionar cultura e desenvolvimento, o CDIS também procura demonstrar o quanto a cultura é multidimensional e relevante para o processo de desenvolvimento de uma região.

Este documento traz ainda alguns números importantes para se entender a dimensão da cultura, em seu sentido funcional, para as economias locais. A indústria cultural é destacada como sendo importante propulsora de crescimento económico, geração de renda e criação de emprego (que de certa forma também são aspectos que se relacionam com a ampliação de oportunidades e escolhas dos indivíduos). Por exemplo, o setor cultural amplamente considerado representou 3,3% do Produto Interno Bruto (PIB) global em 2007 e 2,6% do PIB total da União Europeia para o mesmo ano. Em 2008, as exportações mundiais de bens e serviços culturais cresceram a uma taxa de 14%

ao ano, fechando o sexto ano consecutivo nesse patamar de crescimento (UNESCO, 2014).

De maneira mais recente, a OMT, em parceria com a UNESCO, vem organizando Conferências, desde de 2015, sobre Turismo e Cultura. De acordo com o sítio oficial dessas conferências<sup>4</sup>, essas instituições explicam o porquê da união do Turismo e da Cultura: “A cultura é um dos principais factores que impulsionam o crescimento do setor de turismo, com estudos recentes mostrando que o turismo cultural está crescendo mais rapidamente do que o turismo global. ”

A partir dessa colocação, entende-se o porquê das instituições OMT e UNESCO promoverem essas conferências nos recentes últimos anos, dado a importância que o setor turístico cultural vem ganhando ao nível global. A Declaração da III Conferência Mundial sobre Turismo e Cultura, realizada em dezembro de 2018 na cidade de Istambul sob o tema “Para o benefício de todos”, é um importante marco que afirma o contributo do turismo cultural para o desenvolvimento local.

No documento foram afirmados diversos compromissos que vão ao encontro do que os autores na primeira parte desse capítulo alertaram e com a própria definição de desenvolvimento da UNESCO mencionada acima, dos quais destacam-se os pontos: 1.2) Criar estruturas de governança que vinculem o turismo e a cultura e tragam uma ampla gama de benefícios para destinos, empresas, visitantes e populações locais, mantendo um equilíbrio saudável entre o desenvolvimento do turismo e a preservação e salvaguarda do património; 1.3) Sustentar as perspectivas e interesses das comunidades locais nas políticas e estratégias de turismo cultural; e 2.1) Reconhecer que a contribuição do turismo não se limita a gerar oportunidades económicas, particularmente em setores culturais e criativos e em ambientes urbanos, mas também é parte integrante de todas as dimensões do desenvolvimento. Além disso, o turismo centrado nas pessoas e orientado pela cultura pode ser um catalisador para o desenvolvimento sustentável, principalmente nas cidades, onde as atividades e instituições culturais devem ser sustentadas e vibrantes. (OMT, 2018, p. 2, tradução própria).

Ainda, em uma notícia retirada do sítio da UNESCO<sup>5</sup>, o secretário-geral da OMT concluiu que "A cultura é um dos impulsionadores do crescimento do turismo, portanto,

---

<sup>4</sup>Disponível em <http://tourismandculture.cvent.com/>, conforme consta nas Referências.

<sup>5</sup>Disponível em <https://en.unesco.org/news/third-unwtounesco-global-conference-tourism-and-culture-highlights-socioeconomic-benefits-all>, conforme consta nas Referências.

proteger o património cultural e promover o turismo para o desenvolvimento sustentável fazem parte da mesma equação". Na mesma linha, os participantes da Conferência sublinharam que "o turismo e a cultura são indivisíveis e devem trabalhar juntos para que o turismo não sobrecarregue o património cultural e a diversidade e beneficie visitantes e moradores locais."

A Declaração da III Conferência Mundial sobre Turismo e Cultura também orienta o setor a contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), já mencionados no capítulo 2 deste trabalho. A Agenda 2030 da ONU, quando se fala em desenvolvimento, é uma importante e atual referência, principalmente porque direciona esforços para a questão da sustentabilidade, que muito se relaciona com os temas principais analisados aqui, o género e a cultura.

Dos 17 ODS pretendidos pela ONU (2015), a cultura foi encontrada fortemente relacionada com as metas dos objetivos 4 (Promover a Educação de Qualidade), 5 (Alcançar a Igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas), 8 (Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego e o trabalho decente para todos) e 11 (Tornar as cidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis). Em comum, todos colocam a cultura como um instrumento para o crescimento económico (em termos de produção, rendimento e consumo) e para o desenvolvimento sustentável (em termos de conservação, preservação, equidade, políticas públicas inclusivas e salvaguarda do património cultural) (ONU, 2015). Fica evidente, mais uma vez, o quanto a cultura é multidimensional e possui um alto potencial para desenvolver de maneira sustentável as regiões e, centralmente, seus habitantes. O turismo cultural, por sua vez, pode contribuir para que o acesso a ela seja expandido e facilitado.

Em se tratando de desenvolvimento sustentável no setor turístico, a Comissão Europeia (2016) lançou uma importante ferramenta que pretende medir o desempenho sustentável de destinos turísticos. A análise do *European Tourism Indicator System* (ETIS) é pertinente pois soma esforços na perspetiva da relevância do turismo cultural para o desenvolvimento local centrado nas pessoas, a partir do seu objetivo de avaliar o impacto do turismo em um destino.

Baseado em vinte e sete indicadores principais e quarenta opcionais subdivididos em quatro categorias (gestão de destinos, impacto social e cultural, valor económico e impacto ambiental), o ETIS fornece informações importantes para o gerenciamento da

atividade turística em um determinado local. Dentre as diversas questões relevantes dispostas nesses indicadores, salientam-se as seguintes: Percentagem de residentes que estão satisfeitos com o turismo no destino; Percentagem de empresas de turismo em que a posição de gerente geral é ocupada por uma mulher; Percentagem dos eventos do destino com foco na cultura e herança tradicional/local; Percentagem de residentes que estão satisfeitos com os impactos do turismo na identidade do destino (Comissão Europeia, 2016).

Essas questões vinculadas ao ETIS mostram o quanto as temáticas que estão sendo analisadas na presente dissertação são pertinentes e atuais. A coleta desses dados contribui para que os destinos turísticos entendam, sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, o quanto o setor turístico é significativo, positiva ou negativamente, para a comunidade local, em termos económicos, sociais, culturais e ambientais.

A Comissão Europeia (2018) também desenvolveu um outro instrumento que relaciona a cultura, o desenvolvimento e o turismo no continente, chamado *The Cultural and Creative Cities Monitor* (CCC). Na mesma linha do ETIS, o CCC também é uma ferramenta de monitoramento, mas focado no setor cultural e criativo. O seu surgimento está muito ligado a afirmação de que a cultura tem estado cada vez mais presente na formulação de políticas públicas da União Europeia, mas que, todavia, o mapeamento de bens culturais e criativos e a mensuração do seu valor e impacto económico ainda constituem um desafio, de acordo com a Comissão Europeia (2018). Por isso, o CCC surge como uma forma sistemática e comparável à nível de cidades europeias de avaliar e monitorar seus desempenhos no setor cultural e criativo, através de uma base de dados comum, sendo um dos seus principais objetivos “iluminar e comunicar a importância da cultura e da criatividade das cidades para melhorar as suas perspectivas socioeconómicas e sua capacidade de reagir a adversidades” (Comissão Europeia, 2018, p.18, tradução própria).

São vinte e nove indicadores que se distribuem em três grandes dimensões da vitalidade cultural, social e económica das cidades, são elas: a vibração cultural (que mede o “pulso” cultural em termos de infraestrutura e participação cultural); a economia criativa (que mede o quanto o setor contribui para a criação de emprego e capacidade de inovação); e ambiente favorável (que identifica os ativos tangíveis e intangíveis que estimulam o engajamento cultural e atraem talentos) (Comissão Europeia, 2018). Deste documento, por fim, sublinha-se (p. 31, tradução própria):

Entende-se que a cultura é um dos principais impulsionadores do crescimento e da criação de empregos, aumentando a criatividade e a inovação por meio de processos de fertilização cruzada. A cultura promove ainda um sentimento de pertença e coesão entre os cidadãos; melhora a qualidade de vida e a atratividade de cidades e regiões para cidadãos, turistas, empresas e investidores; e, finalmente, promove a paz, o diálogo intercultural e o desenvolvimento socioeconómico dentro e fora das fronteiras nacionais.

Todos esses instrumentos e iniciativas, cada qual com o seu objetivo, demonstra o quanto a cultura tem imensa participação para o desenvolvimento local, e a sua promoção e gestão através do turismo pode ser de extrema valia para as regiões hospedeiras. É preciso que essas últimas, entretanto, adotem, por exemplo, os compromissos firmados na III Conferência Mundial de Turismo e Cultura, bem como as ferramentas de avaliação e gestão turísticas culturais (ETIS, CDIS e CCC) para que orientem a sua oferta de turismo cultural para o benefício dos seus habitantes, do seu ambiente natural, político e económico, ou seja, para uma perspetiva sustentável.

Em relação à Portugal, alguns números atuais conseguem evidenciar a relevância do turismo para o desenvolvimento do país (o setor turístico cultural específico será analisado na sequência). Uma notícia retirada do sítio oficial da *World Travel & Tourism Council* (WTTC)<sup>6</sup> evidencia isso: €1 em cada €5, assim como um em cada cinco empregos, na economia de Portugal veio do turismo em 2018. Os dados recolhidos pela WTTC também revelam que o setor turístico no país cresceu 8,1% no mesmo ano, contribuindo com mais de 38 bilhões de euros para a economia portuguesa, o que representa cerca de 19% da atividade económica total do país. A notícia ainda salienta que este é o maior nível de crescimento registado na União Europeia e que a expectativa de crescimento para 2019 é de 5,3% (acima da média europeia de 2,5%).

Ainda que estes números estejam mais relacionados com o crescimento económico (criação de emprego e aumento da receita, por exemplo) do que com o desenvolvimento nos termos expostos acima, é possível perceber o enorme potencial que o setor possui de progredir e avançar na perspetiva do desenvolvimento sustentável. Um exemplo disso é a Estratégia Turismo 2027 de Portugal, cujo mote é “Liderar o turismo do futuro, com foco nas pessoas”. Elaborada em 2017, a estratégia tem como visão: “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em

---

<sup>6</sup>Disponível em <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/1-in-every-5-euros-in-portugal-comes-from-tourism/>, conforme consta nas Referências.

todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (Turismo de Portugal, 2017, p. 6).

O documento inicia com a discussão da importância do turismo para Portugal, partindo da constatação de que o setor tem contribuído de forma muito predominante para o crescimento e desenvolvimento do país, como é o caso do seu posicionamento internacional em que, no *Ranking* de 28 países da União Europeia, em relação ao volume de receitas turísticas, ocupou a 11ª posição no ano de 2015, e integrou o *top 15* de destinos mais competitivos do mundo, para o mesmo ano, segundo o *Competitiveness Index* do Fórum Económico Mundial. A Estratégia ainda evidencia que o ano de 2016 foi recorde em termos de crescimento económico vinculado ao setor turístico e que isso aconteceu em todas as regiões e ao longo de todo o ano, sendo um importante factor de desenvolvimento regional.

Cabe salientar também algumas questões encontradas na Estratégia Turismo 2017 que são particularmente relevantes para essa secção do trabalho. O património histórico e cultural, por exemplo, é enaltecido muitas vezes no documento: no contexto interno, como uma potencialidade pela elevada diversidade e valor relacionado; no ambiente externo, como uma oportunidade dada a alteração dos padrões de consumo que atualmente privilegiam destinos que ofereçam experiências autênticas; como um ativo estratégico e diferenciador, pelos mais de 900 anos de História e seu legado de tradições, lendas, costumes, arquitetura e cultura contemporânea; como um dos pontos mais positivos para se conhecer no país, de acordo com o que os principais mercados emissores (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Brasil) destacaram nos *focus groups* realizados para a construção da Estratégia; e como um dos cinco principais desafios para o turismo em Portugal, de acordo com uma pesquisa *online* realizada também para a construção da Estratégia.

Além disso, sublinha-se os cinco eixos estratégicos definidos na Estratégia (valorizar o território, impulsionar a economia, potenciar o conhecimento, gerar redes e conectividade, e projetar Portugal), através dos quais estabelecem-se as linhas de atuação que, por sua vez, orientam as metas de sustentabilidade. Dentre essas últimas, destacam-se aqui duas questões inseridas na meta para sustentabilidade social: 1) assegurar que o turismo gera um impacto positivo nas populações residentes e 2) alargar a atividade turística a todo o ano, atingindo em 2027 o índice de sazonalidade mais baixo de sempre (Turismo de Portugal, 2017).

Em relação à primeira questão, é importante perceber o quanto isso se faz presente na Estratégia Turismo 2027, pois consta não apenas nas metas para sustentabilidade social, mas também na meta 5 (Satisfação dos Residentes) em que se planeja que mais de 90% da população residente considere positivo o impacto do turismo no seu território em 2027. Isso mostra um alinhamento da Estratégia ao que vem se discutindo em relação ao conceito de desenvolvimento, conforme as perspectivas da ONU, UNESCO, OMT e os instrumentos CDIS, ETIS e CCC, colocados acima.

Já em relação à segunda questão, o documento ressalva que a taxa de sazonalidade (que avalia o peso relativo da procura turística nos meses de maior procura em relação ao total anual) no Algarve em 2015 chegou a 46%, sendo a maior em relação a todas as outras regiões e aos últimos 10 anos. Esse é um outro ponto que se relaciona fortemente com a relevância do turismo cultural para o desenvolvimento local que, no caso do Algarve em particular, pode ser ainda mais importante. A promoção de atividades culturais e do turismo patrimonial, em que se insere a atividade museológica, é algo que pode ser promovido ao longo de todo o ano e, portanto, possui um potencial enorme para contribuir para a diminuição da taxa de sazonalidade na região.

Por fim, cabe uma crítica em relação ao documento: a não diferenciação do setor cultural nos índices de “Uma década de Análise”, em que apenas são elencados os setores tradicionais do turismo, como alojamento, restauração, agências de viagens e outros, ainda que o setor cultural apareça no documento destacado de forma bem importante, como é o caso de “Onde queremos estar nos próximos 10 anos?”, em que sublinha-se “Onde o desenvolvimento turístico assenta na conservação e na valorização do património natural e cultural do país”.

### 3.3 Turismo cultural em Portugal

Especificamente em relação ao setor turístico cultural português, parece pertinente a utilização do Boletim “Estatísticas da Cultura 2017” realizado pelo INE (2018), em que se verifica uma expansão do setor no país, conforme será analisado na sequência.

Em relação ao emprego no setor cultural e criativo, por exemplo, em que se consideram 10 domínios culturais e 6 funções, a partir dos quais se estabelecem as atividades culturais e criativas, inseridas nas quais estão as atividades dos museus, em

2017 foi registado 81,3 milhares de pessoas, o que significa um crescimento se relacionado aos 73,1 milhares em 2013. Mas, no entanto, se analisar a percentagem do emprego total que esse número representa, é a mesma para os dois anos: 1,7%. Separado por sexo, esse aumento de emprego foi maior para as mulheres, que passou de 32,9 milhares em 2013 para 39 milhares em 2017. Ainda assim, são os homens que lideram os postos de trabalho nesse setor, crescendo de 40,2 milhares em 2013 para 42,3 milhares em 2017. Nota-se também que o nível de escolaridade dos (as) trabalhadores (as) nesse setor que possuem ensino superior completo aumentou de 29,4 milhares em 2013 para 35,7 milhares em 2017. Mais de 2/5 tinha como escolaridade completa o ensino superior, significando que o emprego nas atividades culturais e criativas se caracterizava por ser mais escolarizado do que o emprego no total da economia (em que pessoas com ensino superior representam 25,9%) (INE, 2018a).

Um outro factor que evidencia o crescimento do setor no país são as despesas das Câmaras Municipais com atividades culturais e criativas. Segundo esse mesmo Boletim, essas despesas ascenderam a 450,1 milhões de euros, mais 64,4 milhões de euros do que no ano anterior. Esse crescimento resultou de alguns factores, dentre os quais destacam-se: o maior financiamento nos domínios das Artes do espetáculo (+30,7%), Artes Visuais (+22,7%), Património cultural (+19,4%), e Atividades Interdisciplinares (+12,4%); o aumento das despesas correntes nos domínios das Artes do Espetáculo (26,9%), Artes Visuais (28,9%) e Património Cultural (14,5%); e o aumento das despesas de capital registados nas artes do Espetáculo (76,5%), Património Cultural (39,1%), Bibliotecas e Arquivos (38,6%), Publicidade (34,3%) e Arquitetura (29,5%). É possível perceber que o domínio Património Cultural, onde se inserem as atividades museológicas, configura um dos que mais contribuíram para o crescimento do setor em 2017.

Relativamente às regiões que foram registadas esse aumento nas despesas em atividades culturais e criativas, destacam-se que as autarquias do Algarve foram as que mais contribuíram com esse crescimento (31,5%), seguido da Região Autónoma dos Açores (21,1%), do conjunto das autarquias do Centro (19,9%), Norte (16,6%), Região Autónoma da Madeira (13,5%), Área Metropolitana de Lisboa (12,2%) e Alentejo (11,7%) (INE, 2018a).

Especificamente ao financiamento das Câmaras Municipais com o domínio Património Cultural, foi registado uma despesa total de 94,2 milhões de euros em 2017, mais 15,3 milhões do que no ano anterior. Do total dessas despesas, dirigiram-se mais da

metade especificamente às despesas com museus (55,4%), seguido com os monumentos, centros históricos e sítios protegidos (16,3%) (INE, 2018a).

Entretanto, se se analisar o percentual dessas despesas das Câmaras Municipais em atividades culturais e criativas, percebe-se que representaram muito pouco do orçamento total no ano de 2017. No conjunto total das Câmaras Municipais a média com essas despesas foi de 5,6% do orçamento total. As autarquias da Região Autónoma dos Açores, Alentejo e Centro foram as que mais destinaram verba para o setor cultural, registrando 8,8%, 6,9% e 6,1% respectivamente. Abaixo da média do conjunto das autarquias ficaram as da Região Autónoma da Madeira (4%), e Norte, Algarve e Área Metropolitana de Lisboa, que representaram por volta de 5% no orçamento do conjunto dos Municípios.

No caso específico dos museus, *locus* da presente investigação, o Boletim traz importantes informações. Por exemplo, o número de museus em Portugal cresceu de 353 em 2013 para 430 em 2017. Esse número, entretanto, corresponde a apenas 63% dos museus existentes no país (são 680 no total), os quais se enquadraram nos critérios definidos para os fins estatísticos<sup>7</sup> da pesquisa (INE, 2018a).

Em termos de tipologia, desses 430 museus, 21,1% são Museus de Arte, 14,4% são Museus Mistos e Pluridisciplinares, 14,2% são Museus de Etnografia e Antropologia, 12,8% são Museus Especializados e 11,9% são Museus de História. Em menor quantidade aparecem os Museus de Território (3,7%), Museus de Ciências Naturais e de História Natural (2,1%) e Outros Museus (1,6%) (INE, 2018a).

O aumento no número total de museus registado em 2017 também significou o aumento no número de visitas: passou de 11 milhões em 2013 para mais de 17 milhões de visitantes em 2017. Em relação ao ano de 2016, o aumento significou 10,6%. Os visitantes estrangeiros configuraram o maior número do total, correspondendo a 45% em 2017, um aumento de 15,5% relativo a 2016 (INE, 2018a).

Por tipo de Museu, em relação ao total de visitantes, foram os Museus de Arte e os Museus de História que receberam o maior número (30% e 26,3%, respectivamente).

---

<sup>7</sup>1) museus que têm pelo menos uma sala de exposição, 2) museus abertos ao público, de forma permanente ou sazonal, 3) museus que têm pelo menos um conservador ou um técnico superior, o que inclui pessoal dirigente, 4) museus que têm orçamento, sob a ótica mínima de conhecimento do total das despesas, e 5) museus que têm inventário (INE, 2018a).

Os museus com menos visitantes contaram em média com cerca de 3% do total de visitantes, como foi o caso dos Museus de Território, Museus de Etnografia e Antropologia. Os visitantes estrangeiros preferiram os Museus de História (40,7%), os Museus de Arte (27,7%) e os Museus de Arqueologia (9,3%) (INE, 2018a).

Diferenciado por regiões, a maior quantidade de visitas foi registrada na Área Metropolitana de Lisboa que atingiu 46,6% do total, seguida da região Norte (30,2%), Centro (11,6%), Alentejo (5,4%), Algarve (3,2%), Região Autónoma da Madeira e Região Autónoma dos Açores com 1,5% cada uma delas (INE, 2018a).

O número de pessoas empregadas em museus também cresceu, chegando a um total de 4 590 em 2017, um aumento de quase 7% em relação ao ano anterior. Praticamente 90% dessas pessoas eram profissionais conservadores (as), técnicos superiores ou auxiliares. Os museus que mais empregaram pessoas são também os museus com mais visitas, ou seja, os Museus de Arte (23,6%), os Museus Mistos e Pluridisciplinares (15,9%) e os Museus de História (14,7%) (INE, 2018a).

### 3.3.1 Turismo cultural no Algarve

Depois desse conjunto de informações, é possível apresentar a investigação que está a ser desenvolvida nesta secção para a região algarvia. Parece pertinente iniciar com a análise do Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020. No âmbito da Estratégia Portugal 2020, a qual se insere na Europa 2020, segundo seu sítio oficial<sup>8</sup>, trata-se de um Acordo de Parceria entre o país e a Comissão Europeia para a atuação de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, a partir da definição e do cumprimento de princípios que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial português entre os anos de 2014 (lançamento) e 2020 (término). Durante esse período, Portugal recebe 25 mil milhões de euros em financiamentos em diversas áreas. O Algarve, na Estratégia Portugal 2020, está classificado, em termos de elegibilidade para solicitação dos fundos, na categoria “Regiões em Transição”, o que significa que tem uma taxa de co-financiamento dos fundos de 80%.

Segundo o Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020, realizado em parceria pela Direção Regional de Cultura do Algarve, Comunidade Intermunicipal do

---

<sup>8</sup>Disponível em <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>, conforme consta nas Referências.

Algarve (AMAL), sob a coordenação da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR), inserido no seu “Eixo Prioritário 4: Reforçar a Competitividade do Território”, há um mapeamento das infraestruturas culturais e patrimoniais que revela o enquadramento do setor cultural no Algarve. Não cabe aqui listar toda a infraestrutura referida, apenas realçar que há um número elevado e variado de equipamentos culturais espalhados por todos os Concelhos do Algarve, que incluem Museus, Casas de Espetáculo, Centros Culturais, Arquivos Históricos, Bibliotecas Municipais, Fortes, Fortalezas, Igrejas, Ruínas, Muralhas, Castelos e Patrimónios Classificados (materiais e imateriais). Destaca-se ainda o reconhecimento de que o património e a cultura são factores de coesão e competitividade territorial e, portanto, a sua valorização e promoção são elementos essenciais para a qualidade da experiência no território e, sobretudo, para a afirmação da identidade algarvia (CCDR, 2014).

Sublinha-se a crítica realizada pelo documento em que coloca que o modelo de desenvolvimento adotado até então no Algarve (majoritariamente turístico, litoral e sazonal) acabou por conduzir um afastamento dos recursos culturais e patrimoniais da agenda económica, política e social da região, o que resultou num desenvolvimento pouco sustentável a longo prazo. Como maiores desafios para superar isso, destacam-se: a capacidade de mobilizar investimento para valorizar a visita ao património histórico; a organização de um programa de atividades e eventos catalisadores de um turismo que tenha uma forte complementaridade cultural; e a participação mais ativa e envolvida da comunidade no reconhecimento e na valorização do seu território (CCDR, 2014).

Ainda inserido na Estratégia Portugal 2020, existe um outro programa operacional, intitulado “Estratégia Regional de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente (RIS 3 Algarve)”, de igual forma realizado pela CCDR (2015). O documento partilha da crítica exposta acima e acrescenta que a concentração do desenvolvimento algarvio em torno do setor turístico provocou um esvaziamento de outras atividades económicas (que antes possuíam vitalidade, como a agricultura e a pesca) e limitou a capacidade de inovação na região (por décadas apenas no produto “sol e mar”), acabando por restringir a disponibilidade de investimento em outros setores e expor a região a choques externos.

Por isso, a diversificação da base económica está na ordem do documento e é vista como uma solução para o problema recém referido e não como um horizonte distante, e

é neste contexto que um maior investimento no setor turístico cultural pode ganhar espaço, conforme se destaca:

Assim, apostar no que a região faz bem e “*Fazer Novo com o Velho*” passa por apostar nos principais setores e nos recursos da Região (naturais e construídos), de forma a assegurar uma Região mais competitiva e que funciona todo o ano, sem que se perca a sua capacidade de continuar territorialmente e paisagisticamente atrativa. (CCDR, 2015, p.4).

A fim de comprovar que o turismo cultural e de património são de facto importantes propulsores para a diversificação e inovação da base económica algarvia, cabe ainda ressaltar desse documento as questões que se relacionam com a indústria cultural e de património. É o caso da análise da matriz *SWOT* em relação à inovação do Algarve, em que na parte das “Oportunidades” aparece: “A crescente procura por produtos turísticos com maior valor acrescentado, associados ao mar, meio ambiente, cultura, património, turismo de saúde e bem-estar” (CCDR, 2015, p. 51), o que vai ao encontro do contexto de crescimento do turismo cultural exposto na primeira parte dessa secção e colabora com a justificativa de se investir mais no setor cultural e patrimonial.

Outro exemplo aparece nas Áreas de Especialização Inteligente, no domínio do Turismo, em que o setor cultural é elencado como umas das prioridades para o desenvolvimento regional com base no seu potencial de inovação. Salienta-se:

O património histórico e cultural deve ser usado para mostrar que a região é um território de pessoas que transportam ideias e tradições, favorecendo a troca de conhecimento e estimulando o aparecimento de atividades criativas. Contudo, é necessário fomentar o espírito empreendedor e novos modelos de organização social e económica que proporcionem um melhor aproveitamento deste património. (CCDR, 2015, p. 72)

Também nas Áreas de Especialização Inteligente, mas agora no domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação e Indústrias Culturais e Criativas, uma das linhas de ação prioritárias é o robustecimento da oferta cultural, que deve promover atividades empresariais no domínio da criatividade e dos serviços culturais (CCDR, 2015).

A análise da matriz *SWOT* em relação ao Turismo no Algarve igualmente destaca a questão cultural: nos Pontos Fortes, pela diferenciação cultural que possui; e na mesma linha, em Oportunidades, pela diversificação de produtos e mercados com base nos recursos locais e produções tradicionais. Entretanto, também aparece nos Pontos Fracos,

pela degradação do património histórico, juntamente com a pressão urbana no litoral, que pode contribuir para a perda de atratividade, e pela falta de eventos culturais com projeção internacional (CCDR, 2015).

Por fim, sublinha-se a Visão da Estratégia Regional de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente (RIS 3 Algarve), na qual se afirma a aposta nas indústrias culturais e criativas, entre outras, como um dos segmentos emergentes e complementares do já consolidado setor turístico, para a construção de uma região dinâmica, inclusiva, sustentável e atrativa para pessoas, talentos e atividades (CCDR, 2015).

Uma análise do sítio oficial da Direção Regional de Cultura do Algarve<sup>9</sup> também evidencia uma série de iniciativas que visam a promoção da cultura e do património algarvio, bem como a sua aproximação com a comunidade local. É o caso do “DiVaM – Programa de Dinamização e Valorização dos Monumentos do Algarve” que em 2019 chegou a sua 6ª edição sob o tema da “A Viagem”, do projeto “Laboratórios Colaborativos entre Ciência e Cultura”, realizado em parceria pela Agência de Inovação Portuguesa (ANI) e Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), no qual o Algarve participa, partilha e contribui à nível nacional com as suas experiências, e também do “Café com Letras”, promovido em parceria pela Biblioteca da Universidade do Algarve, CCDR e FNAC, cuja entrada é sempre livre, que procura democratizar a cultura através do olhar literário ao debater temas diversos e atuais.

Uma outra iniciativa que visa incitar a cena cultural do Algarve (e com isso o turismo cultural da região) é o programa “365 Algarve”<sup>10</sup>. Na perspetiva de também combater a sazonalidade característica do turismo da região, desenvolve-se uma programação cultural entre os meses de outubro e maio, na média e baixa estação, que procura complementar a oferta cultural algarvia com relevância para os turistas residentes e visitantes.

Com financiamento do Turismo de Portugal e execução da Região de Turismo do Algarve, o programa “365 Algarve” funciona através de candidaturas de agentes culturais com sede no Algarve, as quais devem se orientar pelos seguintes critérios: coesão e distribuição territorial; diversidade temática e artística; cobertura de todo o período de

---

<sup>9</sup>Disponível em <http://www.culturalg.pt/pt/home/>, conforme consta nas Referências.

<sup>10</sup>Disponível em <https://www.365algarve.pt/pt/default.aspx>, conforme consta nas Referências.

duração do programa; promoção de um programa cultural de qualidade, regular, geograficamente abrangente e diferenciador, ao longo dos oito meses. Configura, portanto, mais um exemplo do quanto a cultura está a ser utilizada para promover o desenvolvimento local algarvio.

Posta essa análise do enquadramento atual do turismo cultural algarvio, de acordo com as entidades locais referenciadas na área, e as principais ferramentas para a sua promoção existentes na região, é possível perceber que há um alinhamento com o que já foi discutido anteriormente no que diz respeito à concordância de que o setor cultural é de extrema importância para o desenvolvimento local. Além disso, a sua promoção através do turismo é, para além de necessária para o progresso económico e social do Algarve, coerente com o próprio contexto externo de crescimento da demanda por experiências culturais diferenciadas.

A análise do Boletim “Estatísticas da Cultura 2017” do INE (2018) pode comprovar essa maior preocupação por parte dos agentes locais em promover o setor cultural algarvio. Conforme colocado anteriormente, o aumento registado nas despesas em atividades culturais e criativas em Portugal no ano de 2017 possuiu um contributo de cerca de 30% das autarquias do Algarve para esse crescimento. Outro exemplo são as despesas com Património Cultural das Câmaras Municipais algarvias, em conjunto e segundo o tipo, que mostraram que a despesa com os museus é a maior, já que, do total despendido em Património Cultural em 2017 no Algarve (8 864 mil euros), 3 320 mil euros foram com os museus, o que representa cerca de 37% do total das despesas neste domínio, seguido de Outras Atividades não especificadas (31%) e Monumentos, Centros Históricos e Sítios Protegidos (18%). Isso também pode evidenciar que, em se tratando de turismo cultural no Algarve, a atividade museológica é a que mais predomina.

O PORDATA também colabora com essa conclusão. Segundo esta instituição, no ano 2000 havia 9 Museus no Algarve, número que sucessivamente foi crescendo e, em 2017, havia 17 Museus algarvios (de acordo com os mesmos critérios utilizados pelo INE, expostos acima). O número total de visitantes também cresceu: em 2012 foram registados 230.340 mil visitantes em todos os Museus do Algarve, em comparação com 544.545 em 2017, ou seja, mais que dobrou o número em apenas 4 anos. Essa crescente visitação é evidenciada nos dois subgrupos dessa pesquisa: em 2012 foram 16.137 visitas do público escolar, subindo para 29.241 em 2017; já em relação ao público estrangeiro, em

2012 foram registradas 104.573 visitas em todos os Museus do Algarve, crescendo para 369.661 em 2017.

Os números expostos acima servem para elucidar o crescimento de atividades ligadas ao setor cultural na região do Algarve. Entretanto, a questão específica da atividade museológica será analisada na sequência, ocasião em que será realizada uma breve identificação do seu conceito e o contexto atual, entidades que organizam a atividade no país e, para concluir, uma explanação sobre o Guia de Museus do Algarve lançado este ano.

Em vias de conclusão desta primeira parte sobre turismo cultural e sua relevância para o desenvolvimento local, foi possível perceber que existem condições internas (em Portugal e no Algarve, especificamente) e externas favoráveis para que a aposta na maior promoção deste tipo de turismo possa prosperar e contribuir para o desenvolvimento nos termos destacados anteriormente. É importante pontuar que as questões colocadas aqui configuram uma tendência atual e são muito discutidas à nível mundial, vide as instituições referenciadas acima e a suas notórias preocupações com o tema em debate. A ideia de salientar a importância do turismo cultural principalmente para a comunidade local é justamente para que se possa fazer uma correspondência com a análise de gênero que também está em curso no presente trabalho, sendo um dos objetivos investigar se o ambiente de trabalho no setor turístico cultural configura (ou não) um espaço em que se possibilite a superação de desequilíbrios de gênero muito presentes em outros setores da atividade turística.

### 3.4 A atividade museológica

Conforme colocado na introdução desse capítulo, não há espaço nesta dissertação para o aprofundamento de certos temas que são complexos e possuem uma vasta bibliografia, como é o caso da história do surgimento dos museus e todas as mudanças que o seu conceito e função social sofreram ao longo dos anos. Será apenas realizada uma breve explanação histórica e, posteriormente, acerca do seu atual conceito e o contexto português em que se insere. Para tanto, foi feita uma revisão de literatura com publicações acadêmicas na área, além da utilização de dados de instituições referenciadas como é o caso do Conselho Internacional (e Português) de Museus (ICOM) e da Direção Geral do Património Cultural (DGPC).

Iniciando com uma abordagem histórica, Pérez (2009) afirma que a origem dos museus está associada ao fenómeno do colecionismo, presente em diversas culturas antigas e que, há cerca de quatro séculos, constituíam “gabinetes de curiosidades” criados por pessoas que reuniam coleções de objetos passados que serviam como uma forma de certificar a antiguidade de determinados grupos humanos. Gonçalves (2012) afirma que foi no século XVII que esses “gabinetes do mundo” já se organizavam de tal maneira a abrirem ao público e se caracterizavam por serem um tipo de museu de história, com coleções advindas principalmente das conquistas e transferências dos países colonizados e que contavam a evolução histórica do local em que se estabeleciam.

Mas foi no século XIX que os museus assumiram institucionalmente uma configuração formal, na grande parte das vezes associada aos Estado-Nações que surgiam nesta época (Pérez, 2009). Segundo Gonçalves (2012) e Pérez (2009), a insurgência desses museus está ligada ao processo de industrialização, ao desenvolvimento das cidades e à revolução burguesa, devido à necessidade que se tinha de criar sentimentos nacionalistas e identitários que legitimassem a fundação dessas novas Nações. O museu tinha então a função de veicular um discurso ideológico que unisse a população em torno de uma cultura e uma identidade comum e própria (Pérez, 2009), mas também de instruir e educar o seu povo, constituindo um órgão dos governos que procurava ajudar as pessoas a valorizar o seu território e a vida moderna nas cidades (Gonçalves, 2012).

Já no século XX, o conceito e a função social do museu se modifica. A chamada “nova museologia”, movimento surgido em meados de 1950, reflete essa mudança no paradigma dos museus. De acordo com Pérez (2009), esse movimento é fruto de uma abertura na mentalidade dos museólogos, advinda das transformações políticas, económicas e sociais da época (sobretudo fruto das Guerras e dos pós-guerras que marcaram e modificaram radicalmente a sociedade de então). O autor traz alguns marcos importantes para a construção dessa “nova museologia”: em 1958, o Seminário Regional da UNESCO, no qual discutiu-se a função educativa dos museus que seriam vistos como uma extensão da escola; em 1972, na Mesa de Santiago do Chile, quando surge o conceito do “museu integral”, ou seja, o museu como um instrumento de desenvolvimento comunitário; em 1984, com a Declaração de Quebeque, na qual decreta-se que o museu deve assumir a interdisciplinaridade na sua função social, deixando de ser apenas um local para visitaçao de coleções; e em 1985, com a criação oficial do Movimento

Internacional para a Nova Museologia, ocorrido em Lisboa, quando afirma-se o museu como instrumento das comunidades para exercerem a sua cidadania.

Gonçalves (2012) ressalta que um dos princípios básicos dessa nova museologia é a ampliação dos objetivos tradicionais do museu (como a recolha, conservação, investigação científica e recuperação de peças antigas), procurando, por exemplo, integrar a população local de forma ativa na sua construção e promoção, além de utilizar novos métodos de comunicação e gestão nos espaços museológicos. Sublinha também que os museus deixam de ser estáticos e passam a assimilar mais as influências externas, devendo se moldar conforme a sociedade se transforma e assumir a multidisciplinariedade necessária para se adaptar a cada região ou projeto em que se insere.

A regionalização dos museus também é um marco do século XX, principalmente a partir da construção de regimes democráticos. Em seu estudo, González (2015) explana a questão dos museus de carácter local em Portugal, ressaltando as oscilações que ocorreram ao longo do século no país. Por exemplo, segundo o autor, com o estabelecimento da Primeira República em 1910 surgiu a preocupação por parte do governo de descentralizar a hegemonia cultural das cidades de Lisboa e do Porto. Para tanto, algumas medidas foram adotadas para proteger o património de todo o território português, como a criação de museus municipais do norte ao sul do país, quase todos com o carácter arqueológico que procuravam ilustrar a evolução da ocupação humana no seu território e salvaguardar a memória dos seus antepassados.

Já com o Estado Novo em 1933, a centralização da política cultural volta a ser uma realidade com a criação do Conselho Superior de Belas Artes que passou a classificar os museus nacionais (na qual inseriam-se os municipais) em museus estatais, com uma administração central que prejudicava a atuação da comunidade local nos museus regionais. Foi um período, portanto, de poucos acontecimentos na história dos museus portugueses, em que se destaca apenas a criação de uma rede de museus de arte a partir do (atualmente denominado) Museu de Arte Antiga de Lisboa criado em 1884 (González, 2015).

Com a chegada da democracia em 1974, o panorama museológico no país modifica-se novamente. O autor sublinha que o fim do regime ditatorial trouxe consigo uma série de mudanças para a sociedade portuguesa, de carácter político, económico e

demográfico, que difundiram novos valores e modos de vida. Nesse novo contexto, o museu se reafirma como um centro difusor de cidadania posto ao serviço público e se alinha com as ideias da “nova museologia” expostas acima. Um exemplo disso é a criação dos chamados museus poli nucleados, que tem como essência o estreitamento entre o patrimônio e o território ao procurar conservar *in situ* os legados históricos dos municípios. É uma estrutura que descentraliza e amplia a noção museológica de uma determinada região, objetivando a maior integração e participação da comunidade local neste novo tipo de gestão museológica (González, 2015).

O autor destaca ainda que o século XXI vem assinalar um crescimento dessa nova configuração dos museus municipais (com uma sede central e polos descentralizados). Dois marcos importantes para a museologia portuguesa, a criação da Rede Portuguesa de Museus e a Lei-Quadro dos Museus, marcam uma nova fase no país, tema que será abordado na sequência, sendo antes relevante uma análise do atual conceito de museu.

#### 3.4.1 O conceito atual de museu

O Conselho Internacional de Museus (ICOM), fundado em 1946 é uma referência para a discussão do conceito de museu. A organização funciona como uma rede que conecta museus e profissionais da área com mais de 40 mil membros de 141 países, Portugal entre eles, de todos os continentes. No relatório apresentado em 2018 pelo seu Comitê Permanente para Definição de Museu, Perspetivas e Potenciais consta a última versão da definição de museu, atualizada em 2007, e também o debate em torno do novo conceito que está a ser construído e que será indicado para votação na próxima Conferência Global do ICOM, que tomará lugar este ano no Japão.

Dado que ainda não foi aprovada uma alteração, sublinha-se a atual definição de museu, segundo o ICOM (2018a, p.3, tradução própria):

O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos a serviço da sociedade e seu desenvolvimento, aberto ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe o patrimônio tangível e intangível da humanidade e seu meio ambiente para fins de educação, estudo e prazer.

Entretanto, o documento acima referido salienta que esta versão já não comporta as inúmeras transformações que a sociedade do século XXI vem experimentando e por isso a Diretoria Executiva do ICOM decidiu desenvolver uma definição alternativa que

refletisse todas essas transformações políticas, económicas, ambientais e sociais da contemporaneidade. Alguns critérios que orientam essa construção do novo conceito de museu são importantes de destacar, como: o reconhecimento de que é indiscutível a presença de crises ambientais e o imperativo de desenvolver soluções sustentáveis nos espaços museológicos; a consideração de que existem diversas e diferentes visões, condições e tradições no mundo e que o conceito de museu deve respeitar todas elas; a preocupação que a instituição museu deve ter com as desigualdades sociais e assimetrias de poder e riqueza presentes em todo o mundo; e o compromisso do papel social do museu perante a comunidade em que se insere, devendo ser um espaço aberto e democrático para intercâmbios e aprendizagens (ICOM, 2018a).

A fim de incitar o debate em torno da elaboração desse novo conceito, o ICOM já divulgou a sua proposta de definição para que os participantes da próxima Conferência tenham tempo para discutir a respeito, a qual integra os critérios expostos acima. No sítio oficial do ICOM Portugal<sup>11</sup> foi feita uma tradução do original, como segue:

Os Museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifónicos, orientados para o diálogo crítico sobre os passados e os futuros. Reconhecendo e lidando com os conflitos e desafios do presente, detêm, em nome da sociedade, a custódia de artefactos e espécimes, por ela preservam memórias diversas para as gerações futuras, garantindo a igualdade de direitos e de acesso ao património a todas as pessoas.

Os museus não têm fins lucrativos. São participativos e transparentes; trabalham em parceria activa com e para comunidades diversas na recolha, conservação, investigação, interpretação, exposição e aprofundamento dos vários entendimentos do mundo, com o objectivo de contribuir para a dignidade humana e para a justiça social, a igualdade global e o bem-estar planetário.

Por fim, o documento ressalta que o facto de parecer muito ampla a proposta do novo conceito é justamente pela ideia de deixar espaços vazios para serem preenchidos e adaptados por cada entidade de acordo com os seus valores e realidades sociais.

A respeito dessa autonomia dos museus, um outro documento do ICOM, chamado Declaração sobre a Independência dos Museus, pontua que, de acordo com o primeiro princípio do Código de Ética do ICOM para Museus, os órgãos diretivos dos museus têm a responsabilidade primordial de preservar, interpretar e promover a herança natural e

---

<sup>11</sup>Disponível em <http://icom-portugal.org/2019/08/16/nova-definicao-de-museu/>, conforme consta nas Referências.

cultural da humanidade, devendo se guiar pela independência e liberdade científica, tolerância e respeito mútuo, sem comprometer com o significado profissional do museu (ICOM, 2018b). Esse argumento também contribui para essa nova definição de museu ser mais ampla, dado a complexidade que cada região onde se situam os museus possui.

O documento alerta, contudo, que questões de financiamento e governança (como interesses políticos e económicos) não devem comprometer a funcionalidade do museu, o controle e a integridade do seu espólio e atividades. Mesmo que sejam realizados eventos geradores de renda, o padrão da instituição e do seu público devem ser preservados. Fazendo uma correspondência com Portugal, há uma legislação específica que estipula a autonomia da gestão dos museus, monumentos e palácios.

Segundo o Decreto-Lei n.º 78/2019, é fundamental que os equipamentos culturais de especial relevância, como é o caso dos museus municipais, sejam dotados de uma maior autonomia de gestão para que concretizem projetos que são de mais-valias para a cultura, o património, a economia e o turismo das suas regiões. A lei ressalta que, respeitando a hierarquia da gestão dos equipamentos culturais do país, ou seja, da DGPC para as Direções Regionais de Cultura (DRC) e dessas para a direção dos museus, a autonomia deve ser conjugada entre estes órgãos, de forma descentralizada, mas que racionalize os seus serviços. Essa otimização da independência de cada instituição deve ser fundamentada em dois principais aspectos: a figura do diretor e o plano plurianual de gestão.

A respeito do primeiro aspecto, cabe aqui uma maior explanação, já que as direções dos museus compõem o objeto de estudo da presente investigação. Essas informações, portanto, complementam a estratégia metodológica (que será analisada em detalhe no próximo capítulo), pois agregam conteúdos para serem abordados juntos aos entrevistados.

De acordo com o Artigo 12.º do mesmo Decreto-Lei n.º 78/2019, destacam-se algumas das competências do diretor de museu decretadas, como: a definição do plano plurianual de gestão (que deve conter o plano estratégico, o plano de atividades, o plano orçamental e a programação a executar, acordados juntamente com a DGPC ou DRC) que terá a duração igual ao tempo da sua comissão de serviço; o cumprimento das funções museológicas e de salvaguarda patrimonial consagradas na lei, bem como dos limites orçamentais existentes; dirigir a unidade orgânica, o que inclui a elaboração e envio a

DGPC ou a DRC de relatórios anuais, a criação do regulamento interno de funcionamento da unidade orgânica, o recrutamento e a gestão dos recursos humanos afetos à unidade orgânica, a administração das instalações internas e de todos espaços da unidade orgânica; e a gestão das coleções da unidade orgânica.

Já o Artigo 13.º do mesmo Decreto dispõe acerca dos critérios de recrutamento do diretor de museu, em que se destaca: deve ser realizado através de procedimento concursal, internacionalmente difundido, dentre indivíduos com grau de licenciatura, vinculados ou não à Administração Pública, que possuam habilitações e competências técnicas específicas na área da museologia ou na área patrimonial, assim como aptidão para o exercício de funções de direção, coordenação e de gestão. Em relação ao tempo de provimento do cargo, segundo o Artigo 14.º, o diretor é provido em comissão de serviço para um período de três anos, podendo ser renovável por duas vezes por igual período.

Essas são questões que serão abordadas nas entrevistas semiestruturadas, cujos resultados serão analisados no último capítulo desta dissertação.

Por fim, cabe ainda uma análise da relação da atividade museológica com o desenvolvimento local e o turismo cultural, encontrada em Pérez (2009) que salienta isso ao mesmo tempo em que ressalta um dos sentidos primordiais dos museus, qual seja (p.189):

[...] um recurso de dinamização socio-económica e cultural, o que obriga a pensar os museus como uma estratégia de desenvolvimento integral, que é aquela que apresenta um objectivo básico: a melhoria do bem-estar e a qualidade de vida por meio da valorização dos recursos endógenos.

Segundo o autor, essa melhoria na qualidade de vida da comunidade local vem principalmente através do papel educativo dos museus, sendo dessa forma possível “[...] pensar o turismo cultural como uma experiência de aprendizagem e uma vivência educativa.” (p.191). Entretanto, sublinha:

[...] o desenvolvimento não é só local ou territorial, mas global e integral, pois o endógeno e o local está interligado com o exógeno e o global [...]. Basta pensar no turismo cultural como forma de ligação entre o local e o global. Nesta perspectiva, é necessário pensar nos museus como um motor de desenvolvimento em vários sentidos: social, cultural, educativo, lúdico, cooperativo, político, ecológico, mas também económico, pois o consumo cultural gerado directa e indirectamente pode servir para redistribuir a riqueza entre os diversos sectores. (Pérez, 2009, p. 190).

### 3.4.2 O atual contexto da museologia portuguesa

Conforme colocado anteriormente, o início deste século é marcado por uma maior profissionalização da atividade museológica no país. A criação da Rede Portuguesa de Museus (RPM) e a aprovação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses assinalam uma nova fase caracterizada pela ascensão do setor cultural português em que os museus exercem importante papel.

A RPM, segundo o seu primeiro Boletim, foi criada no ano de 2000 pelo então Instituto Português de Museus (atualmente extinto), partindo da reflexão de que era preciso aproximar as experiências museológicas espalhadas pelo país, cada qual com a sua realidade particular, a fim de criar um espaço para trocas de conhecimentos e articulação à nível nacional. Para tanto, foi proposta uma estrutura metodológica aberta e participativa que pudesse envolver todos os participantes em um objetivo comum: a qualificação dos museus portugueses e a melhoria da sua prestação cultural e social. Por isso, a adesão à RPM é aberta, voluntária e independe do tipo de tutela, da abrangência do seu campo temático, suas coleções e seu âmbito territorial. Além disso, a RPM adota a definição de museu do ICOM e procura guiar-se pelas funções museológicas e papel social por este determinado (RPM, 2001).

De forma mais recente, sob a dependência do DGPC, a RPM conta com 156 museus que integram a sua estrutura, dos mais variados formatos de gestão, tutela, coleções, instalações, atividades educativas e culturais, e de modelos de relação com a comunidade local. Segundo o sítio oficial da Rede<sup>12</sup>, a organização procura garantir uma oferta de serviços museológicos qualificados no país e contribuir para que os museus atuam enquanto “agentes facilitadores da mudança social e catalisadores do desenvolvimento cultural, económico e social do país”. Destaca ainda outros importantes objetivos: o fomento da articulação entre museus e a valorização formativa dos seus profissionais; a difusão da informação relativa aos museus; a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas; e o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação de fundos comunitários.

---

<sup>12</sup>Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>, conforme consta nas Referências.

A atuação institucional da RPM é guiada pela Lei Quadro dos Museus Portugueses n.º 47/2004, outro importante marco que define e profissionaliza a política museológica no país. Dentre os seus objetivos, é esta Lei que estabelece os critérios de credenciação dos museus para que estes possam se candidatar à RPM, bem como institui mecanismos de regulação e supervisão da programação, criação e transformação de museus, e ainda estabelece os direitos e deveres das pessoas coletivas públicas e privadas de que dependem museus.

A Lei é extensa e para os fins deste trabalho cabe apenas ressaltar alguns pontos importantes. Por exemplo, segundo o Artigo 2.º que rege os princípios da política museológica, sublinha-se: o princípio do primado da pessoa, através da afirmação dos museus como instituições indispensáveis para o seu desenvolvimento integral e a concretização dos seus direitos fundamentais; e o princípio de descentralização, através da valorização dos museus municipais e do respectivo papel no acesso à cultura, aumentando e diversificando a frequência e a participação dos públicos e promovendo a correção de assimetrias neste domínio. Estes são fundamentos que vão ao encontro do que foi discutido anteriormente sobre a importante relação dos museus, enquanto eixo central da oferta de turismo cultural, para o desenvolvimento local orientado para as pessoas, e, portanto, mostra um alinhamento da Lei com instituições de referência na área como a UNESCO, ONU e a OMT.

Também é possível perceber um posicionamento da Lei em semelhança aos princípios do ICOM, de acordo com o Artigo 7.º que define as funções do museu nos seguintes eixos estruturantes: estudo e investigação; incorporação; inventário e documentação; conservação; segurança; interpretação e exposição; e educação.

Particularmente relevante para o presente estudo, destaca-se o Artigo 44.º sobre a Direção em que consta que todo museu deve ter um diretor, que o representa tecnicamente, sem prejuízo dos poderes da entidade pública ou privada de que o museu dependa. Além disso, compete especialmente ao diretor do museu dirigir os serviços, assegurar o cumprimento das funções museológicas, propor e coordenar a execução do plano anual de atividades – em conformidade com o Decreto-Lei n.º 78/2019 exposto acima.

Ainda, em relação à estrutura orgânica dos museus, segundo os Artigos 52.º e 53.º, todo o museu deve ter um regulamento interno, o qual deve contemplar as seguintes

matérias: vocação do museu; enquadramento orgânico; funções museológicas; horário e regime de acesso público; e gestão de recursos humanos e financeiros. Para que possam integrar a RPM, os museus devem, além de cumprir com os Artigos acima, garantir o acesso ao público, possuir pessoal qualificado, instalações adequadas para o cumprimento das funções museológicas - ou seja, devem estar de acordo com o previsto nos Artigos 8º, 43º, 44º, 51º, 54º e 62º da Lei Quadro dos Museus Portugueses. Todos os museus que são alvo da presente investigação são credenciados à RPM e, portanto, cumprem com esses requisitos.

Por fim, cabe sublinhar os efeitos desta credenciação para os museus que, de acordo com o Artigo 120º, garantem: a passagem de documento comprovativo dessa qualidade; a utilização de um logótipo da Rede; a divulgação do museu; e o acesso aos demais direitos. Ademais, segundo o Artigo 127º, os museus credenciados podem ser beneficiados por programas nacionais ou internacionais, nomeadamente por apoios financeiros e de qualificação.

Alguns anos após a aprovação da Lei Quadro dos Museus Portugueses, uma avaliação do cumprimento (ou não) da mesma pode ser encontrada na mais recente edição do Boletim da RPM. O artigo do ICOM Portugal (2019) elabora algumas críticas construtivas, dentre as quais optou-se por sublinhar, por exemplo, a questão do incumprimento do Artigo 107º da referida Lei, que diz respeito aos “Núcleos de Apoio”. O artigo destaca que a Lei prevê que o Conselho de Museus deveria pronunciar os critérios orientadores para a instalação desses núcleos de apoio, o que até o momento não foi feito. O resultado disso reflete numa situação que impede o avanço de um dos objetivos chave da Lei, qual seja, a qualificação da oferta museológica no país. Isso porque fica pendente 1) a consulta da situação das reais capacidades e necessidades dos museus, 2) a reflexão estratégica do perfil dos museus para auxiliá-los nas possíveis dificuldades e 3) a definição das formas de atuação e financiamento dos Núcleos de Apoio (ICOM Portugal, 2019).

Destaca-se também a análise das funções atribuídas à DGPC que poderiam ser compartilhadas e descentralizadas. Segundo o ICOM Portugal (2019), o formato de uma Direção Geral centraliza muitas atribuições em um só órgão e isso acaba por dificultar a participação da comunidade cultural e local na gestão dos museus municipais, por exemplo. Como sugestão para contornar essa questão, o artigo propõe que a DGPC se subdivida em pelo menos dois organismos internos: um com funções mais técnicas e

legais e outro com funções de apoio direto à gestão dos museus, palácios e monumentos nacionais. Uma outra ideia é que a gestão de todos os museus e monumentos não classificados como nacionais seja transferida para a competência das regiões ou autarquias em que se inserem. E ainda, recomenda-se a criação de um Conselho Estratégico ligado à DGPC, que cuide especificamente de observar e diagnosticar a evolução das questões ligadas aos museus e patrimónios, de forma a definir medidas e programas concretos de ação (ICOM Portugal, 2019).

Já em relação à RPM, o artigo também aponta algumas críticas. Julgou-se relevante salientar aqui apenas a ideia do credenciamento não apenas de museus, mas de redes de museus para a composição orgânica da RPM. Para tanto, seria necessária uma reformulação dos conceitos e tipologias de enquadramentos jurídico-legais que caracterizam atualmente a RPM, para que outras redes temáticas ou geográficas pudessem compor e somar esforços na articulação em rede, apoiando-se mutuamente e incorporando outras realidades museológicas através de trocas de complementariedade de profissional, o que representam a filosofia primordial do conceito de rede (ICOM Portugal, 2019). Um dos exemplos de rede geográfica elucidada no artigo é a Rede de Museus do Algarve, cuja análise será feita na sequência.

### 3.4.3 A Rede de Museus do Algarve

Em vias de conclusão deste capítulo, cabe enfim uma análise do atual contexto museológico algarvio e de uma importante ferramenta territorial para o desenvolvimento da atividade na região, a Rede de Museus do Algarve (RMA).

O Guia de Museus do Algarve, realizado pela RMA este ano, traz um panorama geral da realidade dos museus algarvios. Iniciando com uma análise histórica, o Guia coloca que na origem da criação da RMA está o lançamento de um relatório da UNESCO intitulado “Museus Regionais e Locais” lançado no final da década de 1970 que, unido ao contexto de reestabelecimento da República no país, conforme exposto anteriormente, criou um ambiente favorável para a discussão sobre a atividade museológica na região que, apesar de ser turística por excelência, sofria com a falta de profissionais de museus.

A partir desse diagnóstico por parte do novo poder democrático estabelecido e com as aceleradas mudanças económicas e sociais que ocorrem na época, o Guia ressalta

que houve uma verdadeira “corrida” à salvaguarda da identidade e das memórias coletivas o que culminou, no final da década de 1990 e início dos anos 2000, o surgimento de diversas unidades de carácter museológico no Algarve. Paulo (2011) destaca outros factores que estão no cerne dessa “explosão” de museus algarvios, como os Encontros de Museologia e Autarquias, promovidos pela Universidade Lusófona, realizados no Seixal (1996) e em Portimão (1997), a criação da Rede Portuguesa de Museus (2000) e a publicação da Lei Quadro de Museus Portugueses (2004).

Dos cinco museus que são alvo desta investigação, por exemplo, quatro surgiram durante esse período (Museus Municipais de Albufeira, Loulé, Portimão e Tavira). A exceção ocorre apenas com o Museu Municipal de Faro, cuja abertura data do final do século XIX. Informações mais detalhadas de cada um desses museus serão analisadas no próximo capítulo, além de constarem nos Apêndices.

Após o surgimento da RPM, quatro museus algarvios obtiveram a sua credenciação: Museu de Portimão e Museu Municipal de Tavira (2001), Museu Municipal de Faro (2002) e Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira (2003). O Museu de Loulé foi o último a integrar a RPM em 2017.

Essa integração em rede, ainda que à nível nacional, acabou por suscitar o debate regional acerca da museologia algarvia, sendo um importante passo para a criação da RMA, cuja realidade traduz-se em 2007. De acordo com o Guia dos Museus do Algarve (2019), outros factores estão na origem da RMA, como o forte papel das autarquias locais e a ausência de uma articulação regional que expressasse as específicas condições do setor à nível local.

Entretanto, para Paulo (2011, p.269) “A transformação de um estado de isolamento e gueto dos museus algarvios para um patamar de diálogo e de partilha é um caminho que foi sendo percorrido lenta e timidamente [...]”. Segundo a autora, a construção de uma plataforma comum dos museus algarvios tem na sua base, para citar alguns exemplos, a criação da revista de museologia MUSEAL produzida pela Museu Municipal de Faro em 2006, que suscitava reflexões acerca da realidade museológica da região. Além disso, a obrigatoriedade dos museus algarvios que integraram a RPM no início dos anos 2000 de elaborarem documentos para sua credenciação também acabou por os aproximar, fazendo com que partilhassem dúvidas e experiências entre si.

A partir disso, a RMA caracteriza-se por ser um espaço informal de partilha de experiências e conhecimentos entre os museus e outras instituições da área cultural que compõem a rede, cuja missão é dinamizar e promover o património cultural e a atividade museológica da região, além de potenciar o turismo cultural algarvio (RMA, 2019).

Segundo o sítio oficial da Rede de Museus do Algarve<sup>13</sup>, para além dessa troca, existem ações concretas que acontecem no âmbito da rede, como a cedência de profissionais entre os museus, atividades de qualificação programadas entre os seus integrantes, grupos de trabalho, encontros e conferências. Dentre os seus integrantes estão os museus que compõem a RPM citados acima, outros museus municipais e do Estado, entidades museológicas privadas e projetos de museus em construção, espalhados por todos os Conselhos do Algarve, conforme segue: Câmara Municipal de Vila do Bispo; Museu Municipal de Loulé; Museu Municipal Dr. José Formosinho; Museu do Trajo de São Brás de Alportel; Museu de Portimão; Museu da Cidade de Olhão; Câmara Municipal de Lagoa; Museu Municipal de Tavira; Museu Municipal de Arqueologia de Silves; Museu Municipal de Alcoutim; Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira; Câmara Municipal de Castro Marim; Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão; Museu Municipal de Vila Real de Santo António; Museu Municipal de Faro; Centro de Ciência Viva de Tavira; Centro de Ciência Viva do Algarve; Parque Natural da Ria Formosa; Câmara Municipal de Aljezur; e Direção Regional de Cultura do Algarve.

Ainda de acordo com o seu sítio oficial, a RMA possui um tipo de gestão horizontal, cuja coordenação é feita de forma alternada composta por um grupo de cinco entidades integrantes com periodicidade anual e eleita em votação entre os membros. A RMA se orienta pela sua “Carta de Princípios”, dentre os quais destacam-se a liberdade de adesão, a cooperação em rede e a ética profissional. A entrada de novos museus ou entidades museológicas é livre e implica a aceitação da “Carta de Princípios” pela sua tutela e também exige a presença de um responsável técnico.

Paulo (2011) enquadra a RMA no tipo de rede mista, ou seja, aquela que engloba diferentes tutelas (administração central, municipal, privada, fundação, associação) e áreas geográficas que se distribuem por toda a região do Algarve. A ideia-chave de uma rede mista, segundo a autora, é a complementaridade territorial.

---

<sup>13</sup>Disponível em <https://museusdoalgarve.wordpress.com/>, conforme consta nas Referências.

Por fim, de acordo com o Guia dos Museus do Algarve (2019), atualmente existem oitenta e duas unidades de carácter museológico na região (trinta e sete museus, trinta e nove pólos museológicos e sete coleções visitáveis), distribuídos pelos dezesseis Conselhos algarvios e que na grande maioria dispõem de coleções de etnografia, arte sacra e arqueologia. Dessas unidades, 65% estão sob a tutela do poder público local, assim como todos os museus que serão aqui entrevistados.

## 4. Metodologia

A partir dos objetivos gerais e específicos delimitados nesta investigação é possível determinar qual o método que mais se adequa à recolha de informações e análise de resultados que visam o cumprimento dos mesmos. Esta parte do trabalho procura expor o processo de investigação utilizado até aqui, evidenciando os procedimentos e técnicas escolhidos com o intuito de, na sequência, a análise dos resultados poder ser feita com a maior precisão possível.

### 4.1 O processo de investigação atual em turismo e a metodologia qualitativa

Conforme será exposto adiante, foi eleita para o presente trabalho uma metodologia qualitativa. Segue-se uma breve contextualização da pesquisa qualitativa na área do turismo e também o conceito desse tipo de metodologia, seguida da justificação desta escolha. Para tal, uma revisão de literatura foi feita com autores/as atuais que discutem o tema.

No seu estudo, Marujo (2013) elucida que a temática do turismo tem sido estudada em diversas áreas, como a Antropologia, Sociologia, Geografia, Economia, Psicologia e História. Segundo a autora, isso evidencia o quanto o estudo do turismo é vasto e complexo, já que interage com fenómenos políticos, económicos, ambientais e socioculturais. Logo, é possível que haja uma variedade de técnicas para a investigação no campo do turismo, já que as estratégias metodológicas podem mudar de acordo com a área na qual a investigação é elaborada.

Alves (2011) partilha de uma análise semelhante e observa que a utilização de métodos qualitativos aplicados à investigação em turismo está relacionada justamente à inclusão dessas diversas áreas de pesquisa nos estudos do turismo, as quais perpassam temas atuais como a sustentabilidade, políticas públicas, património, cultura e identidade, por exemplo. Para a autora, estes são temas ligados às ciências sociais em geral e que procuram dar resposta às aceleradas mudanças que a globalização gera na sociedade contemporânea, as quais transformam, sobretudo, os modos de vida de grupos sociais.

Por isso, a pesquisa no turismo tem-se constituído num campo de investigação que cada vez mais questiona, entre outros assuntos, a possível perda ou alteração para as comunidades hospedeiras de suas crenças, tradições, costumes e raízes culturais, pelo

facto de estes terem se tornado produtos turísticos que são ofertados de forma massiva à comunidade turista. É por isso que a pesquisa qualitativa tem conquistado espaço nos estudos do turismo, já que consegue oferecer respostas mais amplas às tão subjetivas reflexões como essas (Alves, 2011).

A autora explica que a metodologia qualitativa procura entender o significado de um fenómeno, de forma individual ou coletiva, para a vida das pessoas, e não apenas a explicação do fenómeno em si. É este significado que estrutura a forma como as pessoas organizam as suas vidas e percebem a realidade em que se inserem. Além disso, é uma ferramenta que se baseia na compreensão das ações humanas, na reflexão das práticas quotidianas e na consequente problematização sociocultural de uma determinada realidade (Alves, 2011).

Ao encontro dessa definição, Chizzotti (2003, p.221) acrescenta:

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [...].

Para o autor, essa interação do pesquisador com o objeto de pesquisa, tão característica da metodologia qualitativa, gera uma aprendizagem a partir da qual o primeiro consegue interpretar os significados do segundo, de acordo com o que foi falado ou mesmo ocultado e/ou observado.

Massukado (2008) também contribui para esse debate ao fazer uma compilação sobre diversos autores e suas percepções a respeito da pesquisa qualitativa, entre as quais se destacam: a ênfase sobre os processos e os significados, nos quais se analisam palavras e experiências; a crença de que os métodos qualitativos podem sustentar um entendimento mais profundo do fenómeno social do que os quantitativos; e a noção de que é uma ferramenta fundamentalmente interpretativa, o que permite ao pesquisador conduzir a interpretação dos dados.

Entretanto, a metodologia qualitativa recebe algumas críticas exatamente pelo facto de ser uma ferramenta fundamentalmente interpretativa. Reis (2013, ao citar Decrop, 1999) afirma que a crítica reside na eventual falta de credibilidade metodológica, já que é comum o uso de pequenas amostras em investigações cujos métodos são qualitativos. Por isso, esse tipo de metodologia pode tornar os resultados da pesquisa

limitados ao não permitir generalizações sobre o que se investiga, além de depender quase que exclusivamente dos pesquisadores que a conduzem.

Apesar disso, é muito comum o uso da metodologia qualitativa nos estudos de género e turismo, o que pode ser comprovado a partir do estudo de Suárez, Barquín, Jiménez e Alfonso (2016). Os autores realizaram uma revisão de literatura sobre os temas supracitados que são investigados de forma integrada. Os resultados são os que se seguem: 42% da amostra utilizaram métodos qualitativos (entrevistas semiestruturadas ou em profundidade, observação participante e não participante); 23% utilizaram métodos quantitativos (análise de banco de dados, análise estatística, pesquisas ou questionários); outros 23% empregaram métodos mistos (combinação de pesquisas quantitativas e entrevistas qualitativas, blocos de perguntas abertas e fechadas); 6% utilizaram análise histórica e outros 6%, análise conceitual (Suárez *et al.*, 2016).

De acordo com esse estudo, normalmente quando se pesquisa género e turismo o que se procura investigar são as experiências das mulheres nas suas participações no setor turístico, sejam como turistas, empregadas, gerentes ou empresárias, por exemplo. E, para isso, a metodologia qualitativa parece ser a mais adequada, pois consegue dar visibilidade às subjetivas vivências, práticas cotidianas, contribuições e interesses das mulheres que os números da pesquisa quantitativa não alcançam (Suárez *et al.*, 2016).

Isso vai ao encontro dos conceitos expostos anteriormente, e também pode ser um exemplo de articulação entre diversas áreas temáticas que visam compreender como o turismo se relaciona e é representado na sociedade. Destaca-se:

Durante décadas, a pesquisa turística priorizou a análise dos aspetos económicos e administrativos do turismo, em detrimento das dimensões políticas e sociais, onde o género desempenha um papel primordial ao articular - entre outras categorias estratificadas, como classe e origem étnica - questões de poder, controle e igualdade nos processos e práticas de turismo (Enloe, 1989; Kinnaird and Hall, 1994; Swain, 1995). Em meados da década de 1990, a chamada “virada crítica” nos estudos de turismo mostrou um interesse maior na análise das dimensões política e social do turismo, incluindo o estudo das relações de género (Pritchard, Morgan and Ateljevic, 2011 citado por Suárez *et al.*, 2016, p. 595, tradução própria).

Suárez *et al.* (2016) ainda ressaltam que estas pesquisas, ao apresentarem as mulheres como agentes ativos no consumo e na produção do turismo, renovam e constroem novas categorias de análise, tanto nas investigações sobre turismo, quanto nas de género e estudos sobre as mulheres. No caso específico da interligação entre estes

temas, o principal foco é averiguar se o turismo contribui (ou não) para melhorar as condições de vida das mulheres que participam de sua produção ou consumo, temática que o presente estudo também procura examinar.

Ademais, a análise de trajetórias profissionais e a presença (ou não) de obstáculos discriminatórios que se manifestam de forma velada ou sutil, o que a presente investigação objetiva em realizar, só é possível alcançar “dando voz aos participantes” (Reis, 2013, p. 18). Isso porque a “interação entre os indivíduos e suas experiências só pode ser entendida sob uma perspectiva holística, ou seja, observando os contextos em que as decisões e opções são tomadas” (Bronfenbrenner, 1979, 1992 citado por Reis, 2013, p.18).

É por essa razão que a presente investigação opta por entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo dos discursos dos participantes, para que se crie um ambiente informal de entrevista em que os participantes possam sentir-se despreendidos de uma estrutura interrogativa fixa e se sintam à vontade para fazer afirmações e relatos que se julguem pertinentes (conforme destacado por Laurendeau e Sharara, 2008 citado por Reis, 2013). Além disso, a exemplo do estudo de Reis (2013), o que esta investigação pretende não é oferecer resultados que demonstrem a representatividade do tema, e sim a forma como os conteúdos desenvolvidos até aqui são percebidos pelos entrevistados.

## 4.2 O objeto de estudo da investigação

Após essa resumida conceptualização e contextualização da pesquisa qualitativa na área do turismo, cabe avançar nos aspetos específicos que o presente estudo explora.

### 4.2.1 Justificação do tema

O ponto de partida dessa investigação observa que, quer em instituições públicas, quer na administração privada, muitas mulheres ocupam lugares de chefias intermédias/altas, como diretoras de departamentos, gerentes e supervisoras de divisões. São mais raras, entretanto, as que conseguem ascender ao ponto mais elevado da hierarquia organizacional, em posições como diretoras gerais, presidentes, chefes executivas ou pertencentes ao Conselho de Administração da organização.

A partir dessa constatação, uma pesquisa na literatura existente mostrou que esse fenómeno da sub-representatividade feminina nos postos mais elevados no mercado de trabalho pode ser estudado através da “Teoria do Teto de Vidro”. Afunilando a pesquisa, percebeu-se que essa Teoria possui uma série de aplicações nos estudos do turismo, mas na maioria das vezes, essas investigações destinam-se ao setor turístico tradicional, ou seja, procuram compreender a situação da mulher no ramo hoteleiro e de restauração. Pouco se investiga o setor turístico cultural articulado com uma abordagem de género e, muito menos ainda, na região do Algarve.

Por isso, acredita-se que o presente trabalho possui uma temática original e pouco explorada tanto nos estudos de turismo, quanto nos de género, e irá contribuir para um maior conhecimento nestas áreas.

#### 4.2.2 Problema de investigação

A pergunta da partida desta investigação é a seguinte: o conceito de *Glass Ceiling* existe ou é percecionado pelas chefias altas dos Museus da Rede Portuguesa de Museus no Algarve?

#### 4.2.3 Objetivos da investigação

O objetivo geral que guia esta investigação é: analisar a situação das mulheres em posições de chefia no setor do turismo cultural no Algarve, com o foco nos Museus que integram a Rede Portuguesa de Museus.

Já em relação aos objetivos específicos, listam-se:

- Identificar factores e perceções que possam contribuir para assimetrias de género nesse segmento do mercado de trabalho;
- Compreender se os homens na mesma posição percecionam impedimentos semelhantes;
- Avaliar as políticas e práticas de prevenção da discriminação das mulheres em cargos de chefia alta nas organizações museológicas do Algarve; e

- Verificar se o setor turístico cultural pode se constituir um campo de superação de desigualdades de género, face ao setor turístico tradicional.

#### 4.2.4 Objeto de estudo

A partir dos objetivos expostos acima, a delimitação do objeto de estudo fica mais fácil de ser compreendida. Conforme já mencionado, o universo da amostra é composto por todos os museus algarvios que integram a Rede Portuguesa de Museus. A escolha da amostra foi por conveniência, já que, em comum, todos fazem parte da Administração Pública Local, a saber: os Museus Municipais de Albufeira, Faro, Loulé, Portimão e Tavira. Dois destes possuem direção masculina (Museu Municipal de Faro e Museu Municipal de Tavira) e os outros três têm direção feminina (Museu Municipal de Albufeira, Museu Municipal de Loulé e Museu Municipal de Portimão).

#### 4.3 Planeamento e o desenho da investigação

Em relação aos procedimentos e às técnicas de investigação, a primeira parte do presente trabalho utilizou de uma revisão de bibliografia para conceituar os principais enquadramentos elegidos aqui: a “Teoria do Teto de Vidro” e o turismo cultural algarvio, com o foco nos museus. Para tanto, foi utilizada a literatura existente, como artigos e publicações académicas, além de documentos de instituições referenciadas na área, tais como a ONU, a UNESCO, a OMT, a OIT, a DGPC e a RPM, bem como dados estatísticos do INE e do POR DATA, e também reportagens publicadas em sítios de notícias.

De acordo com os conceitos expostos anteriormente, justifica-se a escolha de uma metodologia qualitativa para o cumprimento dos objetivos predefinidos neste trabalho. Isso porque esta dissertação examina casos de discriminação que se manifestam de forma velada e quase invisível, e não necessariamente de maneira aberta e óbvia, conforme exposto no capítulo 2. À luz da “Teoria do Teto de Vidro”, a análise da situação das mulheres em posições de destaque nos museus algarvios (objetivo geral), bem como a identificação de factores e perceções que podem contribuir para assimetrias de género nesse segmento do mercado de trabalho (objetivo específico), pode revelar-se uma tarefa complicada e difícil de detetar e/ou comprovar.

Por isso, o recurso metodológico qualitativo foi eleito pois, conforme já mencionado, esse tipo de discriminação parece operar no inconsciente das organizações (e da sociedade) que aceita (não se sente alvo) ou reproduz (mesmo sem se aperceber) essas assimetrias de gênero no contexto dos patamares mais altos das organizações. Entendeu-se que a melhor maneira de analisar esse problema é através da realização de um estudo empírico, por meio de recolha de dados primários junto de homens e mulheres que ocupam cargos de direção no universo da amostra já mencionado. A abordagem qualitativa que melhor se adequa a este estudo são as entrevistas semi-estruturadas com transcrição de texto, já que o que se quer é efetuar uma análise o mais profunda possível acerca dos percursos de homens e mulheres que ocupam atualmente a direção dos museus selecionados, suas experiências e percepções, questões que são menos mensuráveis e mais flexíveis, que procuram entender o significado das assimetrias de gênero para os próprios intervenientes.

#### 4.4 O desenvolvimento e o controle das etapas da investigação

Para a construção das entrevistas semi-estruturadas, primeiramente foi realizada a caracterização de cada um dos cinco museus, a qual contém os seus históricos, horários de abertura e calendário de eventos. Além disso, foram examinados os Municípios em que se localizam, procurando verificar se possuem algum mecanismo de apoio às mulheres/famílias, como funcionam os sistemas de educação, entre outras questões que podem auxiliar na investigação das trajetórias das mulheres e dos homens que hoje ocupam a direção desses museus. Também se procurou perceber a existência de possíveis diferenças nas condições de trabalho e diretrizes organizacionais das instituições em questão (ver os Apêndices A, B, C, D e E).

A recolha dessas informações foi fulcral para a estruturação das entrevistas, já que, conforme analisado nos capítulos anteriores, o trabalho no setor turístico envolve a necessidade de uma flexibilidade em relação a acomodar grandes exigências de trabalho (seja em tarefas ou em horários extensos/irregulares, fins-de-semana), o que comumente afeta mais a carreira e a vida pessoal das mulheres do que a dos homens. Além disso, conhecer o funcionamento dos museus é fundamental para averiguar se neste setor específico a necessidade de acomodar grandes exigências de trabalho também está presente, além de verificar a existência de mecanismos públicos (como creches e

transportes) nos Municípios onde os museus se encontram, a fim de que se possa analisar se, para as (os) diretoras (os) que têm filhos, isso foi determinante para a sua progressão profissional.

Nos Apêndices A, B, C, D e E deste trabalho encontra-se uma tabela para cada Museu que expõe essa caracterização com todas as informações recolhidas, de forma que estas se encontrem organizadas e fáceis de serem consultadas. Todo o conteúdo apresentado nas tabelas foi recolhido nos sítios oficiais das Câmaras Municipais, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal e da Direção Geral do Património Cultural, além das páginas do *Facebook* oficiais dos Museus e Municípios e do sítio de eventos Viral Agenda, conforme consta nas referências.

#### 4.5 A realização das entrevistas

Os dados que aqui se apresentam compõem a estratégia desta investigação, já que fornecem à autora informações que a preparam melhor para o momento das entrevistas. O guião das entrevistas semi-estruturadas, no entanto, começou a ser desenhado a partir da perspetiva teórica desenvolvida nos primeiros capítulos deste trabalho, com o intuito de orientar a entrevista com base nos enquadramentos desenvolvidos até aqui.

Conforme o modelo que consta no Apêndice F, o guião foi dividido em três seções, com questões que permeiam o âmbito sócio demográfico (como estado civil, se possui filhos, como distribui o tempo livre e o trabalho remunerado), o âmbito profissional (como formação profissional e académica, trajetória percorrida até ocupar o cargo atual, performance e liderança) e o âmbito geral (questões de discriminação de género, conceito de *Glass Ceiling*, ambiente e cultura organizacional).

A ideia é extrair dessas entrevistas elementos consistentes e de diferentes ângulos da vida dos entrevistados, que possibilitem relacioná-los com o enquadramento em torno do conceito da “Teoria do Teto de Vidro”, desenvolvido no capítulo 2. Além disso, as diversas questões que podem estar na base da segregação do tipo vertical, como os estereótipos de género, a metáfora do *sticky floor*, a Teoria do Labirinto, as *gendered organizations*, o *networking*, as redes masculinas de ajuda e proteção e o *mentoring*, constituem o fio condutor das entrevistas. E, para que se possa cumprir com um dos objetivos específicos aqui delimitados, qual seja, o de compreender se os homens na

mesma posição percebem impedimentos semelhantes, a estrutura da entrevista é a mesma para os diretores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e setembro deste ano, sempre nas instalações dos próprios Museus (com exceção da entrevista com a Diretora de Albufeira que ocorreu no seu Gabinete no edifício da Câmara Municipal) e tiveram a duração média de uma hora e trinta minutos cada. É evidente que cada entrevista ocorreu de uma maneira diferente, ainda que seguissem o mesmo guião de perguntas. Isso porque cada pessoa tem uma personalidade própria e muito particular. Houve entrevistados mais faladores, dando mais detalhes das suas vidas pessoais e profissionais, ou ainda que preferiram falar mais sobre a sua perspetiva em relação às funções museológicas.

Todos os entrevistados consentiram com a gravação das entrevistas, o que facilitou a transcrição das mesmas posteriormente. Além disso, os seus nomes serão mantidos em discrição, sendo apenas referido o (a) diretor (a) de determinado Museu.

Em relação à análise do conteúdo, procurou-se fazer uma ligação com o enquadramento teórico desenvolvido nesta investigação. A entrevistadora, além de utilizar um gravador, também realizou anotações durante as entrevistas que a auxiliaram na posterior interpretação dos resultados. Após algumas entrevistas, a própria entrevistadora gravou alguns apontamentos sobre correlações de respostas dos entrevistados com algumas teorias que havia desenvolvido para os primeiros capítulos deste trabalho.

Em vias de conclusão desta parte metodológica, acredita-se ter sido acertada a escolha da metodologia qualitativa para aplicação dos conceitos aqui trabalhados. O guião para a entrevista semi-estruturada permitiu conversas descontraídas entre a entrevistadora e os entrevistados e criou um ambiente favorável para o questionamento de perguntas bem particulares, tais como a divisão de tarefas domésticas em casa, como o concurso para a seleção ao cargo atual foi conduzido e outras escolhas pessoais, as quais são de extrema importância para o cumprimento dos objetivos deste trabalho.

Além disso, como o tema desta investigação é novo e inédito (análise de género aplicada ao setor turístico cultural algarvio), acredita-se que este estudo configura um marco importante que pode desencadear outros estudos na área e contribuir para que a investigação em turismo seja de facto mais abrangente, unindo diferentes e diversas perspetivas, e que os seus resultados sejam voltados para as pessoas.

## 5. Análise, interpretação e apresentação dos resultados da investigação

Após o desenvolvimento da metodologia e a realização das entrevistas, neste ponto procede-se à análise, interpretação e apresentação dos resultados do trabalho de campo.

Esta última secção do trabalho tem o objetivo de analisar a relação dos conceitos discutidos nos primeiros capítulos com o conteúdo recolhido nas entrevistas. A interpretação da correspondência, ou não, dos conceitos teóricos com as trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados foi orientada pela pergunta de partida do presente trabalho e procura cumprir e dar resposta aos objetivos anteriormente definidos.

Para tanto, a apresentação dos resultados estrutura-se de acordo com a sequência do guião das entrevistas, sendo as questões abordadas nos primeiros capítulos analisadas de maneira transversal, ou seja, sempre que surgirem relações com os conceitos que se procuram correspondência, serão discutidos e interpretados.

### 5.1 Questões de âmbito pessoal

As primeiras perguntas feitas aos participantes das entrevistas serão apresentadas em formato de tabela, visto que facilita a compreensão geral.

Tabela 5.1 - Dados pessoais dos entrevistados

<b>Museu Municipal</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos e pessoas sob seus cuidados</b>	<b>Formação académica</b>
Albufeira	Feminino	45	Casada	1 filha (de 14 anos)	Bacharelato em Gestão Hoteleira, Licenciatura em <i>Marketing</i> e Mestrado em <i>Marketing</i> Turístico
Faro	Masculino	42	Casado	2 filhas (de 10 e 6 anos)	Licenciado em História e Mestre em Museologia

Loulé	Feminino	38	Casada	2 filhas (de 8 e 6 anos) e está grávida	Licenciada em História e Especialista em Museologia
Portimão	Feminino	48	Solteira	Não tem filhos ou pessoas sob seus cuidados	Licenciada em História, com ênfase em Arqueologia, e Mestre em Museologia
Tavira	Masculino	67	União estável	3 filhos (a mais nova tem 10 anos)	Licenciado em Sociologia e Mestre em Administração e Políticas Públicas

Fonte própria

Então, no total foram três mulheres entrevistadas e dois homens. A faixa etária média situa-se perto dos 43 anos de idade, com exceção do Diretor do Museu de Tavira (67 anos) que ressaltou já estar prestes a retirar-se do cargo, pois passará à reforma. Em relação ao estado civil e se tem filhos ou pessoas a seu cargo, a maioria dos entrevistados é casada e possui em média 2 filhos e ninguém a seu cargo, com exceção da Diretora de Portimão, que é solteira e não tem filhos. Todos os entrevistados possuem ensino superior completo nas áreas relacionadas com a cultura (à exceção da Diretora do Museu de Albufeira que possui formação académica na área do turismo), tendo o Diretor do Museu de Faro e a Diretora do Museu de Portimão obtido o grau de Mestre em Museologia, e a Diretora do Museu de Loulé realizado uma Especialização em Museologia.

Em seguida, foram questionados como são desempenhadas as tarefas domésticas e de cuidados com os filhos no ambiente familiar e se utilizam as facilidades que o seu Município disponibiliza, como refeições escolares, transporte escolar e programa de férias. A Diretora do Museu de Portimão ressalta que foi uma escolha sua e muito bem pensada não se casar e não ter filhos, pois quis focar-se na sua carreira profissional. É interessante notar no seu discurso, que é como se uma escolha anulasse a outra. Ou seja, que para obter sucesso profissional seria preciso ter tempo e dedicar-se inteiramente a essa esfera da vida, e o casamento e o cuidado com os filhos poderiam condicionar isso pelo simples facto de ter que dividir o tempo disponível para se dedicar à carreira profissional (estudos, *networking*...).

Esse é um facto já comprovado em diversos estudos, como por exemplo o de Sagnier (2019), exposto no capítulo 2, que analisa as mulheres portuguesas e evidencia o tempo que as mulheres casadas e mães consomem nas tarefas domésticas e nos seus ambientes familiares. A Diretora de Portimão observou que tem tempo para fazer todas as tarefas domésticas sozinha e não conta com o auxílio de outras pessoas.

Já a Diretora do Museu de Loulé afirmou que as tarefas dentro de casa são igualmente divididas com o marido, mas que conta com a ajuda dos avós, que moram juntos ao agregado familiar e que auxiliam nos cuidados aos netos, como dar banho e fazer o jantar. Reconheceu ainda que utiliza o transporte público escolar, ressaltando que isso dá mais liberdade aos pais, pois as filhas não têm que ficar à espera que saiam do trabalho para as ir buscar à escola, e se a Diretora precisar ficar mais tempo fora de casa já sabe que as filhas estão bem e em casa com os avós.

Esse ponto põe em evidência o quanto as atividades chamadas de *caring*, que dizem respeito aos cuidados com a saúde e educação das crianças, por exemplo, são desempenhadas quase que exclusivamente no âmbito familiar. Isto é, são os pais, os avós, as tias, os familiares em geral que cuidam das crianças e são poucas as iniciativas públicas que se envolvem de facto nessas tarefas e as encaram como suas.

Destaca-se, entretanto, que Loulé possui um programa institucional chamado “Loulé Cidade Educadora”, que desde 2007 procura oferecer ferramentas para a formação integral dos indivíduos do Município. É uma importante iniciativa que vê a cidade e a sociedade como responsáveis, junto à família, pela educação de todas as pessoas (mais detalhes no Apêndice C).

Uma das ações desse programa foi muito destacada na entrevista pela Diretora do Museu de Loulé que experimentou mesmo este ano uma das atividades que o compõe, as “Férias para Todos”. Compreendido como uma série de ações para ocupação de tempos livres, com atividades que ocorrem durante a semana entre as 9h e 17h30, a Câmara Municipal de Loulé garante o transporte e o almoço no local onde se realizam. Mesmo sendo um programa pago, a Diretora conta que foi de grande valia para a ocupação das férias das filhas e, conseqüentemente, para si, pois não precisou de se preocupar em encontrar ocupação alternativa durante uma semana.

De maneira semelhante, a Diretora do Museu de Albufeira relata que também divide as tarefas domésticas e de cuidados da filha com o marido. Apesar de contratar

uma pessoa para a realização dos serviços de limpeza da sua casa com regularidade, a Diretora diz que são tarefas suas cozinhar e lavar a roupa, e a do marido lavar a louça e cuidar dos animais da casa. Compartilham o transporte da filha à escola, sendo normalmente o marido quem a leva e ela quem a vai buscar. Entretanto, os cuidados mais específicos com a filha, como levá-la ao médico e comprar roupas é tudo com a mãe, por escolha da filha que gosta de fazer essas coisas com a mãe.

Em relação às facilidades que o Município disponibiliza, a Diretora conta que a filha já utilizou as refeições da cantina escolar gratuitas, mas agora passou para o segundo ciclo e as refeições são pagas por isso nem sempre a filha almoça na escola (às vezes almoça com a mãe, pois o local de trabalho fica perto da escola). A filha também já participou várias vezes nos programas de férias escolares e ressalta que gosta muito, também por ter uma mãe que trabalha com isso e está sempre atenta, tendo já participado noutras atividades promovidas pelo Município, como a *Semana da Arqueologia*, que ocorreu no Museu Municipal de Albufeira e a *Semana de Literatura* da Biblioteca Municipal.

O mesmo ocorre com o Diretor do Museu de Faro, que disse dividir com a sua esposa todas as tarefas domésticas e de cuidados da sua família. À semelhança do que foi exposto anteriormente, também utiliza a ajuda dos avós, mas de maneira mais circunstancial. Por exemplo, quando precisa de levar uma das filhas ao hospital à noite e para evitar que a outra tenha que ficar acordada até mais tarde, recorre aos avós para ficarem com ela.

O Diretor do Museu de Faro procurou deixar evidente as tarefas que lhe competem dentro de casa, como aspirar, lavar a louça, esfregar o chão, destacando que são tarefas que gosta de fazer, assim como tratar dos banhos e higiene das filhas. Ele diz que os pais acompanham e vigiam com proximidade o desenvolvimento das suas filhas, repartindo as tarefas. Sempre que a mãe não pode, o pai abandona o trabalho e vai até Tavira, onde residem. Disse que a família está em primeiro lugar, nem que tivesse que desistir de cargo de Diretor para estar com as filhas e a esposa, e que se considera um “pai galinha, gosta de ter as miúdas perto de si”.

Sobre a utilização das facilidades que o Município disponibiliza, como reside em Tavira, destaca que a esposa trabalha numa instituição de solidariedade social, onde as filhas acabam por passar o tempo em que não estão na escola, participando das suas

atividades extraescolares. Esta instituição funciona através de parcerias com o Município, o que permite que desenvolvam em conjunto atividades gratuitas nas áreas da solidariedade, da segurança e prevenção de acidentes, da cultura e património histórico e das ciências e meio ambiente (conforme consta no Apêndice E). O Diretor destaca, por exemplo, que as filhas passam inclusive as férias nesta instituição onde a mãe trabalha, o que rentabiliza a família, dá conforto e segurança.

Essas facilidades também foram mencionadas pelo Diretor do Museu de Tavira. Ele destacou que a sua filha de 10 anos participou do programa “Tavira – Férias Ativas”, o qual procura orientar as crianças para desempenharem atividades socialmente úteis, colocá-las em contato direto com a realidade histórica, cultural e social do Município, com visitas ao Museu Municipal. Além disso, a filha utiliza a cantina escolar e beneficia do material escolar disponibilizado pelo Estado, de forma gratuita.

Quando questionado sobre a divisão das tarefas dentro de casa, o Diretor respondeu que tudo é dividido com a sua companheira e mãe da sua filha, já que vivem juntos e dividem as despesas também. Destaca que as atividades de cuidados com a filha dependem muito das disponibilidades dos pais, mas que o seu trabalho ocupa mais tempo que o da mãe, e que procura equilibrar as tarefas o máximo que consegue.

A seguir, perguntou-se aos entrevistados como distribuem o seu tempo entre trabalho remunerado, o trabalho doméstico e os cuidados com a família, e o tempo livre. Em comum, todos relataram trabalhar mais que 40 horas semanais. Conforme já referido nos capítulos anteriores, o trabalho no setor turístico cultural exige muitas horas, com eventos à noite e nos finais de semana, por exemplo. Assim, a Direção de Museu possui isenção de horário, o que significa trabalhar quando é necessário, gerir o tempo da forma que seja mais proveitosa para o Museu. De acordo com a caracterização dos museus que se encontra nos Apêndices, foi possível perceber que, efetivamente, muitos eventos ocorrem fora dos horários de funcionamento de todos os Museus investigados e que isso é uma realidade ao longo de todo o ano.

A análise de cada resposta mostra, no entanto, diferentes perspetivas em relação a isso. A Diretora do Museu de Portimão disse que, apesar de passar muito tempo no trabalho, tem tempo para cuidar de si. Mencionou a prática de desporto antes do trabalho e de atividades de lazer depois de sair do Museu. Disse que pelo facto do Museu de Portimão ser um espaço muito grande, ter um horário de abertura alargado e receber

muitos eventos, ela praticamente vive lá, já que faz questão de estar na grande maioria destes, só não comparece quando está de férias fora do Algarve (se estiver por perto durante as suas férias e surgir uma candidatura, por exemplo, ela vai trabalhar). Disse também que, se tivesse um marido e filhos, talvez não conseguisse estar presente em todos os eventos, mas como não é o caso, sempre que é preciso ela vai trabalhar.

A Diretora do Museu de Loulé segue a mesma linha e diz que mais de 60% do seu tempo é para o trabalho remunerado; todavia o tempo livre para estar sozinha é praticamente inexistente, o pouco tempo que sobra é para ficar com as filhas e cuidar da casa. Também relatou que participa em muitos eventos e aberturas de exposições, e que muitos destes ocorrem nos finais de semana, o que atrapalha um pouco os momentos em família. Afirma que precisaria que o dia tivesse 48 horas para encaixar tudo que gostava de fazer, não só para a vida particular e acompanhar as filhas como deve ser, mas para o trabalho no Museu, fazer andar mais os projetos e ficar tudo em ordem.

A Diretora do Museu de Albufeira conta que trabalha todos os dias das 9h às 19h e depois vai para casa, ficar com a família. Às vezes consegue frequentar o ginásio (tipo uma vez por semana) e fazer caminhadas na praia. Mas é muito raro encontrar tempo para estar sozinha. Relata que trabalha também pelo menos duas noites durante a semana e dois finais de semana por mês. Procura estar em todos os eventos que a sua Divisão promove, pois não gosta de deixar os seus técnicos sozinhos nestes, só não comparece quando coincide com algum evento em que a filha pede que ela esteja presente. Os eventos que ocorrem aos finais de semana têm o lado bom de poder levar a família, que acaba por usufruir junto com ela das atividades culturais do Município.

Da mesma forma, o Diretor do Museu de Tavira diz não ter muito tempo livre para estar sozinho, está sempre acompanhado, ou pela família, ou pelos amigos, ou no trabalho. Mencionou que além do seu trabalho no Museu de Tavira, que exige bastante tempo, o Diretor do Museu de Tavira possui uma projeção internacional. Disse que Tavira é atualmente um Município muito conhecido pela área cultural, e por isso participa em eventos em vários países, mas também sua trajetória que vem antes do trabalho realizado no Município algarvio, sempre relacionado com a área da cultura e do setor público.

O Diretor do Museu de Faro já coloca uma análise diferente da questão. Disse que, apesar de, durante a semana, trabalhar muito, nem sempre é preciso estar em todas as aberturas de exposições e eventos do Museu. Ele consegue distribuir estas cerimónias

pela sua equipa, tem uma confiança muito grande nela, e que, mesmo quando vai de férias, as coisas continuam a andar. Ressalta gostar de estar presente nos eventos e sempre que pode comparece, até por uma questão de respeito pelos participantes e pelo cargo que ocupa. Entretanto, tem uma família em casa que também precisa de si, principalmente nos finais de semana, e por isso procura alternar a sua presença nos eventos, ou se tem algum compromisso familiar no mesmo dia, participa brevemente no evento (um discurso de, no máximo, uma hora) e retira-se. Relata que, mesmo quando é chamado para eventos fora do Algarve, como participação em palestras e conferências, procura ir e voltar no mesmo dia, para não ficar muito tempo longe das filhas e esposa.

O Diretor acha ser possível conciliar as atividades do trabalho no Museu com a família, desde que faça uma gestão organizada e equilibrada do seu tempo. Por exemplo, disse que procura adiantar ao máximo as tarefas durante a semana, não saindo sem que elas estejam todas feitas, para que o fim de semana possa ser salvaguardado como tempo a dedicar à família. Relatou que aproveita, inclusive, a viagem entre Faro e Tavira para organizar a sua agenda, as ideias e os pensamentos. Em relação ao tempo que teria para ficar sozinho, também disse ser praticamente inexistente.

Em seguida, perguntou-se como gostam de preencher o seu tempo livre. A Diretora do Museu de Portimão disse possuir um *hobby*, a fotografia, e que tem tempo para se dedicar a ela. Assim como o Diretor do Museu de Tavira, que disse ter tempo para se dedicar à leitura e escrita, possui até uma casa, um espaço que é só dele, mais afastado, onde pode estar sozinho, se isolar e focar nos seus estudos. Relatou que combina com a sua companheira quando vai até lá.

Já a Diretora do Museu de Loulé demora um pouco a responder, e diz “Boa pergunta!”, nem sabe o que gosta de fazer, acha que não possui nenhum *hobby* e que não tem nem tempo para pensar no que realmente gosta de fazer sozinha, mas que pensando bem, gosta de contemplar a natureza e ler (ainda que seja muito raro isso acontecer). Da mesma forma, o Diretor do Museu de Faro responde que gostava de ter mais tempo para ler, umas duas horas por semana, que pudesse ter um espaço em que ninguém o chateasse. Disse que gostava de fazer algum desporto, como jogar futebol com os amigos, mas que, como a mulher vai ao ginásio, é preciso que ele fique em casa com as filhas. Na mesma linha, a Diretora do Museu de Albufeira também relata ser raro ter um tempo só para si, com a filha e o marido em casa, e que “seria bom se o dia tivesse mais algumas horinhas para poder fazer tudo e ir à praia no final do dia”.

Estas respostas podem evidenciar que não é apenas o trabalho na área do turismo e da cultura, os quais exigem muitas horas, que inviabilizam ter tempo para o descanso e lazer dos entrevistados, mas o facto de possuírem filhos pequenos em casa. Mesmo à Diretora do Museu de Loulé, à Diretora do Museu de Albufeira e ao Diretor do Museu de Faro que são mães e pai casados, ou seja, dividem as tarefas no âmbito familiar com outra pessoa, e ainda contam com a ajuda dos avós e de alguns programas municipais, não lhes sobra tempo para estarem sozinhos e se dedicarem a atividades de âmbito individual.

Já o Diretor do Museu de Tavira, apesar de também ter uma filha pequena e uma companheira em casa, além de outros dois filhos mais velhos, mencionou muito pouco a respeito da sua vida familiar, conduzindo a entrevista muito mais sobre a sua vida profissional, suas conquistas, viagens e ideias que possui para o Museu e para a área cultural em geral.

Para finalizar, a parte das questões de âmbito pessoal, perguntou-se se sentem que, de alguma forma, sua vida familiar é afetada pelo facto de exercerem o cargo que ocupam ou se descuidaram a sua vida pessoal devido à carreira profissional. Em comum, todos os entrevistados disseram que receberam o apoio da família, seja dos seus pais ou dos seus maridos e esposas, durante todo o seu percurso profissional, e que por mais cansativo que seja o cargo que ocupam, não reclamam, pois todos expressam uma paixão muito grande pelo que fazem e por isso sentem uma grande satisfação pessoal.

A Diretora do Museu de Portimão disse que o trabalho com o Museu é a sua prioridade e como foi uma sua escolha não ter filhos e marido, não sente que descuidou o seu lado pessoal, pelo contrário, é feliz com as suas escolhas e não acha que isso signifique que lhe falta qualquer coisa, ou que fez a decisão errada, já que ama o que faz. Ela ressalta que gosta de ter tempo para constantemente aprender coisas novas, de se desafiar, de criar novos projetos, não gosta de “mais do mesmo” e tem orgulho em ser uma pessoa que alcança seus objetivos. Além disso, sente a equipa com quem trabalha como a sua família, e tem muitos amigos e familiares sempre por perto. É claro que a família reclama por vezes da sua ausência, ou de em eventos familiares estar sempre ao telefone. Ela procura então envolver a família no seu trabalho, sendo os seus pais e tios participantes da associação dos amigos do museu, portanto ela acaba por integrá-los nas suas atividades, de maneira que a vida pessoal e profissional se interliguem.

O Diretor do Museu de Tavira respondeu na mesma linha, ou seja, não acha que descuidou a sua vida pessoal por exercer o cargo atual, já que foram suas opções pessoais, está ali porque quer e não foi obrigado a nada, por isso não há qualquer peso. Destaca que sempre teve muitas responsabilidades e trabalhou muito, e que trabalhar na cultura é conhecimento e aprendizagem constantes, por conta disso exerce essa função com muita paixão. Ainda, afirma que não está nesta profissão por causa do cargo, mas pela função que pode exercer, criar e executar projetos culturais. Foi por isso que foi para Tavira (é natural de Moçambique, mas viveu sempre em Lisboa), pois achava que tinha potencial para desenvolvê-la culturalmente.

A Diretora do Museu de Loulé, por sua vez, disse que a única coisa que afetou foi mesmo a questão de ter menos tempo para se dedicar à família, porque gosta muito do que faz, então tenta lidar com isso, salientando que às vezes não é fácil, porque são muitas horas fora de casa, mas que o seu relacionamento com o marido e filhas não é afetado negativamente.

O Diretor do Museu de Faro, à semelhança da Diretora do Museu de Loulé, diz que o seu cargo não afetou seu relacionamento com a esposa e filhas, o que acontece é que terá menos tempo disponível para estar com elas. Procura fazer uma gestão equilibrada entre as duas esferas e, apesar de isso não ser fácil e ser muito cansativo física e mentalmente, esforça-se para dar conta de todas as responsabilidades. Disse que o que mais o afeta é a distância entre Faro e Tavira. Ressalta também que todas as decisões que tomou, foram antes consultadas em casa, questionando a família se seria possível e que continua a ser a mesma pessoa, apenas com outras responsabilidades, mais cansado, mas não deixa de ver os amigos, de estar com a família, são apenas outras prioridades.

A Diretora do Museu de Albufeira conta que sentiu que descuidou um pouco a família apenas nos primeiros anos de trabalho na Câmara Municipal. Na altura, a área do turismo estava em ascensão e tinha que participar em muitos eventos no exterior e isso coincidiu com a filha pequena em casa. Mas atualmente não acha que descuide nada, salienta que gosta muito do que faz e depois de tantos anos de trabalho na área do turismo e da cultura, já encontrou uma maneira de lidar com tudo isso.

Enfim, essa primeira parte das entrevistas tinha o objetivo de entender um pouco como é a vida desses diretores fora do Museu, no seu ambiente familiar, e como ela afeta as suas trajetórias profissionais. Já foi possível perceber diferenças nas respostas e na

relação com a família, tendo sido identificados dois principais factores que podem explicar isso: a diferença de idades e o facto de terem ou não filhos.

As diretoras e o diretor dos Museus de Albufeira, Loulé, Faro e Portimão, são de uma mesma geração (têm no máximo 50 anos), e acredita-se que isso possa explicar o facto de que são pessoas mais abertas em relação à sua vida pessoal, falam mais dos seus filhos, dos seus maridos e esposa, das tarefas domésticas com facilidade e desembaraço. Já o Diretor do Museu de Tavira é de uma geração anterior aos demais (tem mais de 60 anos), o que pode explicar a sua preferência por direcionar as suas respostas para o âmbito profissional. Essa situação colocou em dúvida a entrevistadora no que diz respeito à sua participação nas tarefas domésticas, já que pouco falou delas quando lhe foi questionado, assim como sobre seus filhos e as tarefas de cuidados com os mesmos.

Além disso, o facto de terem filhos pequenos, pode explicar as respostas muito semelhantes do Diretor do Museu de Faro e das Diretoras dos Museus de Albufeira e Loulé, as suas preferências, os seus cansaços, e talvez até mesmo a forma como executam a sua gestão nos Museus que lideram, questões que serão verificadas posteriormente. Ainda, salienta-se a importância do apoio da estrutura familiar de proximidade, nomeadamente, os avós, ressaltada por dois entrevistados a significativa diferença que estes fazem nas suas vidas pessoais e profissionais.

## 5.2 Questões de âmbito profissional

Na segunda parte das entrevistas foram abordadas perguntas que permearam a análise das trajetórias profissionais dos entrevistados. São questões como: há quanto tempo ocupam o atual cargo, de que forma ascenderam, que cargos ocuparam antes desse e sobre quem o ocupava antes deles. Além disso, também foram questionados em relação à existência de algum tipo de *mentoring* nas suas trajetórias, como consideram que os seus *networking* os auxiliaram, que dificuldades ou barreiras tiveram que ultrapassar, se sentiram algum tipo de prática discriminatória, bem como tipos de liderança, poder de decisão e relacionamento com funcionários. São questões consideradas de extrema importância para o cumprimento dos objetivos desta dissertação e por isso serão analisadas caso a caso.

Primeiro, entretanto, salientam-se quatro questões que em comum foram identificadas em todas as entrevistas. A primeira é em relação à profissão na área da museologia ser bastante recente em Portugal. Em praticamente todos os casos, o término das Licenciaturas coincidiu com uma conjuntura em que os museus estavam em fase de crescimento em Portugal, principalmente os Museus Municipais, conforme exposto no capítulo 3, a partir de 1974, com a chegada da democracia. Todos os entrevistados relataram que, na época em que começaram a procurar emprego na área, havia poucos profissionais capacitados para trabalhar em museus e uma procura crescente para ocupação destes postos.

A segunda questão é em relação à área da cultura e do património, em que se insere a gestão dos museus, dos Municípios investigados ter mudado muito de tutela nos últimos anos. Efetivamente, todos os entrevistados relataram muitas mudanças nos organogramas municipais, tendo a tutela dos museus passado por várias divisões e departamentos. Isso pode indicar o quanto o setor da cultura tem ainda uma definição muito complexa (*vide* o que foi discutido no início do capítulo 3), sendo entendido de distintas formas e por isso a dificuldade de definir que atividades lhe competem e que tipo de gestão lhe deve ser atribuída.

É importante evidenciar o facto que, atualmente em todos os Municípios estudados, a direção dos Museus Municipais está sob a tutela de uma Divisão que, conforme os organogramas municipais, é uma unidade orgânica cujas atribuições são de âmbito operacional e instrumental. Isso vai ao encontro das tarefas conferidas à direção de um museu, de acordo com a Lei Quadro dos Museus Portugueses, ou seja, a execução de serviços que assegurem o cumprimento das funções museológicas. Mas nessas divisões não se encontram apenas acometidas as responsabilidades dos Museus Municipais, já que em todos os Municípios estudados, elas incorporam também todo o trabalho relacionado com a cultura e o património local e, no caso de Albufeira, também as áreas do turismo e desenvolvimento económico.

Neste âmbito da entrevista também foi identificado um alinhamento das ideias dos entrevistados em relação à “nova museologia”, apresentada no capítulo 3. Todos sublinharam no seu discurso que procuram envolver e aproximar-se da comunidade em que o Museu que dirigem se insere, considerando-o “a casa das pessoas, onde elas podem guardar suas memórias”, e não apenas um espaço fechado e estático. Ressaltam que possuem equipas multidisciplinares que vão ao encontro da comunidade, através dos seus

serviços educativos que muitas vezes se deslocam até as escolas e desenvolvem trabalhos relacionados com a cidadania, história e cultura, ou de atividades lúdicas, pedagógicas e/ou de lazer para todas as idades, da realização de festivais de música, dança, teatro e/ou cinema dentro do espaço dos Museus, ou ainda através dos programas de arqueologia experimental em zonas remotas dos Municípios e projetos de inovação museológica. Detalhes dessas atividades desenvolvidas pelos Museus podem ser encontrados nos Apêndices A, B, C, D e E.

O ideal da “nova museologia” também foi reconhecido na forma como a Direção desses Museus vê a relação destes com o turismo. Isso ficou evidente nas tomadas de posição ao longo das conversas, tais como: “não fazemos projetos para o turista, mas para a comunidade, educativos, pedagógicos, para o desenvolvimento humano, até porque os turistas são cidadãos do mundo, então não tem nada focado para turista, mas para pessoas”; e “desenvolvemos projetos que vão ao encontro do que o turista quer ver, ou seja, o património, os costumes e as gentes locais, a identidade da comunidade”.

Por fim, a última questão que foi descrita em comum por todos os entrevistados foi o facto de que são mulheres a grande maioria das funcionárias na área da cultura dos Municípios estudados. Revelaram mesmo que têm a impressão de que esta é uma realidade em todo o Algarve, de acordo com o seu *networking*, as instituições culturais algarvias são dominadas por mulheres historiadoras, arqueólogas, museólogas, educadoras e rececionistas, por exemplo. Isso é um ponto interessante e pode estar relacionado ao fenómeno *Glass Walls*, analisado no capítulo 2, que se relaciona com um tipo de segregação horizontal na qual o desequilíbrio de género é evidenciado na concentração desigual de atividades profissionais por homens e mulheres. Resulta que ficam a cargo das mulheres as ocupações que comumente possuem menor valor económico atribuído e reconhecimento social, como as áreas mais inferiores da saúde e educação, e neste caso, a área cultural.

Alguns destes resultados podem estar relacionados com o facto de que, no setor cultural, normalmente, o ambiente de trabalho é mais aberto, mais informal e isso pode facilitar a entrada das mulheres, em oposição ao setor tradicional de trabalho que é muito fechado, cheio de regras e mais formal.

### 5.2.1 Trajetória profissional da Diretora do Museu de Loulé

Inicia-se esta análise pela trajetória profissional da Diretora do Museu de Loulé que atua na área da cultura e património do Município em questão desde 2004, época em que estavam a ser desenvolvidos os polos museológicos do Museu, envolvendo-se no tratamento do espólio enquanto estagiária. Como finalizou a sua Licenciatura em 2003, conta que sempre esteve ligada profissionalmente à área da museologia. Em 2007 realizou uma Especialização em Museologia e diz não ter conseguido terminar o Mestrado (ficou a faltar apenas a Dissertação para obtenção do título) porque, na altura, estava com muito trabalho na Câmara Municipal de Loulé, quando a então coordenação precisou se ausentar e teve que assegurar o seu trabalho. Ressalta que, se pudesse voltar a esse tempo, teria feito um esforço extra para terminar o Mestrado, porque hoje sim é que ela não se vê fazendo isso, pois as coisas estão bem mais difíceis agora com marido e filhas, mas salienta que aprendeu muito na Especialização.

Desempenha o trabalho de Diretora do Museu desde 2016, após participar da Coordenação Técnica do Museu desde 2014, mas foi em 2018 que se tornou Chefe de Divisão de Cultura, Museu e Património do Município de Loulé, através de concurso público. Sobre o seu processo para este concurso, conta que foi realizada a análise de currículo e entrevista com outros três candidatos e que, obviamente, ela conhecia o júri, visto que já trabalhava na Câmara há muitos anos, mas a entrevista foi normal, respeitando as normas de um processo normal, às portas abertas.

Quando questionada sobre os pontos que considera mais importantes para ter sido aprovada no concurso, diz que é muito má a fazer autoavaliação, mas acha que já estava num patamar da vida que, apesar de nunca ter aspirado ser chefe, tudo o que fez foi pela paixão que tem pela área dos museus e da cultura, poderia crescer mais um “bocadinho” e ter mais espaço para desenvolver o Museu. “Como já era a Diretora do Museu, já com muitas tarefas de chefia, então porque não experimentar virar Chefe de Divisão?”.

Em relação à pessoa que ocupava o cargo antes dela, a Diretora disse ser difícil responder pois foi uma sucessão de diferentes diretoras por curtos períodos de tempo (conforme já exposto acima). Essa questão foi inserida no guião das entrevistas semi-estruturadas para perceber se poderia haver diferenças no cargo sucedido, por este ter sido deixado por um homem ou por uma mulher. Ela diz que houve mudanças de chefia para chefia, mas as coisas não estavam desorganizadas ou marcadas por uma determinada personalidade, até porque a parte da Divisão que tocava o Museu já estava com ela, então não foi uma transição brusca.

Sobre a presença de um mentor, a Diretora cita a atual Chefe do Departamento Municipal de Administração e Planeamento de Loulé, que antes foi a Chefe de Divisão de Cultura, Museu e Património, instância sob a qual a sua Divisão está na dependência direta. Pontua que essa sua mentora foi um tipo de inspiração na sua carreira, principalmente pelo gosto e energia que possui com o trabalho na área cultural, mas também por gostar de ver os outros crescer. De maneira mais concreta, destaca que foi sob a gestão da sua mentora na Divisão que se tornou coordenadora do Museu, o que pode indicar não só uma relação de *mentoring*, mas de *sponsorship*, de acordo com os termos discutidos no capítulo 2.

Em relação a como o seu *networking* pode ter contribuído para a sua ascensão profissional, ela destaca que foi uma das criadoras da Rede de Museus do Algarve, sendo atualmente integrante do Grupo Coordenador na gestão 2018-2020, que é uma importantíssima ferramenta de contatos ao nível regional que auxilia muito o seu trabalho enquanto Diretora do Museu de Loulé.

Feita essa análise sobre a sua trajetória profissional, parte-se para a investigação das condições atuais do seu trabalho como Chefe de Divisão. Quando questionada acerca de possíveis barreiras e dificuldades que sentiu nessa jornada de ascensão, ela pontua que nunca sentiu nenhum tipo de discriminação. Diz que já passaram várias chefias por ela, cada uma com maneira diferente de lidar com os desafios, há chefes que dificultam mais outros menos, mas tudo é aprendizagem, então vai-se moldando e dando volta às situações que surgirem.

Em relação ao nascimento das filhas, relata que nunca se sentiu discriminada por ter filhas ou estar grávida, mas que pessoalmente é mais difícil e dá mais trabalho conciliar as coisas quando se tem filhos pequenos. Destaca o programa “Loulé Cidade Educadora”, já mencionado, colocando que “a Câmara Municipal de Loulé tem tentado trilhar o caminho para a conscientização da conciliação entre a vida profissional e pessoal, que promove uma mentalidade mais aberta nesse sentido. Mas é claro que nas chefias isso é um pouco mais difícil.” Sobre a licença maternidade, “fui e voltei e tudo continuava a correr normalmente como era habitual, é complicado encontrar maneiras de gerir a vida pessoal com a profissional, com a questão da amamentação, mas consegui encontrar maneiras para que corresse bem.”

Sobre como são tomadas as decisões dentro do seu ambiente de trabalho, diz ter bastante liberdade para tomar decisões mais cotidianas e que precisa que seja assim, já que, além do Museu Municipal e os seus núcleos, tem três galerias de arte e todo o património louletano nas suas mais variadas manifestações, material ou imaterial, sob a sua responsabilidade. Apenas questões relacionadas, por exemplo, com o plano de atividades e orçamentos que é preciso discutir com a Chefe do Departamento Municipal de Administração e Planeamento de Loulé, a quem responde institucionalmente.

Em relação ao tipo de liderança que possui e como é a sua relação com as funcionárias do Museu, diz que, mesmo antes de ser Chefe, já conhecia todas as pessoas, desde o tempo em que era a mais nova, portanto, a relação é boa. Não se considera uma líder má, nem muito impositiva, tenta lidar com as situações à medida que elas aparecem com muita calma. As pessoas aceitaram com tranquilidade e naturalidade a sua posição pois já a conheciam há muito tempo, às vezes surge uma ou outra questão mais difícil de lidar, mas são pontuais, nada muito marcante. A Diretora diz ter dificuldade de se auto avaliar, por isso são atribuídas poucas características sobre a sua liderança.

Relata ter uma coordenadora no Museu que a ajuda nas tarefas mais práticas e que facilita o seu trabalho, pois consegue ter uma visão total da Divisão, tenta delegar as tarefas e distribuí-las entre as funcionárias. Destaca que não acha que seria diferente se a grande maioria das pessoas que trabalha fossem homens, mas não sabe, porque desde sempre trabalha mais com mulheres.

Conta não ter sentido nenhum tipo de inferiorização/discriminação por parte dos seus colegas do sexo masculino, até porque são muito poucos, e que não sente a necessidade de criar nenhum tipo de promoção à igualdade de género no Museu onde trabalha, visto que praticamente todas são mulheres (são cerca de 50 pessoas que trabalham para a sua Divisão, sendo apenas 5 são homens).

### 5.2.2 Trajetória profissional da Diretora do Museu de Portimão

A atual Diretora do Museu de Portimão e, portanto, Chefe da Divisão de Museus, Património e Arquivo Histórico, iniciou sua trajetória profissional nesta mesma Divisão, há mais de vinte anos atrás (1998) quando foi estagiária após a conclusão da sua Licenciatura em História, com ênfase em Arqueologia. Entre os anos de 1999 e 2015 foi

Técnica Superior de Arqueologia no Museu de Portimão, destacando que, durante esse período, atuou em praticamente todos os setores do Museu, desde tarefas de restauro e escavação, até à coordenação dos Monumentos Megalíticos de Alcalar (uma das unidades orgânicas do Museu) e nos serviços educativos. Foi durante esse período também que realizou o seu Mestrado em Museologia, cujo tema de dissertação foi a Rede de Museus do Algarve.

Desempenha então a função de Chefe de Divisão desde 2015, quando foi nomeada para o cargo, não tendo, portanto, sido realizado concurso público. A Diretora atribui isso ao reconhecimento do seu mérito por parte da Câmara Municipal de Portimão, na qual depositou toda a sua dedicação e trabalhou muito durante toda a sua carreira profissional. Antes dela, foi um homem que esteve à frente da direção do Museu, época em que este se estava a consolidar e o trabalho ainda estava no âmbito do projeto de Museu que se queria instalar no Município (conforme caracterização disposta no Apêndice D).

A Diretora menciona que o antigo Diretor realizou um excelente trabalho e que muito aprendeu com ele, distinguindo-o inclusive como um mentor seu, e que o ambiente deixado por ele estava pronto para ela assumir. Assim, como afirmado pela Diretora do Museu de Loulé, conta que não foi uma transição brusca, visto que já estava inserida nos trabalhos do Museu há muitos anos, conhecia toda a gente e todo o trabalho que compreendia o Museu. Por isso, acredita que era mais do que correto o cargo ter sido transferido a ela aquando da reforma do antigo Diretor.

Sobre como sua rede de contatos a auxiliou nesta trajetória, ela salienta que de igual forma a Rede de Museus do Algarve foi de extrema importância, tendo conhecido a fundo toda a realidade museológica algarvia visto a realização da sua dissertação de Mestrado ter sido sobre isso.

Partindo para as condições de trabalho do cargo que ocupa, diz não ter sentido nenhuma barreira que a impedisse de progredir dentro dos serviços do Museu, que todos os diretores que passaram por ela antes a apoiaram a crescer lá dentro. Também não identificou nenhuma dificuldade no que diz respeito à integração no seu meio profissional, pois já estava inserida no ambiente do Museu há mais de duas décadas e cresceu junto com ele. Salienta a sua ótima relação com todo o executivo da Câmara Municipal de Portimão, que sempre a apoiam e aprovam praticamente cem por cento das suas propostas, projetos e ideias para o Museu (inclusive projetos que envolvem custos

elevados, como melhoramento de infraestrutura, obras de iluminação, e novos equipamentos para o auditório). Ela faz questão de dizer que isso é também um tipo de reconhecimento do excelente trabalho que vem executando para o Museu e, por isso, sente que tem bastante liberdade para executar as funções que o cargo lhe exige.

Sobre como são feitas as decisões dentro do seu ambiente de trabalho, ela igualmente destaca que se relaciona muito bem com as instâncias superiores da Divisão de que é chefe, como é o caso da Direção-Geral da Câmara Municipal, sob a qual está na dependência direta, ocupada atualmente por uma mulher. Assim como a Vereadora da Cultura de Portimão, com quem desenvolve parcerias. A Diretora ressalta que “trabalha para o Município e não só para o Museu, o qual compreende também os Monumentos Megalíticos de Alcalar, o património municipal, a animação cultural... é bastante trabalho!”. Pontua, no entanto, que as tarefas são divididas por áreas, que consegue delegar as atividades em equipas. “Só o auditório é utilizado praticamente todos os dias da semana, para tudo quanto é tipo de atividade, música, teatro, cinema, palestras, oficinas... o que exige uma equipa grande e uma divisão de tarefas para nada ficar de fora da sua gestão”.

Relata que a sua relação com os funcionários do Museu “é muito boa, tem uma equipa multidisciplinar, grande, estimulada, sempre disponível, quando surge alguma candidatura ficam até mais tarde, quando precisam trabalhar nos finais de semana também.” Salienta que raramente lhe dizem não e estão sempre ao seu lado, e que isso é uma relação recíproca, a equipa conta com ela e ela conta com a equipa. Trabalha sempre de porta aberta, não precisam de marcação para falar com ela, está sempre disponível para os seus colaboradores e, assim como relatado pela Diretora do Museu de Loulé, não teve dificuldades para liderar pois já conhecia toda a gente que trabalhava no Museu antes de se tornar a sua Diretora.

Em relação à sua performance enquanto líder e às suas principais características como Diretora, ela diz que, como já executou quase todas as funções do Museu antes, sabe respeitar e valorizar o trabalho de cada um, e assim fica mais fácil estar próxima da equipa, sabe as dificuldades que cada função tem. Além disso, por estar lá há bastante tempo, foi ao longo dos anos observando o que poderia ser melhorado em cada ponto. Avalia a sua liderança como positiva, pois trabalha ao lado dos seus funcionários, gosta de ouvi-los, sabe dizer não, mas sempre fundamenta o porquê, valoriza cada trabalho realizado lá dentro, tenta que o Museu seja um espaço inclusivo. Destaca que são uma

espécie de família, com muito respeito e carinho, e que sabe o nome do filho de todos os colaboradores, contam uns com os outros. Mesmo quando é preciso impor algum tipo de firmeza, faz com uma certa facilidade.

Diz nunca ter sentido qualquer tipo de discriminação por parte dos seus colegas de trabalho, nem mesmo quando fazia escavações, já que esses trabalhos mais “braçais” são normalmente atribuídos a homens, sentiu ou sofreu qualquer inferiorização.

Sobre algum tipo de promoção à igualdade de género no Museu em que trabalha, disse que o Município de Portimão tem o plano de promoção à igualdade de género (o qual está analisado em detalhe no Apêndice D), que já foi até o Museu fazer um trabalho de conscientização e por isso não acha que precisa de realizar qualquer ação nesse sentido. Além do mais, relatou que a maioria das pessoas que trabalham na área da cultura do Município são mulheres e acha que cada vez há menos discriminação de género na sociedade atual.

### 5.2.3 Trajetória profissional da Diretora do Museu de Albufeira

À semelhança do que foi evidenciado nas trajetórias das Diretoras acima, a Diretora do Museu de Albufeira também tem um histórico de mais de vinte anos de trabalho na Câmara Municipal, onde hoje é Chefe de Divisão. Além disso, também iniciou a sua trajetória nesta instituição, logo após ter concluído o seu curso de Bacharelado em Gestão Hoteleira, em 1995. Apesar da sua formação não ser na área da cultura e da museologia, como em todos os outros casos, a Diretora também destaca que, na altura em que concluiu seus estudos e estava à procura de emprego, a profissão na área do turismo também estava em crescimento. Havia uma procura muito grande para ocupar esses novos postos de trabalho e pouco pessoal qualificado.

Foi, portanto, em 1996 que entrou na Câmara Municipal de Albufeira como Técnica em Turismo. Conta que isso se deu muito pela sua militância política, já que na época conhecia o então Presidente da Câmara de Albufeira, o qual era do mesmo partido que o seu, que auxiliou a sua entrada na Câmara. Logo, a Diretora usou da sua rede de contatos (do partido político que integrava) para avançar profissionalmente. Ou seja, lançou mão muito mais do seu *networking* para ascender na profissão do que de relações de *mentoring*, que diz nunca ter desenvolvido com ninguém.

Entretanto, ressalta que apesar disso, todas as vezes que foi nomeada para ser Chefe de Divisão, o partido político que estava na liderança do Executivo da Câmara não era o mesmo que o seu. Ela associa isso ao reconhecimento do bom trabalho que realiza com muita paixão pela área, principalmente do turismo. Autocaracteriza-se como uma trabalhadora que nunca deixa de fazer as coisas pelo facto de poderem ser trabalhosas. Além disso, diz que não acha ser ético continuar ativa na militância política, depois de ter passado a integrar o Executivo do setor público, e por isso atualmente já não é militante partidária.

Depois de completar a Licenciatura em *Marketing* em 2001, passou a ser Técnica Superior da Câmara Municipal de Albufeira. E foi apenas em 2011 que se tornou Chefe da Divisão Municipal de Turismo, Desenvolvimento Económico e Cultural, cargo que até hoje ocupa, tendo entrado primeiro em regime de substituição, sendo prolongado até 2013 e depois até 2017, quando assume o cargo por participação em concurso. Diferente de todas as outras Divisões aqui investigadas, essa é a única que envolve também o setor do turismo e desenvolvimento económico, conforme dito anteriormente, e por isso existem algumas diferenças, principalmente em relação ao número maior de atribuições que devem ser exercidas pela Chefe.

Por exemplo, a Diretora do Museu de Albufeira não trabalha diretamente no Museu, como os outros entrevistados, mas sim no seu Gabinete, que fica dentro do edifício da Câmara Municipal, onde está diariamente. Relata que, no início da sua gestão, isso até causou um estranhamento por parte de vários dos seus técnicos, principalmente os da área da cultura, que achavam que ela dava mais atenção à área do turismo. A Diretora aceita essa crítica e diz que, por falta de tempo e excesso de atribuições, é preciso que confie em todos os seus técnicos, e por isso faz uma gestão descentralizada nas áreas que não possui tanto domínio, como é o caso da cultura.

O cargo foi ocupado anteriormente pela atual Coordenadora do Museu. A Diretora do Museu de Albufeira relata que esta é uma pessoa um pouco mais velha do que ela, que já está no topo da carreira profissional e que possui uma vasta experiência na área da arqueologia e museologia. Entretanto, o facto de unirem outras funções numa mesma Divisão (a exemplo do que ocorreu com os outros Municípios, muitas mudanças foram feitas no organograma de Albufeira nos últimos anos, principalmente nas áreas da cultura e do turismo), foi o que possivelmente determinou que a atual Diretora do Museu de

Albufeira recebesse a nomeação, em detrimento da antiga Chefe da Divisão, segundo o que foi dito na entrevista.

Isso porque ela se caracteriza como mais nova e mais dinâmica para ser responsável por tantas atribuições e dar conta não só da área da cultura, mas também do turismo. E, enquanto Coordenadora do Museu, a antiga Chefe desta Divisão poderia contribuir e desenvolver um melhor trabalho. Relata, ainda, que a transição entre as Chefias foi boa e pacífica, mas que a Divisão assumida estava desorganizada ao nível administrativo e que a área da cultura, nomeadamente o Museu, era praticamente a única esfera que funcionava lá.

Em termos de algum tipo de barreira na ascensão ao cargo, ela diz nunca ter sentido nada que pudesse ser determinante ou que a tivesse marcado. Relata apenas que teve dificuldade em lidar com os técnicos da área da cultura, como já exposto, pois estavam acomodados a um trabalho pouco desafiador e inovador. E, por vir do ramo do turismo, está mais acostumada com um ritmo de trabalho acelerado e que precisa lidar sempre com novas situações e “inventar novas coisas para fazer”. Diz que não se importa com os horários de trabalho da sua equipa, mas com resultados, e isso também foi uma dificuldade, pois os técnicos na área da cultura estavam habituados a fazer um horário muito fechado e restrito e ela passou a exigir mais deles. Entretanto, assim como nos demais casos, relata que grande parte da sua equipa são mulheres e que nunca sentiu discriminação de género em todos os anos que trabalha na Câmara Municipal de Albufeira.

Responde institucionalmente à Chefe do Departamento Municipal de Desenvolvimento Económico, Social e Cultural, com quem tem uma boa relação, mas também ao Presidente da Câmara Municipal de Albufeira e à Vereadora da Cultura, com quem desenvolve diretamente diversos projetos. Diz normalmente conseguir a aprovação para tudo que quer e tem liberdade para executar seu trabalho como acha melhor. Ressalta que todos os níveis hierárquicos da Câmara confiam no trabalho uns dos outros e por isso as atividades fluem de maneira eficiente.

Sobre a sua relação com os técnicos da sua Divisão diz que, no geral é boa, teve as questões com os técnicos da cultura, mas que consegue lidar com isso. Já sobre o seu tipo de liderança, diz que é exigente, mas avalia a sua performance como positiva. A autocrítica que faz é apenas em relação à falta de tempo para falar com todos os técnicos,

dar a mesma atenção a todos. Mas trabalha de portas abertas, procura estar sempre disponível. Não se considera muito rígida, apenas séria em relação ao seu trabalho e ao da sua Divisão. Apesar de confiar bastante na sua equipa, ainda tem certos trabalhos, principalmente relacionados com eventos e desenvolvidos com o Presidente de Câmara Municipal de Albufeira, que prefere fazer ela mesma. Relata que isso ocorre porque sabe que executa muito bem trabalhos dessa natureza e tem a certeza que irão correr bem, mas que isso é um erro seu, tem que trabalhar mais a questão da delegação de atividades.

Quando questionada sobre como promove a igualdade de género na sua Divisão, conta que o Município de Albufeira, assim como evidenciado em Portimão, também tem uma Comissão que trabalha a igualdade de género, realizando um trabalho de conscientização na Câmara Municipal e, portanto, ela não sente a necessidade de fazer quaisquer ações nesse sentido. Além disso, ressalta que são praticamente só mulheres técnicas da sua Divisão, mas também em todos os Departamentos e na composição do Executivo da Câmara, há muitas mulheres na Direção.

#### 5.2.4 Trajetória profissional do Diretor do Museu de Faro

Assim como relatado pelas Diretoras acima, o Diretor do Museu de Faro também disse que havia concluído a sua Licenciatura em História, com ênfase em Património Cultural, e já conseguiu um emprego na área (conforme exposto no início dessa secção, a respeito da crescente criação de Museus Municipais pós 1974 e procura por esses profissionais). Contudo, diferente das Diretoras, não construiu a sua carreira na área museológica no Município onde hoje é Chefe de Divisão. Em 1999, quando finalizou seus estudos, soube que a Câmara Municipal de Tavira estava a recrutar para a área da cultura, enviou seu currículo e foi selecionado. Em 2006, realizou o seu Mestrado em Museologia, cujo tema foi o Museu Municipal de Tavira. Esteve vinculado aos assuntos relacionados com história, cultura e património local deste Município até 2011, quando abriu a vaga para a direção do Museu de Faro e, desde então, exerce a sua chefia.

Sobre o concurso para o atual cargo, relata que havia cerca de dez candidatos a competir para a vaga e atribui a sua seleção à sua formação na área, à sua vasta experiência profissional e também académica, já que é autor de vários artigos e possui publicações em seu nome, e também às ideias que mostrou ter para o Museu de Faro. Disse que a seu favor, já tinha participado em concursos públicos enquanto júri no Município de Tavira,

então sabia como essas coisas funcionam, o que normalmente se pede nas entrevistas. Salienta que conhecia minimamente as pessoas, já que a área da museologia no Algarve é muito restrita, mas praticamente ninguém era da sua rede de contatos e que não tem relação com nenhum partido político.

Relata que o que determinou a saída do seu antigo cargo, foi a falta de motivação para lá estar, pois sentia que estava subaproveitado, ou seja, que tinha muitas capacidades para desenvolver diversos trabalhos, mas que não encontrava espaço para isso. Achava que tinha competência para ir mais longe, mas que estava a exercer um conjunto de tarefas que não o fazia bem. Além disso, já estava há um tempo a acompanhar o trabalho desenvolvido pelo Museu de Faro e considerava que o espaço também não estava a ser utilizado como deveria, dado o seu potencial e a sua importância e representatividade para o Algarve. Salienta que o que procurava era uma oportunidade para crescer, desenvolver seu trabalho, um ambiente onde pudesse criar novas amizades e redes profissionais de contato que pudessem ser-lhe útil no futuro e não necessariamente fazia questão de estar em um cargo de chefia.

Em relação a quem ocupava a vaga no Museu de Faro antes, disse ter sido um homem e que este deixou o ambiente minimamente organizado do ponto de vista administrativo. Entretanto, o Diretor do Museu de Faro adverte que o cargo de Diretor de Museu não é apenas administrativo e técnico, mas também estratégico e visionário daquilo que tem que ser a programação, a ofertas e a agenda cultural do Município, tarefas que tinham ficado de lado pela antiga direção.

Sobre a presença de algum mentor durante a sua trajetória, ele destaca um professor seu, que o introduziu na área dos museus, inspirou e orientou a sua carreira para a museologia. Em relação ao seu *networking*, pensa que ficou muito tempo na Câmara Municipal de Tavira nas mesmas funções, o que prejudicou a construção de uma rede de contatos profissional. Entretanto, diz nunca ter deixado a academia de lado, e por isso acabou por conhecer muitas pessoas em conferências, palestras e oficinas em que participou.

Quando questionado se sentiu alguma dificuldade/barreira na ascensão ao cargo que hoje ocupa, ele conta que em Tavira deparou com barreiras para sua progressão, principalmente nos últimos anos, porque tinha um Chefe que não delegava funções e castigava quando não podiam trabalhar aos fins de semana, atribuindo-lhe tarefas que não

eram do seu agrado. Já em Faro, sentiu uma certa dificuldade no que diz respeito à integração no seu meio profissional, principalmente por ser uma pessoa “nova” no Museu em questão, nos seus dois ou três primeiros anos de chefia. Havia, na altura, um pequeno grupo de quatro a cinco pessoas que não aceitaram a sua nomeação para o cargo, principalmente liderado pelo último Diretor, que concorreu no mesmo concurso para permanecer no cargo. Relata que hoje, esse grupo é composto por uma pessoa, pois diz ter ganho a confiança do resto, cativado toda a equipa à medida que os resultados do seu trabalho apareceram e o Museu cresceu.

A Divisão de Museus, Arqueologia e Património Cultural de Faro é a única de entre as que estão sendo aqui investigadas, que possui dois Museus sob sua tutela: o Museu Municipal de Faro e o Museu Regional do Algarve. Além disso, tem uma unidade de restauro e conservação sob a sua dependência, uma galeria de arte e uma ermida sob sua responsabilidade, mas o Chefe dessa Divisão diz que tudo isso contempla as funções básicas de um museu. Conta que trabalha diariamente no gabinete do Museu Municipal de Faro, e possui pequenos núcleos de gestão em cada uma dessas instâncias, ou seja, pequenas coordenações locais, todos ocupados por mulheres. Diz delegar funções ao mesmo tempo em que confia no trabalho delas, então é uma chefia que permite a autonomia dos trabalhos descentralizados, mas sob a sua supervisão.

É uma Divisão que está na dependência direta do Presidente da Câmara Municipal de Faro, ocupada atualmente por um homem, a quem o Diretor do Museu de Faro responde. Diz ter “carta branca” para fazer praticamente tudo que deseja fazer, que a Vereação confia em si. Ele procura alinhar seu discurso com o da Câmara Municipal, mas não tem filiação partidária, pois define-se como um técnico historiador museólogo e não como político. Relata, no entanto, que é preciso pressionar constantemente para conseguir o que quer, mas joga, por exemplo, com a boa imagem que o Executivo pode ter se as suas ideias para a área cultural de Faro forem aprovadas.

Sobre a sua relação com os funcionários do Museu, disse que, apesar dos primeiros anos como Diretor terem sido mais difíceis, hoje tem total apoio de toda a sua equipa, composta maioritariamente por mulheres. Procura ser um chefe amigo e familiar, que incentiva a equipa a estudar, publicar artigos e crescer junto com ele. Disse que “não contrata pessoas por serem bonitas, trazerem lábios pintados, mas sim pelo profissionalismo, pelo mérito, pela capacidade, pela disponibilidade, se acrescentam ou

não, e não por mais nada, como usar mini saia, essas coisas para si não contam, tem que se preocupar com isso em casa onde tem uma mulher e duas filhas.”

A respeito das suas principais características enquanto líder do Museu, diz que exerce sua liderança de maneira informal, democrática e plural, com todas as decisões discutidas em grupo, onde se procura o consenso. Ele afirma apostar nas pessoas, incentivando-as a reinventarem-se e irem mais além. Por isso, avalia sua performance como positiva.

Segue o padrão das respostas em relação a não ter sentido nenhum tipo de inferiorização/discriminação por parte dos seus colegas ao longo de toda sua carreira profissional. E, sobre promover a igualdade de género no Museu, diz não haver necessidade, pois são praticamente todas mulheres e considera que compreende as dificuldades da maternidade e sempre que as mães trabalhadoras do Museu precisam de algum tipo de apoio, ele facilita.

#### 5.2.5 Trajetória profissional do Diretor do Museu de Tavira

O Diretor do Museu de Tavira, assim como o Diretor do Museu de Faro, não iniciou a sua trajetória profissional na instituição que hoje chefia, a exemplo do que ocorreu com as Diretoras. Licenciado em Sociologia e pós-graduado em Administração e Políticas Públicas, a sua primeira experiência profissional foi como professor numa escola secundária. Mais tarde, ingressou na função pública na Câmara Municipal de Montemor-o-Novo, no Alentejo, onde exercia funções técnicas na área sócio cultural. Destaca que sempre se interessou por trabalhar com cultura e que “é de uma geração pós 25 de abril, e com a Lei de Finanças Locais que descentralizou o poder, as Câmaras Municipais ganharam mais verbas, os Presidentes das Câmaras passaram a ser eleitos e não mais nomeados, e tinham poucos profissionais na época interessados em trabalhar na área cultural.” E foi assim que foi parar em Tavira no ano 2000.

Conta que, por ser uma pessoa viajada, que possui muitos amigos, conhecia o então Presidente da Câmara de Tavira, pois haviam participado numa entrevista na televisão juntos. A partir daí o Presidente da Câmara ficou a conhecer o seu trabalho e convidou-o para ir trabalhar para a Câmara Municipal e desenvolver a área cultural. Ressalta que, mesmo tendo sido convidado, fez questão que houvesse um concurso, a

partir do qual se tornou Diretor do Departamento Sócio Cultural, unidade criada para a ocasião. Relata que a área cultural em Tavira era muito pouco desenvolvida na altura e que foi projeto seu a criação de um Centro Cultural de Tavira que logo se transformou no Museu Municipal, envolvendo-se na sua definição estratégica. Assim, desde o surgimento do Museu até hoje, foi sempre ele o Diretor. Atualmente é Chefe da Divisão de Cultura, Património e Museus de Tavira. O Diretor do Museu Municipal de Tavira não consegue destacar nenhuma pessoa que pudesse ter sido seu mentor. Já em relação à questão de como a sua rede de contatos o ajudou a ocupar o atual cargo, fica evidente em várias das suas frases que isso foi determinante – o próprio convite para ir trabalhar em Tavira e prontamente já ocupar um cargo de chefia foi pelo seu *networking*. Conta, por exemplo, que durante a sua Licenciatura, participou da equipa oficial de futebol da Universidade, com a qual viajou muito e conheceu muita gente, e também que participou em movimentos sociais a favor da democracia nos anos de 1970. Além disso, disse nunca ter parado de estudar, sempre participando de Conferências e Encontros, muitos deles fora de Portugal, na área sócio cultural, e que possui muitas publicações de sua autoria.

Quando questionado se sentiu alguma dificuldade/barreira na ascensão ao cargo que hoje ocupa, diz não ter sofrido qualquer tipo de discriminação. Em relação à parentalidade, disse que, quando os seus primeiros filhos nasceram, a sua esposa na época não trabalhava fora de casa e dedicava-se integralmente aos cuidados com os filhos. Disse que “na geração dele, as mulheres tinham outra educação... ela gostava muito de estar com as crianças.” Além disso, ele era mais novo, tinha mais energia para ajudar no cuidado com os filhos, e que isso não chegou a configurar um obstáculo na sua vida profissional.

Em relação a alguma dificuldade no que diz respeito à integração no seu meio profissional, à semelhança do que ocorreu com o Diretor de Faro, disse ter havido um certo constrangimento nos primeiros anos em que foi ocupar o cargo de Diretor. Mas que encara tudo como uma aprendizagem, “as cidades são como laboratórios de experiências.”

Sobre como são tomadas as decisões dentro do seu ambiente de trabalho, relata já ter trabalhado com os principais partidos políticos portugueses durante todos esses anos no setor público. Da mesma maneira que o Diretor de Faro, disse que é preciso por vezes entrar no jogo político, apesar de também não ser filiado em qualquer partido, para conseguir o que quer. A Divisão de Cultura, Património e Museus de Tavira está na

dependência direta do Presidente da Câmara Municipal, atualmente ocupada por um homem, a quem deve responder institucionalmente. O Diretor do Museu de Tavira destaca que, além de fazer a programação e a direção do Museu, trabalha com tudo o que se relaciona com o património do Município, tendo já sido membro da Comissão Nacional do Acompanhamento da Candidatura da Dieta Mediterrânica a Património Cultural Imaterial da Humanidade, por exemplo.

Em relação ao seu relacionamento com os funcionários do Museu, relata que no geral é bom, é claro que conflitos existem, como é comum, mas nada de grande dimensão. À semelhança do que já foi relatado, diz possuir núcleos descentralizados de trabalho, que as pessoas da sua equipa protagonizam o seu próprio trabalho com muita responsabilidade, e que ele faz o controle de qualidade à procura de resultados. Diz ser exigente consigo e com os outros, não aceita trabalhos medíocres, então o grau de exigência é elevado, e isso acaba por motivar as pessoas que lá trabalham.

Quando questionado como considera a sua liderança no ambiente em que atua, ele diz apenas que o trabalho de direção e a execução de tarefas são coisas diferentes e que se interessa muito mais por ter a oportunidade de desenvolver a área cultural do que propriamente por mandar nas pessoas. Diz não se sentir confortável para fazer uma autoavaliação. Também disse nunca ter sentido qualquer tipo de inferiorização/discriminação por parte dos seus colegas de trabalho.

Questionado se promove de alguma maneira a igualdade de género no Museu, também diz que trabalha com uma maioria de mulheres, então ele não acha que há problema de género no Museu. Ressalta que elas têm a mesma capacidade de argumentação que os homens e são tratadas de forma igual nas reuniões de trabalho. Diz que segue a lei em relação às licenças de maternidade, e que se é preciso dar dispensas para pais e mães irem ao encontro dos filhos em determinadas situações dá total apoio.

#### 5.2.5 Breves conclusões

A partir do que foi exposto, foi possível identificar algumas correspondências entre o que foi afirmado pelos entrevistados e as teorias desenvolvidas nos primeiros capítulos. Além da evidência de *Glass Walls*, já mencionada no início desta secção, indícios do fenómeno *Glass Ceiling* também foram possíveis de ser apreendidos através

dos testemunhos dos entrevistados. Chamou a atenção, por exemplo, o facto de as três mulheres entrevistadas terem relatado estarem vinculadas à instituição em que hoje chefiam há mais de quinze anos, já tendo todas atuado em diversas funções ligadas à Divisão que atualmente dirigem. Antes, portanto, de ocuparem o cargo de Chefes de Divisão, elas percorreram um caminho ascendente dentro na Câmara Municipal onde atuam e dizem terem sido selecionadas para o cargo pelo reconhecimento do seu mérito e competência, demonstrados durante anos na mesma instituição.

Essa trajetória é oposta ao que foi relatada pelos homens aqui entrevistados. Apesar de ambos terem um vasto conhecimento e experiência na área cultural, nenhum deles percorreu uma trajetória ascendente na Câmara Municipal onde hoje atuam. Os dois Diretores vieram de fora, diretamente para ocupar o cargo de Chefe de Divisão. O Diretor do Museu de Faro havia dedicado durante anos o seu trabalho na Câmara Municipal de Tavira. Já o Diretor do Museu de Tavira, único Diretor do Museu até hoje, constituiu a sua carreira fora do Algarve e quando chegou à Câmara Municipal de Tavira foi diretamente para a Direção de um Departamento.

Isso pode ser considerado uma evidência do fenómeno *Glass Ceiling* porque revela o quanto o processo de ascensão profissional é acelerado para os homens em relação às mulheres. Recorda-se aqui analogia semelhante feita pela campanha de publicidade *Step in Inequality*, mencionada no capítulo 2, desenvolvida em estações de metro da cidade de Nova York. Com o intuito de apontar como o percurso dos homens é acelerado ou exige menos esforço se comparado com o das mulheres, foram pintadas escadas rolantes de azul (referindo-se ao género masculino) e escadas convencionais de rosa (referindo-se ao género feminino). Questiona-se também se não havia outras pessoas nas Câmaras Municipais de Faro e Tavira, que por anos poderiam ter-se dedicado ao trabalho relacionado com a cultura e, na altura em que surgiu a oportunidade de chefiarem os Museus Municipais, poderiam ter sido consideradas ao cargo.

Uma outra questão refere-se ao maior uso de uma rede de contatos, o *networking*, do que relações de *mentoring*, para a ascensão profissional dos entrevistados. Ressalta-se que, em todos os casos, foi mencionado a Rede de Museus do Algarve, muito mais do que a Rede Portuguesa de Museus, às quais todos os Museus investigados são integrantes, como uma importante ferramenta para o desenvolvimento das suas redes de contatos. Isso pode comprovar o quanto uma articulação regional consegue expressar de forma mais efetiva as específicas condições do setor ao nível local, exatamente um dos objetivos da

RMA, de acordo com o que foi discutido no capítulo 3. Além disso, os entrevistados também mencionaram diversas ocasiões em que partilharam experiências entre os Museus da RMA, como quando precisaram de um profissional especializado em determinada área e foram buscá-lo a outro Museu, parceiro da Rede.

Em relação aos estereótipos de liderança masculinos e femininos, analisados no capítulo 2 e resumidos na Tabela 2.1, poucas correspondências puderam ser feitas de acordo com o que foi relatado pelos entrevistados. Notaram-se algumas características que usualmente são percebidas nos homens, como a objetividade e a orientação para tarefas, nas descrições das Diretoras dos Museus de Albufeira e Portimão, por exemplo. Assim como a simpatia e a orientação para as pessoas, normalmente relacionados com as lideranças femininas, foram atributos definidos pelo Diretor do Museu de Faro. Entretanto, essa questão foi pouco relatada pelo Diretor do Museu de Tavira e pela Diretora do Museu de Loulé, que não se sentiram confortáveis ou relataram ter dificuldades em se autoavaliar, por isso poucas questões puderam ser apuradas, sendo que nenhuma delas possuía traços marcantes que pudessem ser aqui analisados.

Em geral, todos os entrevistados disseram não terem problema para exercer as suas lideranças enquanto Chefes, nem para com os seus subordinados, ao relatarem que as suas equipas cooperam e aceitam os seus comandos, nem para com os seus superiores, com quem mantêm uma boa relação e relataram ter a sua confiança e bastante autonomia de trabalho.

Por fim, uma outra questão merece atenção, a da perceção comum da igualdade de género ser medida apenas em relação à paridade de postos de trabalho entre homens e mulheres. Na última pergunta, no que diz respeito às questões de âmbito profissional, todos os entrevistados disseram não haver nenhum sentido ou necessidade de promoverem ações de igualdade de género nos Museus, visto que são mulheres a grande parte das suas equipas. Isso pode evidenciar o quanto, na prática, as questões de género ainda são entendidas de maneira muito superficial pela sociedade.

Uma vez que estamos perante uma investigação que analisa os tipos de discriminação que operam no inconsciente da sociedade, através de valores e estereótipos de género ainda muito enraizados, outras tantas disparidades persistem na atualidade entre homens e mulheres. Para dar um exemplo, o próprio facto de haver mais mulheres a trabalhar em museus algarvios mostra um desequilíbrio de género. Porque é que isto

acontece? Uma das explicações é o fenómeno *Glass Walls*, já analisado, que mostra o quanto as escolhas das mulheres ainda são guiadas por estereótipos de género, isto é, por rótulos que cultural e historicamente foram gerados em torno do sexo feminino e masculino, que moldam determinados papéis sociais, comportamentos, expectativas e habilidades que homens e mulheres supostamente possuem, os quais permeiam o inconsciente das pessoas desde que nascem. Esse padrão observado em diversas áreas profissionais de predominância feminina é um exemplo de como isso ainda ocorre.

A dominância de mulheres na área da museologia, em específico, pode ser explicada por ser um tipo de ocupação que, de certa forma, lida muito com atividades relacionadas com *cuidados, preservação e memórias*. Tarefas essas que, historicamente, são desempenhadas por mulheres e que configuram quase que uma extensão do trabalho de cuidados com filhos e familiares.

### 5.3 Questões de âmbito geral

A última parte das entrevistas contou com perguntas de âmbito geral, as quais permearam a perceção dos entrevistados em relação aos dois principais assuntos aqui discutidos, a questão de género e o turismo cultural, com foco na atividade museológica.

Iniciando pelas questões de género, foi perguntado a todos os entrevistados se já conheciam a “Teoria do Teto de Vidro”, ou *Glass Ceiling*, e todos disseram que nunca tinham ouvido falar. Agora, quando questionados sobre, nas suas opiniões, quais são os principais obstáculos à ascensão profissional das mulheres (como gravidez, filhos, casamento, formação, experiência, discriminação, autoconfiança, assédios, maiores responsabilidades em casa, orçamento familiar), todos conseguiram elencar alguns aspetos.

A Diretora do Museu de Loulé, por exemplo, disse que em relação à experiência única que tem na Câmara de Loulé, não sente que exista qualquer discriminação entre homens e mulheres, mas ressaltou saber de outras situações em que é complicado para as mulheres a questão da gravidez e do casamento, principalmente no setor privado. Ela diz que isso pode estar relacionado “à cultura, mentalidade, está no inconsciente das pessoas escolher homens de confiança para cargos importantes”. Reconhece que “o facto de mais homens estarem em cargos de liderança mais isso se perpetua, pois passam de um para o

outro, criam mais currículos, e as mulheres mantêm-se cá pra trás, mas que elas têm capacidade, elas têm”. Afirmar ainda que “essa questão da mentalidade leva tempo, é um caminho que tem que se fazer, daqui uns anos será tudo normalíssimo, não haverá diferenças”.

Para a Diretora do Museu de Portimão, “a cultura machista ainda predomina bastante, e é obvio que o trabalho acrescido das mulheres que têm filhos e marido acaba por muitas vezes, fazer com que não consigam dedicar-se e empenhar-se nos seus trabalhos”. Para além disso, diz que “é preciso haver uma maior capacidade de arriscar das mulheres, desde a escolha da formação académica, porque as escolhas são nossas, nada nos impede hoje em dia de concorrer a qualquer vaga”. Entretanto, reconhece que “ainda tem muito a ver com discriminação na nossa sociedade que ainda considera que existem trabalhos de homens e de mulheres”. Finaliza pontuando que “ainda estamos longe de atingir o que merecíamos, na área da cultura isso é menos visível, mas na área da política, engenharias, medicina, exército... ainda é muito predominada por homens”.

A Diretora do Museu de Albufeira complementa: “O mundo é muito dos homens, eles têm mais tempo, as mulheres têm os filhos, têm a casa, e eles por terem mais tempo acabam por ter aquele espírito de grupo que depois faz com que estejam em determinados cargos e as mulheres não. Não é fácil ser mulher e fazer aquilo que um homem faz no final do dia, que juntam dois ou três amigos e bebem um copo, enquanto que a mulher vai para casa fazer o que tem que fazer. E, muitas vezes, desses copos nascem grupos, desses grupos nascem redes e se calhar naturalmente também oportunidades de trabalho”.

Interessante notar que o que foi descrito por essas Diretoras vai exatamente ao encontro do que foi discutido no capítulo 2, quando foram desenvolvidos os conceitos de redes de ajuda e proteção masculinas e como estas operam no contexto das organizações. Isso é mais uma evidência que comprova a persistência de alguns elementos que conduzem ao fenómeno do *Glass Ceiling*. Além disso, mostra uma diferença em relação a como isso é percebido por homens e mulheres, conforme será confirmado a seguir.

Para o Diretor do Museu de Tavira “é um pouco de tudo, primeiro de tudo são os valores culturais da sociedade, que culturalmente os homens são mais propensos a serem líderes e as mulheres mais distantes, e por isso podem desistir, porque é mais difícil”. Diz que “tem a questão da maternidade que pode atrapalhar um pouco, tem um ser dependente então não pode mais fazer tudo, não tem mais disponibilidade de sobra” e ainda “que

homens e mulheres não são iguais e não há problema de haver tratamentos diferentes entre eles, desde que se mantenha o respeito”.

O Diretor do Museu de Faro concorda com o que foi dito pela Diretora de Portimão, ao ressaltar que as mulheres necessitam de maior ousadia e de acreditar nas suas capacidades para alcançarem patamares mais elevados profissionalmente. Diz que atualmente as questões de género estão mais amenizadas e existem mecanismos legais que procuram evitar as disparidades entre homens e mulheres, e que os homens têm assumido mais conjuntamente a tarefa de cuidados com os filhos.

Todos os entrevistados também consideraram que os homens têm ocupado a esfera do doméstico ao mesmo ritmo que as mulheres têm ocupado os lugares de domínio público. Em comum, destacaram que as novas gerações têm uma mentalidade diferente, que atualmente já é significativa a presença dos homens em casa nas tarefas domésticas e que a sociedade muda rapidamente, mesmo um casal que antigamente não partilhava atividades, hoje em dia já partilha.

A seguir foram questionados em relação ao tipo de liderança que as mulheres assumem e se é diferente da dos homens, e ainda que benefícios para a sociedade podem as mulheres trazer, caso assumam uma perspetiva de liderança diferente da utilizada pelos homens. A Diretora do Museu de Loulé diz que acha que não há um padrão de lideranças masculina ou feminina, “mas se calhar as mulheres podem ter um pouco mais de experiência, pois conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo”. Acredita que, tanto um homem, quanto uma mulher em cargo de chefia, num mesmo setor, terão as mesmas dificuldades e desafios, mas cada um vai imprimir a sua maneira de ser chefe, vai na personalidade de cada pessoa. Mas imagina que pode ser um benefício para a sociedade pela questão da mentalidade que já muda um pouco ao perceber as mulheres como capazes de exercerem postos de liderança.

As Diretoras dos Museus de Albufeira e Portimão responderam na mesma linha, dizendo que “não podemos dizer se vai ser melhor ou pior, existem mulheres melhores que homens em determinados tipos de liderança e igualmente para homens, entretanto colocar na balança é complicado”. E que “é preciso reconhecer que as mulheres têm capacidade para liderar, é um direito delas e até pode ser uma mais valia em algumas áreas que se calhar podemos ser melhores, mas o que tem que haver é oportunidade”.

Para o Diretor do Museu de Tavira “são coisas subjetivas, cada caso é um caso, é muito pessoal”. Mas ressalta que já vê mulheres na montagem de estruturas de festivais, por exemplo, o que antigamente era feito só por homens, e isso mostra o quanto elas têm arriscado assumir tarefas que antes se dizia que não conseguiriam executar. O Diretor do Museu de Faro concorda com a afirmação que não há um padrão entre lideranças masculinas e femininas, que já viu vários tipos de líderes, não tendo relação com o seu género.

Por último, destaca-se ainda a questão sobre quais as características profissionais e de personalidade que acham que a direção de um Museu deve possuir. Em comum, todos os entrevistados pontuaram que é aconselhável que possua uma formação na área da museologia e de património, mas mais importante é ter uma visão que seja aberta e flexível no sentido de criar programas de atividades que possam ser diversificados, coerentes com temas atuais, que se preocupe com questões ambientais, por exemplo, e que sensibilize as pessoas para temas da humanidade, não apenas sobre as questões do local em que o Museu se insere. Aqui fica evidente mais uma correspondência com o que foi colocado antes, o facto de todos os Museus investigados estarem alinhados com as ideias da “nova museologia”, discutida no capítulo 3.

A título de conclusão, destaca-se que foram poucas as correspondências encontradas em relação à questão de como as organizações são influenciadas por estereótipos de género, as *gendered organizations* como foram analisadas no capítulo 2. Por exemplo, quando questionados sobre se no seu ambiente profissional a cultura organizacional em que se inserem pode dar azo a assimetrias de género, todos disseram que não. Assim como, todos os entrevistados relataram nunca terem sentido qualquer tipo de inferiorização/discriminação dentro das Câmaras Municipais em que trabalham. Acredita-se que isso possa estar relacionado com o facto de o *locus* desta investigação se dar exclusivamente no setor público e especificamente no setor cultural. Imagina-se que estas esferas possam configurar ambientes mais abertos e flexíveis em relação às questões de género que vêm ganhando espaço a cada década que passa na sociedade contemporânea.

Portanto, após a análise, interpretação e apresentação dos resultados das entrevistas, no próximo capítulo serão tecidas algumas conclusões acerca dos temas da investigação e sobretudo sobre as evidências a que este estudo chegou.

## 6. Conclusão

Este trabalho entende que o conceito de *Glass Ceiling* não existe ou é percebido pelas chefias altas dos Museus da Rede Portuguesa de Museus no Algarve. Apesar de terem sido observados alguns pontos afirmados pelos entrevistados que fazem correspondência com questões que estão na base das segregações do tipo horizontal e vertical, não foram encontradas evidências concretas da existência de um “Teto de Vidro” nas trajetórias das Diretoras e dos Diretores dos Museus investigados.

Entretanto, ao analisar a situação das mulheres em posições de chefia no setor do turismo cultural no Algarve, nomeadamente nas Divisões Municipais das áreas da cultura e/ou do turismo, e compará-las com a dos homens que ocupam a mesma posição, foram observadas diferentes trajetórias e percepções em relação ao tema da igualdade de género no mercado de trabalho.

Um exemplo é o facto de que, em comum, todas as mulheres entrevistadas construíram as suas trajetórias profissionais na mesma instituição em que hoje são chefes, dedicando-se por muitos anos e exercendo diversos cargos antes de lhes terem sido atribuídas as chefias das Divisões Municipais. Por outro lado, em comum, todos os homens entrevistados não construíram a sua trajetória profissional na instituição que hoje são chefes, tendo adentrado no quadro de pessoal do Município em que são chefes diretamente para a posição máxima da Divisão que lideram.

Essa observação pode estar relacionada ao que foi descrito no capítulo 2 sobre como as mulheres acreditam mais no seu esforço como forma de ascender profissionalmente, do que em relações de *mentoring* ou de *networking*, por exemplo. Isso ficou evidente nos testemunhos das entrevistadas que procuraram manifestar em diversos momentos da entrevista o seu esforço e o seu mérito para ocuparem a sua atual posição, destacando várias das suas conquistas ao longo das suas trajetórias profissionais. Aqui reside um dos factores que explicam como o fenómeno do *Glass Ceiling* opera, o qual se relaciona às diferentes velocidades de ascensão profissional experimentadas por homens e mulheres.

Além disso, a alta concentração de mulheres no setor do turismo cultural algarvio, facto que foi afirmado pelos entrevistados de forma recorrente, também é uma evidência do fenómeno *Glass Walls*, o qual se relaciona fortemente com uma das principais causas do fenómeno *Glass Ceiling*: a ação dos estereótipos de género na sociedade.

Ainda, quando os entrevistados foram questionados sobre quais são os principais obstáculos à ascensão profissional das mulheres, foi possível identificar percepções diferentes em relação ao tema da igualdade de género no mercado de trabalho. Verificou-se que as respostas de todas as Diretoras pearnearam a mesma linha conceitual desenvolvida no capítulo 2 sobre as redes de ajuda e proteção masculinas e como estas operam no contexto das organizações. Portanto, revela-se mais um padrão nas respostas femininas que possuem elementos presentes na base do fenómeno *Glass Ceiling*.

Em relação às políticas e práticas de prevenção da discriminação nos Municípios estudados, é interessante notar que foram encontradas medidas nesse sentido justamente onde a direção dos museus é feminina: em Albufeira, foi citada uma Comissão que trabalha a equidade de género em todas as esferas do Executivo; em Loulé, com o programa “Loulé Cidade Educadora”; e em Portimão, com o Plano Municipal para Igualdade de Género. Já nos Municípios de Faro e Tavira, não foram encontrados na pesquisa prévia e nem mencionados pelos Diretores quaisquer ações nesse sentido.

A partir da identificação desses factores, e de outros elencados ao longo deste estudo, é possível concluir que, apesar de não terem sido encontradas evidências concretas da existência de um “Teto de Vidro” nas trajetórias das Diretoras e dos Diretores dos Museus investigados, existem elementos que podem contribuir para assimetrias de género no segmento de mercado de trabalho do setor turístico cultural. Por isso, não é possível afirmar que esse setor específico pode se constituir um campo de superação de desigualdades de género, face ao setor turístico tradicional.

Enfim, destacam algumas limitações a que este estudo se deparou. Por exemplo, teria sido de grande valia para este estudo o uso de uma metodoliga mista que unisse às entrevistas um questionário feito a todos os trabalhadores dos museus entrevistados para entender como percecionam essas questões vinculadas ao fenómeno *Glass Ceiling* e trazer novas e mais gerais conclusões.

Além disso, uma outra limitação importante diz respeito às dimensões do turismo no desenvolvimento e análise das entrevistas. Por exemplo, poderiam ter sido abordadas nas entrevistas mais questões sobre turismo cultural, como se os Diretores e as Diretoras conhecem as ferramentas de avaliação e gestão turísticas culturais aqui discutidas (ETIS, CDIS e CCC), ou ainda se estão alinhados com a Estratégia para o Turismo 2027.

Isso porque, conforme exposto, a cultura tem uma imensa participação no desenvolvimento local voltado para as pessoas, e a orientação ou adoção dessas ferramentas e estratégias pode contribuir inclusive para a redução de disparidades de género em cargos de alta chefia (*vide* a Percentagem de empresas de turismo em que a posição de gerente geral é ocupada por uma mulher, a qual compõe um dos indicadores do ETIS, por exemplo).

Porque o tema das assimetrias de género é um vasto campo de estudo, o seu combate também se caracteriza por ser um longo processo. Conforme evidenciado, os estereótipos de género são os principais causadores da persistência dessas assimetrias, e como se tratam de valores sociais, é preciso de facto muita pesquisa sobre o tema, afim de que se possa amadurecer o entendimento das suas causas e alargar o conhecimento das vias que podem superá-las.

Apresenta-se, por fim, um desejo muito grande de continuação desta investigação a fim de que possam ser colmatadas as limitações citadas acima e abranger a investigação de género aplicada ao turismo cultural para, além do Algarve, outras regiões de Portugal.

## Referências

- Alves, M. L. B. (2011). Reflexões sobre a pesquisa qualitativa aplicada ao turismo. *Revista Turismo em Análise*, 22 (3), 599-613. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/14265/16083>
- Batista, C. M. (2005). Memória e Identidade: Aspectos relevantes para o desenvolvimento do turismo cultural. *Caderno Virtual de Turismo*, 5 (3), 27-33. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/1154/115416147004.pdf>
- Câmara Municipal de Albufeira.  
(<https://www.cm-albufeira.pt/>)
- Câmara Municipal de Faro.  
(<http://www.cm-faro.pt/>)
- Câmara Municipal de Loulé.  
(<http://www.cm-loule.pt/>)
- Câmara Municipal de Portimão.  
(<https://www.cm-portimao.pt/>)
- Câmara Municipal de Tavira.  
(<http://www.cm-tavira.pt/>)
- Casaca, S. F. (2016, 13 setembro). Paridade nos órgãos de decisão: é chegado o tempo! *Capazes*. Disponível em <https://www.capazes.pt/cronicas/paridade-nos-orgaos-decisao-chegado-tempo/view-all/>
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). Handbook on Gender and Organizational Change. Turim: International Training Centre of the International Labour Organization.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista portuguesa de educação*, 16 (2), 221-236. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR) (2014). Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020. Disponível em [https://algarve2020.eu/info/sites/algarve2020.eu/files/documentacao/Doc\\_Referencia/20180125\\_mapeamento\\_cultura.pdf](https://algarve2020.eu/info/sites/algarve2020.eu/files/documentacao/Doc_Referencia/20180125_mapeamento_cultura.pdf)
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR) (2015). Estratégia Regional de Investigação e Inovação para a Especialização Inteligente (RIS 3 Algarve). Disponível em [https://issuu.com/ccdralgarve/docs/ris3\\_20-06](https://issuu.com/ccdralgarve/docs/ris3_20-06)

- Comissão Europeia (2016). The European Tourism Indicator System. ETIS toolkit for sustainable destination management. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Comissão Europeia (2018). The Cultural and Creative Cities Monitor. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Conselho Internacional de Museus (ICOM) (2018a). Standing Committee for Museum Definition, Prospects and Potentials (MDPP). Disponível em [https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/01/MDPP-report-and-recommendations-adopted-by-the-ICOM-EB-December-2018\\_EN-2.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/01/MDPP-report-and-recommendations-adopted-by-the-ICOM-EB-December-2018_EN-2.pdf)
- Conselho Internacional de Museus (ICOM) (2018b). Statement on the independence of museums. Disponível em [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/09/CP\\_Statement-independence-of-museums\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/09/CP_Statement-independence-of-museums_EN.pdf)
- Costa, C., Bakas, F. E., Breda, Z., Durão, M., Carvalho, I., & Caçador, S. (2017). Gender, flexibility and the 'ideal tourism worker'. *Annals of Tourism Research*, 64, 64-75. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738317300427?via%3Dihub>
- da Silva, E. P. (2000). Património e identidade. Os desafios do turismo cultural. *Antropológicas*, (4), 217-224. Disponível em <https://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/view/932>
- Decreto-Lei nº 78/2019 de 5 de julho da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: 1ª série*, nº 108. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Direção Geral do Património Cultural.  
(<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/>)
- Direção Regional de Cultura do Algarve.  
(<http://www.cultalg.pt/>)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71. Disponível em <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Facebook do Município de Tavira.  
(<https://www.facebook.com/CMTavira/>)
- Facebook do Museu de Municipal de Albufeira.  
(<https://www.facebook.com/mma.albufeira/>)

- *Facebook* do Museu Municipal de Faro.  
(<https://www.facebook.com/museumunicipaldefaro/>)
- *Facebook* do Museu Municipal de Loulé.  
(<https://www.facebook.com/museumunicipaldeloule/>)
- *Facebook* do Museu Municipal de Portimão.  
(<https://www.facebook.com/museudeportimao/>)
- Flores, M. D. (2014). As mulheres na economia solidária e os indicadores de desigualdade de gênero no Brasil (Trabalho de Conclusão de Curso não publicado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Gonçalves, M. A. P. R. (2012). A cultura material, a musealização e o turismo. A valorização da experiência turística nos museus nacionais. (Tese de Doutorado). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.1/3155>
- González, L. M. G. (2015). Museos, gestión y patrimonio cultural: El proyecto de la ciudad de Oporto. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13 (1), 93-112. Disponível em <http://pasosonline.org/en/articles/752->
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: sex and differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 442-447. DOI: 10.2307/2393451
- Ibarra, H. (1993). Personal network of women and minorities in management: a conceptual framework. *Administrative Science Quarterly*, 18 (1), 56-86. Disponível em <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507>
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88 (9), 80-85. Disponível em <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- ICOM Portugal (2019, 16 agosto). Nova definição de museu. Disponível em <http://icom-portugal.org/2019/08/16/nova-definicao-de-museu/>
- ICOM Portugal (2019). Que museus queremos para Portugal? Contributos para reflexão do ICOM Portugal. *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, 3 (13), 15-27. Disponível em <http://icom-portugal.org/wp-content/uploads/2019/06/icom13-vfinal.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2018a). Boletim “Estatísticas da Cultura 2017” do. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLIC](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLIC)

ACOESpub\_boui=320464526&PUBLICACOESstema=55554&PUBLICACOES modo=2

- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2018b). Dossiê Temático – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_perfsdg&objetivo=5&indicador=5.5&indicador2=5.5.2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_perfsdg&objetivo=5&indicador=5.5&indicador2=5.5.2)
- Lei Quadro dos Museus Portugueses nº 47/2004 de 19 de agosto da Assembleia da República. *Diário da República: 1ª série*, nº 195. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 15 (1), 126-137. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/840/84017067007.pdf>
- Manganelli, A. (2012). A mão invisível no teto de vidro. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3931>
- Marujo, N. (2013). A pesquisa em turismo: reflexões sobre as abordagens qualitativa e quantitativa. *Revista de investigación em turismo y desarrollo local*, 6 (14). Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/9579>
- Massukado, M. S. (2008). Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. *Turismo e Sociedade*, 1 (1), 9-27. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5380/tes.v1i1.11922>
- Museu Municipal de Loulé.  
(<http://www.museudeloule.pt/>)
- Museu Municipal de Portimão.  
(<https://www.museudeportimao.pt/>)
- Okin, Susan. (2008). Gênero, o público e o privado. *Revista Estudos Feministas*, 16 (2), 305-332. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2008000200002>
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). Plataforma Agenda 2030. Disponível em <http://www.agenda2030.org.br/>.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2014). Culture for development indicators: Methodology Manual. Disponível em

- [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis\\_methodology\\_manual\\_0\\_0.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0_0.pdf)
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2018, 12 dezembro). Third UNWTO/UNESCO Global Conference on Tourism and Culture highlights socioeconomic benefits to all. Disponível em <https://en.unesco.org/news/third-unwtounesco-global-conference-tourism-and-culture-highlights-socioeconomic-benefits-all>
  - Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum. Genebra: International Labour Office.
  - Organização Mundial do Turismo (OMT) (2018). Istanbul Declaration on Tourism and Culture: For the Benefit of All. *UNWTO Declarations*, 27 (2), 1-3. Disponível em <https://custom.cvent.com/E5C28A0D212A415D9AD3C8B699EBC072/files/388ea265df6d4672a821ec19af6912ff.pdf>
  - Paulo, D. (2011). Do gueto à partilha nos Museus do Algarve. *Cadernos de Sociomuseologia*, 41, 245-286. Disponível em <http://hdl.handle.net/10437/4528>
  - Pérez, X. P. (2009). Turismo cultural. Uma visão antropológica. El Sauzal: ACA y PASOS.
  - PORDATA. *Museus: total de visitantes, visitantes escolares e estrangeiros*. [Dados Estatísticos]. Disponível em <https://www.pordata.pt/Municipios/Museus+total+de+visitantes++visitantes+escolares+e+estrangeiros-744>
  - PORDATA. (2018). Retrato dos homens e das mulheres. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. Disponível em <https://www.pordata.pt/ebooks/PT2018v20180530/mobile/index.html>
  - Redação Hypeness (2017, julho). Anúncio explica a desigualdade de gênero no trabalho de forma simples e brilhante. *Hypeness*. Disponível em [https://www.hypeness.com.br/2017/07/anuncio-explica-a-desigualdade-de-genero-no-trabalho-de-forma-simples-e-brilhante/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=hypeness\\_fb](https://www.hypeness.com.br/2017/07/anuncio-explica-a-desigualdade-de-genero-no-trabalho-de-forma-simples-e-brilhante/?utm_source=facebook&utm_medium=hypeness_fb)
  - Rede de Museus do Algarve. (<https://museusdoalgarve.wordpress.com/>)
  - Rede de Museus do Algarve (RMA) (2019). Guia de Museus do Algarve. Disponível em [https://museudeportimao.pt/livro/Guia\\_Pt\\_08-02-2019\\_high.pdf](https://museudeportimao.pt/livro/Guia_Pt_08-02-2019_high.pdf)

- Rede Portuguesa de Museus (RMA) (2001). Apresentação da Rede Portuguesa de Museus. *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, 1 (1), 1-16. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/boletim-rpm/>
- Reis, H. M. S. (2000). Empreender no Feminino – Estratégias e percursos de mulheres em agências de viagens no Algarve. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Aberta de Lisboa, Portugal.
- Reis, H. M. S. (2013). Gender asymmetries in golf participation: tradition or discrimination? (Tese de Doutoramento). Universidade do Algarve, Portugal. Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/3460>
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- Rocha, C. T. C. (2006). Gênero em ação: Rompendo o Teto de Vidro? Novos Contextos da Tecnociência. (Tese de Doutoramento). Universidade de Santa Catarina, Brasil. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88843>
- Rodrigues, B. H. R. (2018). Turismo Cultural e Desenvolvimento. A Rota das Catedrais e o Caso de Santarém. (Tese de Doutoramento). Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/33090>
- Portugal 2020.  
<https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>
- Sagnier, L. & Morell, A. (2019). As mulheres em Portugal, hoje: quem são, o que pensam e como se sentem. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, R. V. & Ribeiro, E. P. (2006). Diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil revisitado: explorando o “teto de vidro”. Disponível em [http://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto06\\_05\\_02.pdf](http://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto06_05_02.pdf)
- Simão, P. M. P. (2013). Igualdade de género e liderança: o caso do sector da restauração. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Portugal.
- Smith, N., Smith, V., & Verne, M. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both? *International journal of manpower*, 32 (2), 156-177. Disponível em <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>
- Suárez, L. P. V., Barquín, R. S., Jiménez, G. C., & Alfonso, M. J. P. (2016). Theories and methods in research on tourism gender and women in Ibero-america: a

- bibliographic analysis. *Cuadernos de Turismo*, 38, 595-599. Disponível em <https://doi.org/10.6018/turismo.38.271531>
- Subramaniam, G., Khadri, N. A. M., Maniam, B., & Ali, E. (2016). The Glass Ceiling Phenomenon-Does It Really Affect Women's Career Advancement in Malaysia? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20, 81-89. Disponível em <https://www.abacademies.org/articles/jocccvol20special-issue-12016.pdf#page=85>
  - Turismo de Portugal (Algarve).  
(<https://www.visitalgarve.pt/>)
  - Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027: Liderar o turismo do futuro*. Disponível em <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
  - Viral Agenda.  
(<https://www.viralagenda.com/>)
  - Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. In Loutfi, M. F. (Ed.), *Women, gender and work: What is equality and how do we get there?* (pp. 239-250). Geneva: International Labour Office.
  - World Conference on Tourism and Culture.  
(<https://tourismandculture.cvent.com/>)
  - World Travel & Tourism Council (WTTC) (2019, 29 março). €1 in every €5 in Portugal comes from tourism. Disponível em <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/1-in-every-5-euros-in-portugal-comes-from-tourism/>
  - 365 Algarve.  
(<https://www.365algarve.pt/pt/default.aspx>)

## Apêndice A – Caracterização do Museu Municipal de Albufeira

<b>Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira</b>	
Breve Histórico e Localização	O Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira tem a sua criação datada no ano de 1999, completando este ano vinte e sete anos de funcionamento. Está localizado numa importante zona histórica e turística do Município de Albufeira, sendo o próprio edifício onde está instalado considerado património arqueológico da região. Foi neste mesmo local onde funcionou a Câmara Municipal até final dos anos 1980, antigamente conhecida por Praça das Armas e hoje, Praça da República.
Horários	Os horários de abertura do Museu são alargados. Entre os meses de setembro e junho: encerra às segundas-feiras; nas quartas, quintas e sextas-feiras abre das 9h30 às 17h30; aos sábados, domingos, terças-feiras e dias feriados abre das 9h30 às 12h30 e das 13h30 às 17h30. Já no período de época alta, entre os meses de julho e agosto: encerra às segundas-feiras; nas quartas-feiras abre das 9h30 às 17h30; nas quintas e sextas-feiras abre das 14h às 22h; sábados, domingos, terças-feiras e dias feriados abre das 9h30 às 12h30 e das 13h30 às 17h30.
Acervo	Como o próprio nome sugere, o acervo principal do Museu são peças antigas fortemente ligadas à história de todo o Concelho de Albufeira, com elementos que datam desde o período neolítico até o final do século XVII. Está organizado, portanto, em quatro núcleos que contam a evolução histórica da região: Pré-História, Período Romano, Período Islâmico e Idade Moderna.
Atividades	O Museu envolve-se em funções de conservação, preservação e divulgação do património histórico e cultural, além de possuir uma missão pedagógica dispondo de áreas de estudo e de exposições temporárias e uma pequena biblioteca temática, onde se realizam atividades lúdicas, de educação e lazer destinadas a variados públicos.
Integração em Rede	Integra a Rede Portuguesa de Museus (RPM) desde 2003, tendo a possibilidade de se beneficiar das vantagens dessa integração, como incentivos técnicos e rentabilização de recursos logísticos, conforme descrito no capítulo anterior. Além disso, contribuiu para a criação e integração na Rede dos Museus do Algarve (RMA) desde 2007, participando regularmente dos seus grupos de trabalho temáticos nas áreas da arqueologia (RMA-ARQ), educação (RMA-Edu) e património cultural imaterial (RMA-PCI). As principais funções destes grupos de trabalho são a troca de ideias e experiências relacionadas aos temas específicos, a pesquisa de necessidades formativas dos membros do RMA e a criação de projetos futuros. Estes grupos reúnem-se cerca de quatro vezes por ano, além

	de organizarem saídas de campo, encontros e jornadas entre os Museus da Rede para possibilitar que essas funções se concretizem.
Eventos	Uma pesquisa realizada na página da rede social <i>Facebook</i> do Museu nos últimos doze meses (entre março de 2019 e março de 2018) e no sítio <i>Viral Agenda</i> (eventos realizados em 2017) revelou que muitos eventos ocorrem dentro do seu espaço, com uma certa regularidade. Entre os principais eventos, destacam-se as visitas guiadas no Castelo de Paderne, exposições temporárias, Ciclos de Tertúlias, Ciclo de Audições Musicais, oficinas e workshops. Alguns desses eventos ocorreram fora do horário de abertura, como a “Noite nos Museus”, que ocorreu dia 19 de maio de 2018 (sábado) com uma programação que se iniciou as 20h e foi até as 23h; a “Observação de Estrelas no Castelo de Paderne”, que ocorreu no dia 11 de agosto (sábado) de 2018 as 20h; a Inauguração da Exposição “Albufeira por Artur Pastor” que ocorreu dia 9 de junho (sábado) de 2018 a partir das 17h30; o Dia Internacional dos Museus que ocorreu dia 18 de maio (sexta-feira) de 2018 com programação para o dia inteiro; o Ciclo de Audições de Primavera que foi um evento que durou uma semana inteira, sempre no turno da noite; e o Ciclo Música no Museu “Momentus” que se realizou no ano de 2017 e contou com 9 concertos, sempre às 21h.
Tutela e Direção do Museu	<p>A tutela do Museu é do Município de Albufeira que, conforme exposto acima, faz parte da Administração Pública Local. A direção do Museu está a cargo do Departamento Municipal de Desenvolvimento Económico, Social e Cultural (DDESC), de acordo com o Despacho n.º 12037/2018 que atualizou a Estrutura Nuclear dos Serviços do Município de Albufeira. Dentre todas as funções do DDESC dispostas no Artigo 10.º, as que interessam destacar aqui são: gerir e rentabilizar os equipamentos culturais, desportivos e escolares, e assegurar a proteção, gestão e rentabilização do património cultural, natural e paisagístico.</p> <p>A responsável deste Departamento é Dina Maria Cardoso Ramos Galante. Importante ressaltar que, dentre os equipamentos culturais, o Museu de Arqueologia de Albufeira é o único museu do Concelho sob tutela da Administração Pública. Há um outro museu – o Museu de Arte Sacra da Ermida de São Sebastião, mas está sob tutela da Igreja. Existe também um projeto para a criação do Museu do Barrocal, mas que ainda não se concretizou.</p> <p>Em conformidade com o Organograma do Município de Albufeira, inserido no DDESC está a unidade orgânica Divisão Municipal de Turismo, Desenvolvimento Económico e</p>

	<p>Cultural (DTDEC). Segundo o Despacho n.º 12036/2018 que regulamentou a Organização dos Serviços do Município de Albufeira, no seu Artigo 34º, entre as competências funcionais da DTDEC que se relacionam com o Museu Municipal, destacam-se: assegurar a gestão e dinamização dos equipamentos culturais municipais e a sua conservação e manutenção; articular com as escolas as visitas de alunos e professores aos equipamentos culturais e promover a implementação e desenvolvimento de serviços educativos nesses mesmos equipamentos; fomentar a utilização pública dos equipamentos culturais; organizar atividades no âmbito da arqueologia, da etnografia, do arquivo histórico e dos legados e espólios documentais, incluindo os equipamentos musealizados; proceder à conservação e restauro dos acervos museológicos. A responsável desta Divisão é Carla Maria Gonçalves da Ponte.</p> <p>Apesar da tutela do Museu Municipal estar a cargo do DDESC, a direção direta do Museu Municipal é executada por Carla Ponte (DTDEC). Em conformidade com a Lei Quadro dos Museus Portugueses, exposta no capítulo anterior, o (a) diretor (a) de um Museu é aquele (a) que executa os serviços e assegura o cumprimento das funções museológicas, o que vai ao encontro das tarefas atribuídas às Divisões Municipais, segundo o Despacho n.º 12036/2018 no seu Artigo 9º, as quais permeiam o âmbito operativo e instrumental. Isso justifica a escolha de Carla Ponte como uma das entrevistadas dessa dissertação. Interessante notar que, na pirâmide hierárquica da tutela e gestão do Museu Municipal de Albufeira, do topo (Dina Galante, responsável pelo DDESC) à base (Idalina Nunes Nobre, coordenadora do Museu), passando pelo nível intermediário (Carla Ponte, responsável pela DTDEC e diretora do Museu), são mulheres que atuam na liderança das funções.</p>
<p>Mecanismos municipais públicos destinados às crianças, adolescentes e jovens</p>	<p>Uma pesquisa no sítio oficial da Câmara Municipal revelou que existe uma série de mecanismos públicos destinados às crianças, adolescentes e jovens, que paralelamente também se destinam aos seus familiares. É importante realçar que é possível que estes possam configurar importantes ferramentas de apoio à progressão da carreira, principalmente para as mulheres, visto que são elas que histórica e culturalmente exercem o papel de cuidadoras e responsáveis pela educação, saúde e transporte dos filhos, tarefas que exigem bastante tempo e preocupação.</p> <p>Por exemplo, segundo o Decreto-Lei n.º 299/84, a autarquia tem a competência de atribuir transporte escolar a todos os alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. A lei também se estende aos alunos do ensino secundário que residem a mais de 3km dos</p>

estabelecimentos de ensino, e também para aqueles que frequentam escolas fora do seu conselho por inexistência de vaga nesse e que não são abrangidos por transporte público. Segundo o sítio oficial da Câmara Municipal de Albufeira, esse Decreto-Lei é cumprido. Já em relação às cantinas escolares, o Município sublinha que garante serviços de refeições em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico da rede pública. Ressalta que esse serviço se tornou gratuito desde o dia 2 de janeiro de 2019. Ainda, possui um Gabinete de Psicopedagogia, Nutrição e Saúde Escolar que tem por objetivo o acompanhamento e a intervenção na Saúde Escolar, atuando nas áreas de apoio à inclusão escolar de crianças com necessidades de saúde e educação especiais, de prevenção a consumos nocivos em meio escolar, como o tabaco, álcool e drogas, de saúde mental, sexual e reprodutiva, além de efetuar trabalhos de apoio psicológico e psicopedagógico.

O Município de Albufeira também conta com espaços recreativos, educativos e lúdicos, como o Parque Lúdico (que integra o Espaço Albufeira em Ciência e o Espaço Internet de Albufeira), as Ludotecas e Ludocreches, e o Gabinete da Juventude. São locais que dispõem de atividades (educativas, recreativas, desportivas e culturais) e materiais (brinquedos, desportos, computadores com acesso à internet) destinados aos alunos do pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos, além de ser aberto ao público em geral. Possuem como principal função a complementariedade dos conhecimentos adquiridos na escola, mas também a promoção do convívio social e de debates sobre assuntos atuais. Estes espaços são totalmente gratuitos e estão abertos diariamente em dia de semana, no horário comercial.

Fonte: sítios oficiais da Câmara Municipal de Albufeira, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal, da Direção Geral do Património Cultural, da página oficial do *Facebook* do Museu de Albufeira e do sítio de eventos Viral Agenda.

## Apêndice B – Caracterização do Museu Municipal de Faro

<b>Museu Municipal de Faro</b>	
Breve Histórico e Localização	O Museu Municipal de Faro completou em março deste ano 125 anos de existência, sendo um dos mais antigos a ser criado no Algarve. Ao pé da Sé de Faro, o Museu atualmente funciona no antigo Convento de Nossa Senhora da Assunção, cuja construção data do início do século XVI, já tendo sido de posse de particulares (quando funcionou como uma fábrica de cortiças), hoje é propriedade da Câmara Municipal de Faro e desde 1948 está classificado como Monumento Nacional. Entretanto, o Museu originalmente criado em 1894 situava-se no edifício dos Paços do Concelho e contava com um espólio arqueológico da região. Com a sua expansão, passou a alojar-se na Igreja do Convento de Santo António dos Capuchos entre meados de 1913 e 1971, quando foi transferido para a atual instalação. Localiza-se na Vila Adentro do Município de Faro, centro histórico rodeado por antigas muralhas e importante zona turística da região.
Horários	Em relação aos horários de abertura, entre outubro e maio: encerra às segundas-feiras; de terça a sexta-feira abre das 10h às 18h; sábados, domingos e feriados abre das 10h30 às 17h. Já entre junho e setembro: encerra às segundas-feiras; de terça a sexta-feira abre das 10h às 19h; sábados, domingos e feriados abre das 11h30 às 18h.
Acervo	O seu acervo é vasto e variado, pois além do espólio arqueológico que conta com objetos da pré-história e das épocas romana e islâmica, possui uma coleção de pinturas dos séculos XVI a XIX, com obras de pintores portugueses, italianos e espanhóis.
Atividades	O Museu possui funções de investigação, conservação, documentação, valorização e divulgação da cultura e do património da região. Concebe pelo menos três exposições temporárias por ano, além de promover visitas orientadas ao Museu e se comprometer com atividades pedagógicas, possuindo um serviço educativo que promove oficinas pedagógicas, teatros, ateliers e jogos de descoberta, por exemplo. Conta ainda com um centro de documentação (biblioteca), auditório com capacidade para 80 lugares e um laboratório de conservação e restauro.
Integração em Rede	Integra a Rede Portuguesa de Museus desde 2002, já lhe tendo sido auferido o prémio de melhor museu português em 2005 pela Associação Portuguesa de Museologia. Também integra a Rede de Museus do Algarve e participa nos seus grupos de trabalho, a exemplo do Museu Municipal de Albufeira.

Eventos	<p>Uma pesquisa realizada na página da rede social <i>Facebook</i> e no sítio <i>Viral Agenda</i> do Museu nos últimos doze meses (entre março de 2019 e março de 2018) revelou que muitos eventos ocorrem dentro do seu espaço e que se destinam à comunidade local e turística, como atividades para pais e filhos, cursos para adultos, oficinas de férias, atividades específicas para grupos especiais, colóquios, concertos e festivais musicais. Da mesma forma que foi evidenciado no Museu de Albufeira, diversos eventos ocorrem fora do horário de abertura, como foi o caso da Comemoração dos 125 anos do Museu, que ocorreu dia 3 de março (domingo) a partir das 17h com a inauguração da mostra “Carlos Porfírio: Diálogos do Modernismo”; da inauguração das exposições “Anomalia” de Vasco Vidigal e da escultora Christine Henry, que integram o ciclo "A Arte Faz Bem?", as quais ocorreram, respectivamente, nos dias 16 de março e 12 de janeiro deste ano, ambos sábados às 18h; da Oficina de Férias que se realizou entre 8 (segunda-feira, dia de fecho semanal) e 12 de abril deste ano; do Festival Internacional de Guitarra de Faro 2019, que ocorreu dia 10 de março (domingo) a partir das 17h30; e da inauguração da exposição “Fusion in Art – A Journey” de Jutta Mertens-Kemmler, que ocorreu dia 2 de janeiro (sábado) deste ano a partir das 17:30.</p>
Tutela e Direção do Museu	<p>A tutela do Museu está a cargo da Divisão de Museus, Arqueologia e Património Cultural de Faro, que ampara dois museus no Município: o Museu Municipal de Faro e o Museu Regional do Algarve. Esta é uma Divisão que está na dependência direta dos Vereadores ou Presidente da Câmara Municipal de Faro, conforme seu organograma disposto no Despacho n.º 7560/2018 que regulamenta a sua estrutura orgânica. De acordo com o seu Artigo 8º, cabem às Divisões as atribuições de âmbito operativo e instrumental, ou seja, é uma unidade técnica que executa e controla recursos e atividades da sua área funcional (da mesma forma que a DTDEC em Albufeira). Em relação às suas competências, dispostas no Artigo 45.º, destacam-se: gerir e coordenar as atividades do Museu Municipal, estruturas museológicas e espaços de exposições, no sentido da prossecução de um programa museológico complementar e coeso, designadamente, através da aquisição, conservação, beneficiação e divulgação de espólios e espécies museológicas; assim como zelar pela conservação e manutenção dos acervos museológicos à guarda dos espaços culturais municipais. O chefe desta Divisão e, portanto, responsável pela direção do Museu Municipal de Faro, é Marco António Gonçalves Lopes, um dos entrevistados desta dissertação.</p>

<p>Mecanismos municipais públicos destinados às crianças, adolescentes e jovens</p>	<p>Uma pesquisa no sítio oficial da Câmara Municipal mostrou que o Município de Faro possui uma série de mecanismos públicos destinados às crianças, jovens e adolescentes, que de alguma forma podem colaborar com as tarefas de cuidado e acompanhamento, que em regra recaem sobre as famílias sobretudo nas mulheres (mães, avós, sogras e tias, por exemplo).</p> <p>É o caso dos refeitórios escolares nas escolas públicas que asseguram a refeição dos alunos desde o pré-escolar até o 1.º ciclo do ensino básico, e que se orientam no sentido de garantir um serviço de qualidade, estimulando a criação de hábitos de alimentação saudáveis e contribuindo para um desenvolvimento equilibrado de todos os que o frequentam. Entretanto, ao contrário de Albufeira, este é um serviço que não funciona de forma gratuita, ainda que possua isenções para quem possui rendas baixas. O valor do almoço chega no máximo a €1,50 e do lanche no máximo a €0,50. Conta ainda com um programa alimentar que serve refeições a alunos carenciados do 1º ciclo do ensino básico em 7 refeitórios escolares do Concelho de Faro durante os períodos de interrupção das atividades letivas, como no natal, carnaval, páscoa e mês de julho. Esse programa não possui custos associados.</p> <p>O Município também procura garantir o transporte escolar para os alunos residentes no Concelho de Faro, que residem a uma distância de 4km das escolas com refeitório e 3km das escolas sem refeitório, de diversos níveis de ensino, adequando os horários e os veículos conforme a necessidade escolar, além de possuir transportes especiais que atendem aos alunos portadores de deficiência física. O custo desse serviço é assegurado em 100% pela Câmara Municipal aos alunos do ensino básico que se encontrem em escolaridade obrigatória, e 50% aos alunos do ensino básico fora da escolaridade obrigatória ou do ensino secundário.</p> <p>Há ainda uma oferta de prolongamento do horário na educação pré-escolar para as crianças cujas famílias não tem como buscá-las no horário regular ou não tem com quem deixar os seus filhos. O custo desse funcionamento alargado na escola varia de acordo com a situação socioeconómica dos agregados familiares, podendo ser completamente isento, custar €10.00 ou €20.00 mensais.</p> <p>Em relação a atividades extra-escolares, a Biblioteca Municipal possui alguns serviços com vertente lúdica e social, como os programas “Horas do Conto”, “Descoberta da Biblioteca”, “Sábados em Família” e “Feira de Livros e de Brinquedos”, que possuem o público alvo crianças, adolescentes e famílias em geral. Além disso, disponibiliza</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

computadores com acesso a internet de forma gratuita e serviços educativos destinados às crianças para iniciação na leitura. A grande maioria das atividades são gratuitas e acontecem tanto em horário normal, sobretudo aquelas direcionadas ao público escolar, como fora (depois das 18h em dia de semana, ou sábados, por exemplo), que são destinadas às famílias.

O projeto Crescer Ativo também contribui com as tarefas de cuidados das crianças de 3 a 6 anos de idade do Concelho de Faro que frequentam a rede de ensino pré-escolar pública. Ele ocorre entre os meses de outubro e junho e conta com atividades esportivas regulares que procuram auxiliar no desenvolvimento psicomotor da população infantil. Para tanto, o Concelho disponibiliza um Técnico Superior de Desporto que vai às escolas duas vezes por semana para lecionar essas atividades.

Já para os jovens do Concelho, há o Skate Parque de Faro que conta com uma instalação desportiva que permite as atividades de skate e patins, por exemplo, com o objetivo de desenvolver a prática de desportos alternativos. Está localizado junto ao Pavilhão Municipal inserido no Complexo Desportivo de Faro, e soma-se às atividades desportivas regulares, como natação e equipas de futebol. O Skate Parque pode ser utilizado de forma gratuita e está aberto todos os dias. Os programas “Faro Ativo” e “Faro Dinâmico”, ainda que possuam o seu público alvo a população em geral do Concelho, também podem configurar importantes iniciativas que visam colaborar com a educação e com o lazer de crianças e adolescentes, já que desenvolvem parcerias que culminam em ações de caráter cultural, desportivo e recreativo. Esses programas promovem atividades lúdicas que incentivam a aproximação dos mais jovens pela música, artes plásticas, dança, teatro, cinema e audiovisuais, e também fomentam a criação de associações juvenis e procuram fortalecer o Concelho Municipal da Juventude.

Fonte: sítios oficiais da Câmara Municipal de Faro, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal, da Direção Geral do Património Cultural, da página oficial do *Facebook* do Museu de Faro e do sítio de eventos Viral Agenda.

## Apêndice C – Caracterização do Museu Municipal de Loulé

<b>Museu Municipal de Loulé</b>	
Breve Histórico e Localização	<p>O Museu Municipal de Loulé tem a sua inauguração datada em 1995, mas o seu histórico de criação vem de alguns anos antes. Estima-se que foi em 1956 quando a intenção de criar um Museu do Concelho começou a ganhar espaço no plano das discussões camarárias. O projeto passa a tornar-se realidade em 1978 com a criação da Comissão Pró-Museu e o Arquivo de Loulé, que se comprometeu com a organização da estrutura inicial do pretendido Museu, na área do inventário e classificação do espólio arqueológico existente. Um ano depois, surge a ideia de abrigar o espólio reunido na Alcaidaria do Castelo. Outro marco importante foi a criação da Comissão Municipal de Defesa do Património e do Grupo de Amigos do Museu de Loulé, no início dos anos 1980. Em 1985 surge então o primeiro projeto de musealização, aberto à visitação apenas com marcação prévia, localizado na Alcaidaria do Castelo, o mesmo local onde hoje hospeda a Sede do Museu Municipal de Loulé. Atualmente, funciona através de uma estrutura poli nucleada e que se descentraliza por todo o território do Município de Loulé.</p>
Horários	<p>Em relação aos horários de funcionamento do Museu de Loulé, foi possível identificar que são restritos, ainda que existam seis polos museológicos, cada qual com um horário diferente. O Núcleo Sede e o Polo da Cozinha Tradicional, por exemplo, entre os meses de outubro e maio, encerram aos domingos e segundas-feiras e abrem de terça a sexta-feira das 9h30 às 17h30, aos sábados das 9h30 às 16h. Entre os meses de junho e setembro, também encerram aos domingos e segundas-feiras, abrem de terça a sexta-feira das 10h às 18h, aos sábados das 10h às 16h30. Já o Polo dos Frutos Secos, de igual forma encerra aos domingos e segundas-feiras, mas abre de terça-feira a sábado, das 9h30 às 13h30 e das 14h30 às 17h30. Por fim, os Polos Museológicos de Cândido Guerreiro e Condes de Alte, da Água e de Salir encerram aos sábados, domingos e feriados, e abrem de segunda a sexta-feira das 9h às 17h.</p>
Acervo	<p>A Sede do Museu reúne os achados arqueológicos mais significativos da região os quais se espalham pelas três salas de exposição do espaço. Essa mostra permanente segue uma lógica sequencial que procura apresentar as evidências da presença humana no Concelho desde a pré-história, passando pelos períodos romano e islâmico, até a Idade Moderna. Além desse espaço, o Museu de Loulé é constituído pelo Polo Museológico da Cozinha</p>

	Tradicional, Polo Museológico dos Frutos Secos, Polo Museológico de Salir, Polo Museológico Cândido Guerreiro e Condes de Alte e Polo Museológico da Água.
Atividades	O Museu Municipal de Loulé tem como objetivo a investigação, inventariação, conservação e documentação da história, cultura e património de Loulé. Ainda, procura se envolver na promoção da identidade e da memória da sua população, através dos seus serviços, como Serviços de Investigação e Arqueologia, Serviços de Conservação e Restauro e Encadernação, Serviços de Produção, Design e Comunicação e Centro de Documentação. Os Serviços Educativos também desempenham um importante papel no cumprimento dos seus objetivos, principalmente através dos programas <i>Visita Brincando</i> , destinado ao público escolar com ações lúdico-pedagógicas, <i>Famílias no Museu</i> , destinadas a crianças e seus acompanhantes no segundo sábado de cada mês que proporcionam momentos de convívio dentro de espaços patrimoniais, e também do <i>Desculpe como me chamo?</i> e <i>Laboratórios da Memória</i> , cujo público alvo são pessoas com mais idade que são convidadas a refletirem sobre o passado e a memória da população louletana.
Integração em Rede	O museu foi integrado na Rede Portuguesa de Museus muito recentemente, em 2017, quando concluiu as tarefas obrigatórias para a sua candidatura, como a contratação de uma técnica superior de conservação e restauro, criação da imagem gráfica do Museu e inventário das coleções. Também integra a Rede de Museus do Algarve e participa no grupo RMA-ARQ.
Eventos	Em relação aos eventos realizados no Museu de Loulé, a partir de uma pesquisa na sua página oficial do <i>Facebook</i> (entre março de 2019 e março de 2018), foi possível perceber que poucos eventos ocorrem fora do horário de abertura do Núcleo Sede e dos Polos Museológicos. A grande maioria dos eventos são realizados pelo Serviço Educativo, como visitas de turmas escolares que vão ao Museu e lá realizam atividades lúdicas pedagógicas e, portanto, ocorrem sempre em horário escolar, da mesma forma que o projeto <i>O Museu Vai à Escola</i> quando a equipa técnica do Museu se desloca até as escolas. Ainda, eventos destinados ao público sénior que integram os programas <i>Desculpe como me chamo?</i> e <i>Laboratórios da Memória</i> , os quais se dão no turno da tarde em dia de semana, ou eventos pré-agendados como é o caso do <i>Famílias no Museu</i> , que ocorre sempre no segundo sábado de cada mês no turno da tarde. Algumas exceções foram encontradas, como é o caso do lançamento do livro "Poemas de um adulto-

	<p>criança" de Luís Monteiro Pereira, o qual ocorreu dia 21 de março (quinta-feira) desse ano a partir das 18h na Sede do Museu, da apresentação da obra "Largo do Mercado" de Afonso Dias, que ocorreu dia 25 de janeiro (sexta-feira) desse ano a partir das 18h e do recital de poesia "Parabéns Sr. Fernando" também apresentado por Afonso Dias, que ocorreu dia 7 de dezembro (sexta-feira) desse ano a partir das 21h, ambos no Polo Museológico Cândido Guerreiro e Condes de Alte, e do espetáculo teatral "A carta da corcunda para o serralheiro" de Maria José, que ocorreu dia 15 de outubro de 2018 (segunda-feira, dia de fecho semanal) às 16h na Sede do Museu.</p>
<p>Tutela e Direção do Museu</p>	<p>A tutela do Museu está a cargo da Divisão de Cultura, Museu e Património (DCMP), a qual está na direta dependência da Direção Municipal de Administração e Planeamento (DMAP), de acordo com o Artigo 10.º do Anexo II do Despacho n.º 11330/2017, que regulamenta a organização e estrutura dos serviços municipais de Loulé. Segundo o Artigo 14.º do mesmo Despacho, cabe a DCMP a missão de coordenar e promover as atividades culturais, os trabalhos arqueológicos e dos núcleos museológicos municipais. Especificamente, deve gerir e coordenar as atividades do Museu Municipal e dos Polos Museológicos no cumprimento das funções museológicas de acordo com a legislação em vigor. Em Loulé, o Museu Municipal e seus Núcleos constituem o único aparelho museológico do Município. A Chefe da Divisão de Cultura, Museu e Património é Ana Rosa Domingos Sousa, de acordo com a publicação no Diário da República n.º 11/2019, Série II de 2019-01-16, aviso n.º 1054/2019 que resignou a ocupação deste cargo. Atuando enquanto diretora do Museu, também é uma das entrevistas desta dissertação.</p>
<p>Mecanismos municipais públicos destinados às crianças, adolescentes e jovens</p>	<p>Em relação ao Município de Loulé e seus mecanismos públicos destinados às famílias, crianças e adolescentes, destacam-se alguns programas institucionais, como é o caso da "Loulé Cidade Educadora", que desde 2007 oferece aos louletanos ferramentas para a formação integral dos indivíduos do Município. É uma iniciativa que visa a troca de experiências no âmbito da educação não formal e que vê a cidade e a sociedade como responsáveis, junto à família, pela educação de todas as pessoas. Esse é um importante reconhecimento que colabora com a procura pela equidade de género já discutida neste trabalho, já que atualmente os trabalhos reprodutivos, de cuidados e ensino ainda são, na grande maioria das vezes, realizados no âmbito familiar, pelas mulheres.</p> <p>Nesse sentido, a Divisão de Educação e Juventude realiza algumas atividades extraescolares que auxiliam as famílias, principalmente quando ocorrem em períodos de recesso escolar. O projeto "Férias para Todos", nas versões Verão e Páscoa, compreende</p>

uma série de ações para ocupação de tempos livres, como expedições, *bootcamp*, atividades radicais, visita a parque temático, deslocações à praia e piscina. As atividades ocorrem durante a semana entre as 9h e 17h30, destina-se a jovens de 11 a 16 anos e a Câmara Municipal de Loulé garante o transporte e o almoço no local onde se realizam. A frequência nestas atividades é paga, mas possui isenções, podendo ser gratuita para os participantes de baixos rendimentos, ou então custar entre €12,50 e €25 por semana, também conforme o rendimento familiar.

A Biblioteca Pública também cumpre um papel na educação dos cidadãos louletanos, afirmando-se como um centro de informação, educação, cultura e lazer. São diversas as iniciativas que visam o cumprimento desse papel educador e que ocupam as crianças e adolescentes no tempo fora da escola, como a “Caça ao Livro”, um jogo lúdico-educativo destinado a crianças, a “Gincana de leituras”, uma brincadeira que pretende orientar as crianças ao uso de livros específicos (dicionários e enciclopédias, por exemplo), a “Caça Palavras”, “Em pijama na Biblioteca”, entre outros. O Programa de Apoio Psicológico Escolar também se orienta nessa direção e oferece acompanhamento psicológico e psicopedagógico tanto aos alunos do pré-escolar ao 3º ciclo, quanto aos professores e outros funcionários das escolas, afim de “cuidar dos cuidadores”. Assim como o Serviço de Apoio à Família, um serviço gratuito que procura realizar um acompanhamento às famílias, auxiliando-as na educação e no convívio de mães, pais e filhos (as) de forma preventiva e interventiva no que permeia as questões da dinâmica familiar.

Em relação às refeições e transportes escolares, de acordo com a pesquisa desenvolvida no sítio oficial da Câmara Municipal de Loulé, não foram encontradas muitas informações a respeito desses serviços. O que se encontrou é que desde 2015 todas as refeições escolares são confeccionadas nas escolas assistindo-se à aplicação de isenções a alunos de famílias de baixo rendimento, e que o Município disponibiliza o transporte escolar, incluindo para os alunos que possuem algum tipo de deficiência física. Além disso, distribui gratuitamente todos os manuais escolares obrigatórios aos alunos do 1º Ciclo do Ensino Básico do Concelho.

Fonte: sítios oficiais da Câmara Municipal de Loulé, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal, da Direção Geral do Património Cultural, da página oficial do Facebook do Museu de Loulé e do sítio de eventos Viral Agenda.

## Apêndice D – Caracterização do Museu Municipal de Portimão

<b>Museu Municipal de Portimão</b>	
Breve Histórico e Localização	<p>É o mais novo de todos, o Museu Municipal de Portimão abriu em 2008. No entanto, a sua história é um pouco mais antiga que isso, já que foi em 1983 que se constituiu uma comissão municipal para tratar dos assuntos da instalação de um Museu no Concelho. Alguns anos depois, em 1996 o Município de Portimão deu o primeiro passo ao adquirir a antiga e histórica fábrica de conservas de peixe “Feu Hermanos” para dar lugar ao Museu do Concelho, uma vez que se verificava a necessidade de preservar toda a relação histórica da evolução da comunidade em torno do seu território, fortemente marcado pela indústria marítima. Após vários anos de obras de renovação nesta centenária fábrica, o Museu instalou-se, localizando-se numa importante zona ribeirinha da cidade e representando um polo difusor de cultura e descoberta.</p>
Horários	<p>Em relação aos horários de abertura do Museu, verificou-se que são bem alargados: de setembro a julho, abre às terças-feiras das 14h30 às 18h, e de quarta-feira a domingo das 10h às 18h. Encerra às segundas-feiras e nos feriados nacionais. Apenas no mês de agosto, o museu abre às terças-feiras das 19h30 às 23h, e de quarta-feira a domingo das 15h às 23h. Também encerra às segundas-feiras e nos feriados nacionais. Já os horários dos Monumentos Megalíticos de Alcalar são um pouco mais restritos: de setembro a julho, abre de terça-feira a sábado das 10h às 13h e das 14h às 16h30, e domingos e feriados das 10h às 14h. No mês de agosto, abre de terça-feira a sábado das 10h às 13h e das 14h às 18h, e domingos e feriados das 10h às 14h. Encontra-se encerrado às segundas-feiras.</p>
Acervo	<p>A partir da sua exposição permanente “Portimão, Território e Identidade”, o Museu procura sintetizar o percurso histórico da população que desde a pré-história até à atualidade habitam a região. Para tanto, a exposição conta com três espaços evolutivos, quais sejam, a “Origem e destino de um território”, a “A vida industrial e o desafio do mar” e “Debaixo das águas”. Assim, o objetivo do Museu é resgatar e promover a memória, a identidade e a cultura local através da reabilitação do seu património industrial, da valorização da relação da cidade com o rio Arade e o Atlântico, dos costumes e atividades económicas e sociais que marcaram a sua comunidade antes da chegada da indústria do turismo e da divulgação da fauna e da flora subaquáticas do Rio Arade e da orla costeira de Portimão.</p>

Atividades	<p>O espaço do Museu é grande, já que se encontra instaladonuma antiga fábrica, e por isso dispõe de diversos espaços abertos ao público (mediante reserva e/ou aluguer), como salas multiusos (que servem para reuniões, ensaios e oficinas, por exemplo), e auditório com capacidade para cerca de 170 pessoas, o qual conta com um conjunto de equipamentos técnicos que possibilitam a realização de atividades diversas, como cinema, palestras e cursos. Também possui no seu espaço um Centro Documentação e Arquivo Histórico e um serviço educativo chamado “Oficina Educativa”, que desenvolve atividades temáticas destinadas a crianças, jovens e famílias, como os programas “Férias no Museu” ou os “Sábados em Família”. O Museu ainda prepara visitas orientadas aos Monumentos Megalíticos de Alcalar, classificado como Monumento Nacional, que fica a poucos quilómetros de Portimão.</p>
Integração em Rede	<p>Integra a Rede Portuguesa de Museus desde 2001, mesmo antes da sua inauguração, e também a Rede de Museus do Algarve, participando nosseus grupos de trabalho, à semelhança dos museus acima descritos. Apesar de existir háapenas 11 anos, o Museu Municipal de Portimão já recebeu muitos prémios, entre eles destacam-se: a Menção Honrosa na categoria “Melhor Museu Português”, pela Associação Portuguesa de Museologia, em 2008; a Menção Honrosa do “Turismo de Portugal”, na categoria “Novo Evento Público”, em 2009; o Prémio “Museu Conselho da Europa 2010”, atribuído pelo Conselho da Europa; e o Prémio "Arara de prata - Jovens talentos", pelo filme "À conversa com Manuel Teixeira Gomes", no Festival Tour Film Brazil 2011.</p>
Eventos	<p>Uma pesquisana página oficial do Museu de Portimão da rede social <i>Facebook</i> (entre março de 2019 e março de 2018) revelou que muitos eventos ocorrem dentro das instalações do Museu, em face do grande espaço que este oferece. Muitos desses ocorrem fora do horário de abertura, principalmente no auditório, como conferências, ciclos de cinema, espetáculos de dança e teatro, palestras e encontros, ou ainda eventos que ocorrem no Restaurante do Museu chamado Faina. Um exemplo é o ciclo “Filme Francês do Mês” que ocorre uma vez por mês, sempre às 21h30 (normalmente às quartas ou quintas-feiras). Destacam-se outros eventos como a 19ª Corrida Fotográfica de Portimão, que ocorreu das 21h do dia 17 (sexta-feira) até às 21h do dia 18 de maio (sábado) de 2019, o Cine-Concerto “Video Lucem – Herois do Mar” que ocorreu no dia 15 de março (sexta-feira) de 2019 às 21h30, e as inaugurações das exposições “Lugares Paisagens Viagens” da séria “Gulbenkian Itinerante” que ocorreu dia 8 de dezembro (sábado) de</p>

	<p>2018 a partir das 18h e “Segredos de verão” que ocorreu dia 8 de setembro (sábado) de 2018 a partir das 18h. Neste mesmo dia também ocorreu nos Monumentos Megalíticos de Alcalar a projeção do filme “É na Terra e não é na Lua” às 21h. Ainda, o espetáculo de dança “Canned Mermaid” que ocorreu dia 2 de setembro (domingo) de 2018 às 21h30, o <i>workshop</i> “6 passos para um negócio melhor” que ocorreu dia 7 de junho (quinta-feira) de 2018 entre as 18h e 21h, o espetáculo de teatro-documentário “Pelos que andam sobre as águas do mar” que ocorreu dia 31 de maio (quinta-feira) às 21h30 e “Noite de Música Contemporânea” que ocorreu dia 11 de fevereiro (domingo) de 2018 às 21h30.</p>
<p>Tutela e Direção do Museu</p>	<p>A direção do Museu está a cargo da Divisão de Museus, Património e Arquivo Histórico (DMPAH), a qual está na dependência direta da Direção-Geral da Câmara Municipal, segundo o Organograma 2018 do Município disponível no sítio oficial da Câmara de Portimão. De acordo com o Despacho n.º 12266/2013 no seu Artigo 25.º -A, que reformulou a estrutura dos serviços municipais de Portimão, compete à DMPAH, no âmbito da gestão museológica, adquirir, conservar, investigar, comunicar e promover o património cultural material e imaterial que diz respeito à identidade, à memória, à sociedade e ao território do Município. Deve também incentivar a fruição pública e a valorização dos bens culturais por meio de uma oferta diversificada de produtos culturais, que gere a participação social e afirme Portimão como um destino turístico cultural, patrimonial e museológico. O Museu Municipal de Portimão é o único sob a guarda da DMPAH. A chefe desta Divisão e, portanto, Diretora do Museu, é Isabel Cristina Neto Soares, uma das entrevistadas desta dissertação.</p>
<p>Mecanismos municipais públicos destinados às crianças, adolescentes e jovens</p>	<p>Em relação ao Município de Portimão, chama-se a atenção para a existência de um Plano Municipal para Igualdade de Género, disponível no seu sítio oficial, pois dentre os Municípios aqui investigados, é o único que possui uma política direcionada nesse sentido. Elaborado em 2017, em parceria com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), a Equipa Municipal para a Igualdade apresenta um enquadramento do Município face às questões de género, com alguns dados estatísticos atuais e separados por sexo, e elabora um plano de ação, com estratégias e calendários bem definidos a serem executados até 2021, que objetiva a erradicação de desigualdades entre homens e mulheres que ainda persistem na sociedade portimonense.</p> <p>Salientam-se aqui alguns dados em termos de representatividade em cargos de poder e tomada de decisão, em que se verifica que, apesar de uma crescente participação feminina na ocupação de cargos em órgãos autárquicos, em 2017 as mulheres ocupavam</p>

33 destes cargos frente a 76 homens em Portimão. O Município também evidencia que as mulheres ocupam um lugar dominante na maioria das categorias profissionais em relação aos homens. Entretanto, as exceções ocorrem justamente nos cargos de Dirigente Intermediário e na área da Informática, onde os homens constituem a maioria. Por fim, mas muito importante para essa investigação, uma análise de dias de ausência no trabalho, separada por motivo e sexo, revela que o sexo feminino é o que mais se ausenta, sendo os motivos “ausência para proteção na parentalidade” e “ausência por assistência a familiares” mais utilizados pelas mulheres que pelos homens. Esses dados corroboram com o que já foi analisado neste trabalho e evidenciam as barreiras que as mulheres, muito mais que os homens, enfrentam na progressão profissional, haja visto o maior envolvimento delas nas tarefas de cuidados e reprodução, os quais demandam tempo e preocupação, e que são executados sem a devida partilha com os homens (pais e maridos, por exemplo).

O Município de Portimão também salienta uma série de medidas que já foram implementadas e que se relacionam com as “Boas Práticas no âmbito da Igualdade de Género”, entre as quais destacam-se: o tratamento, de forma sistemática, de toda a informação relativa aos recursos humanos do Município, desagregada por sexo; a divulgação de ações de formação/sensibilização, seminários, *workshops* e eventos, em matéria de direito do trabalho; e o desenvolvimento de atividades/ações que promovem a sensibilização da Igualdade de Género e Não Discriminação em todos os agrupamentos escolares. Cada área estratégica do Plano (Participação Política e Cívica, Recursos Humanos, Comunicação, Desporto e Cultura, Saúde, Emprego, Educação e Cidadania) contém uma série de medidas, com objetivos bem delimitados, quais os intervenientes envolvidos, os indicadores de resultados e a calendarização para as ações. No final ainda conta com um projeto de monitorização e avaliação do mesmo.

Já no que diz respeito ao serviço de educação de Portimão, verificou-se a existência de “Apoios Sociais” que se destinam às crianças da educação pré-escolar aos alunos do 1º ciclo do ensino básico, que se materializam na comparticipação financeira na alimentação escolar e disponibilização gratuita de livros e materiais escolares. O Município também disponibiliza uma Rede de Transportes Escolares que garante aos alunos que frequentam o ensino básico e secundário o transporte entre o local de residência e a escola, quando estes residam a mais de 3km ou 4km do estabelecimento de ensino que frequentam ou quando este último não possua refeitório, respetivamente.

Evidencie-se que para o ano letivo 2017/18 o Município oferece um desconto de 40% nas mensalidades dos passes escolares, a todos os alunos que não se encontrem abrangidos pelos critérios descritos anteriormente.

Ainda, existem as “Equipas de Intervenção Socioeducativa” e as “Atividades Complementares de Ação Educativa” que, em todos os agrupamentos escolares, promovem ações que visam desenvolver de forma integral as crianças e jovens, diversificando o leque de atividades em áreas variadas, como ambiente, museologia, música, teatro, desporto, cidadania e segurança. Destaque também para os projetos “Férias Desportivas”, destinado a jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 16 anos, que procura ocupar o tempo livre destes com atividades saudáveis através da prática de desportos físicos, e o “Playschool”, que confira sessões de inglês para crianças e jovens do 2º e 3º ciclos do ensino básico, com aulas de duração de 60 minutos e cuja participação é gratuita.

Fonte: sítios oficiais da Câmara Municipal de Portimão, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal, da Direção Geral do Património Cultural, da página oficial do *Facebook* do Museu de Portimão e do sítio de eventos Viral Agenda.

## Apêndice E – Caracterização do Museu Municipal de Tavira

<b>Museu Municipal de Tavira</b>	
Breve Históricoe Localização	<p>O Museu Municipal de Tavira pode ser considerado um dos museus mais novos dentre os que estão a ser analisados nesta investigação. Apesar da decisão de instalar um Museu no Município de Tavira datar de 1937, tendo a sua primeira instalação em 1940 nas casas anexas à Igreja da Misericórdia, onde teve uma duração muito curta por problemas estruturais no edifício instalado que o obrigou a fechar. Abre novamente seis anos depois, quando enfrenta o problema de escassez de visitantes por apresentar-se fragilizado em termos programáticos, tendo que fechar mais uma vez em 1978, sendo o seu espólio guardado nas instalações da Câmara Municipal. Ficam durante os anos em questão levantando questionamentos sobre a função museológica da região e uma permanente procura por um local adequado para seu acolhimento, até que finalmente em 2001, após obras de reabilitação, o Museu encontra abrigo no Palácio da Galeria, que surge como um Centro Cultural de Tavira. Situado no alto de Santa Maria, núcleo antigo do Município, em um importante marco arquitetônico da região de origem quinhentista, o Palácio da Galeria é classificado como monumento de interesse público. É lá que funciona, há cerca de dezoito anos, o núcleo central do Museu, que foi o primeiro a concretizar-se.</p>
Horários	<p>Em relação aos horários de abertura, de forma semelhante ao Museu de Loulé, os horários divergem para cada núcleo e são um tanto restritos. O Núcleo Central do Museu no Palácio da Galeria, o Núcleo Museológico Islâmico e o Centro Interpretativo do Abastecimento de Água encerram aos domingos, segundas-feiras e feriados, e abrem de terça-feira a sábado das 09h15 às 16h30 (encerrando na hora do almoço). Já o Núcleo Museológico de Cachopo encerra aos sábados, domingos e feriados, e abre de segunda a sexta-feira das 09h30 às 13h e das 14h30 às 18h. O Núcleo Arqueológico do Bairro Almóada abre todos os dias das 11h às 19h, entretanto as visitas só ocorrem mediante reserva prévia. Por seu turno, a Ermida de São Sebastião abre de terça a sábado das 9h às 12h30 e das 13h30 às 17h00, encerrando aos domingos, segundas-feiras e feriados. Por fim, a Ermida de Santa Ana não tem um horário de funcionamento definido.</p>
Acervo	<p>À semelhança do Museu Municipal de Loulé, o Museu de Tavira também encontrou na estrutura poli nucleada uma forma de integrar todo o seu acervo e compreender as diferentes temáticas do Concelho (o mar, a terra e a cidade) numa linha ideológica que aborda a história, a cultura e o património de todo o Concelho de Tavira. Após o</p>

	<p>surgimento do Núcleo Central no Palácio da Galeria, foram surgindo outros polos que atualmente se distribuem da seguinte maneira: Núcleo Museológico de Cachopo, Núcleo Museológico Islâmico, Núcleo Arqueológico do Bairro Almóada, Ermida de São Sebastião, Ermida de Santa Ana e Centro Interpretativo do Abastecimento de Água. Essa estrutura museológica acolhe um total de aproximadamente três mil bens culturais, entre coleções que permeiam o âmbito da arqueologia, da arte sacra, da etnografia, além de contar com exposições de arte contemporânea. Destacam-se os “poços rituais fenícios”, poços escavados entre os séculos VII-VI a.c situados no atual átrio do Palácio da Galeria, e o Vaso de Tavira, importante e misterioso símbolo da mais antiga ocupação islâmica na região, cuja estimativa de idade é de cerca de mil anos.</p>
Atividades	<p>As principais orientações do Museu estão na área da investigação e promoção da riqueza histórica, cultural e patrimonial do Concelho de Tavira, ressaltando a diversidade geocultural da região. Também se preocupa com ações pedagógicas e educativas, através do seu Serviço Educativo que desenvolve visitas guiadas, cursos e oficinas, por exemplo, para diferentes grupos etários, formações académicas, origens sociais e nacionalidades. Além disso, possui um Serviço de Conservação e Restauro, um centro de documentação, incorporação e inventário, e salas de exposição que visam divulgar a arte contemporânea, portuguesa e internacional, onde também podem ocorrer outras atividades, como teatro, música e dança.</p>
Integração em Rede	<p>Tem a sua integração na à Rede Portuguesa de Museus datada de 2002 e à Rede de Museus do Algarve desde 2007, sendo uma das entidades fundadoras dessa última.</p>
Eventos	<p>O Museu Municipal de Tavira não possui uma página na rede social <i>Facebook</i> própria, mas uma pesquisa realizada na página do <i>Facebook</i> do Município de Tavira e no sítio de eventos <i>Viral Agenda</i> (entre março de 2019 e março de 2018) revelaram que existem vários eventos que ocorrem fora do horário de abertura do Museu e dos Núcleos Museológicos. É o caso, por exemplo, do feriado de páscoa (sexta-feira dia 19 de abril de 2019) em que o Núcleo Central do Museu no Palácio da Galeria e o Núcleo Museológico Islâmico abriram normalmente. Assim como as inaugurações das exposições “Palmira, Rainha do Deserto”, que ocorreu dia 9 de março de 2019 (sábado) entre as 16h e as 18h no Núcleo Islâmico, “Sem norte, nem sul”, que ocorreu dia 27 de outubro de 2018 (sábado) entre as 18h e 19h no Palácio da Galeria, e “Mulheres Modernas na obra de José Almada Negreiros”, que ocorreu dia 7 de julho de 2018 (sábado) a partir das 18h no Palácio da Galeria. Ainda foram verificados outros eventos</p>

	<p>que se deram fora do horário de abertura do Museu, como o “Festival de Objetos e Marionetas”, que contou com espetáculos e oficinas entre os dias 27 e 28 de setembro de 2018 (quinta e sexta-feira), a partir das 19h no Palácio da Galeria, as “Comemorações do Dia de Santiago   Noite de Fados”, que ocorreu em frente à Ermida de São Sebastião dia 25 de julho de 2018 a partir das 21h30, bem como os projetos “Viva a Primavera” e “Música nas Igrejas”, que ocorrem normalmente a partir das 18h na Ermida de Santa Ana ou na Ermida de São Sebastião, “Concertos no Parque do Palácio da Galeria”, que ocorrem normalmente às quintas-feiras a partir das 22h, “Jazz no Palácio”, que ocorre normalmente aos sábados a partir das 22h no Pátio do Palácio da Galeria, e “Cenas na Rua”, que ocorre normalmente aos domingos a partir as 22h no Pátio do Palácio da Galeria. Verificaram-se também alguns eventos que ocorreram durante o horário de fecho para almoço, como é o caso da Conferência “O 1º Milénio antes de Cristo em Tavira”, que ocorreu dia 16 de fevereiro de 2019 (sábado) entre as 10h30 e as 13h no Núcleo Islâmico, assim como da Conferência “Conservação e Restauro do Património Cultural”, que ocorreu dia 13 de abril de 2019 (sábado), no mesmo horário e local, do evento “Dieta Mediterrânica Todo o Ano” que ocorreu dia 20 de outubro de 2018 (sábado) entre as 10h30 e as 13h no Palácio da Galeria, e do projeto “Alto e Bom Som”, que ocorreu durante os meses de julho, agosto e setembro de 2018, sempre às quintas-feiras entre as 12h30 e as 13h no Palácio da Galeria.</p>
Tutela e Direção do Museu	<p>A direção do Museu está a cargo da Divisão de Cultura, Património e Museus, de acordo com o Aviso n.º 3312/2017 que regulamentou a organização dos serviços municipais de Tavira. Segundo seu Artigo 15.º, cabe a Divisão de Cultura, Património e Museus, entre outras, a missão de gerir a rede de museus e núcleos museológicos municipais, que passa por funções de inventariação, estudo, conservação, defesa e divulgação de todo o seu acervo, bem como de estruturação de uma rede museológica municipal qualificada e sustentável. É uma Divisão que está na dependência direta do Presidente da Câmara Municipal, conforme seu organograma exposto no mesmo Aviso. O Museu Municipal de Tavira é o único espaço museológico do Município e, portanto, o único sobre a responsabilidade desta Divisão. O chefe desta Divisão é Jorge Manuel Barata de Queiroz Soares, um dos entrevistados desta dissertação.</p>
Mecanismos municipais públicos	<p>Em relação ao Município de Tavira, de acordo com informações recolhidas no sítio oficial do Município, foram encontrados alguns mecanismos de apoio ao desenvolvimento infantil e juvenil. A Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de</p>

<p>destinados às crianças, adolescentes e jovens</p>	<p>Tavira (CPCJ) é um exemplo, já que possui a missão de intervir/prevenir situações que possam afetar a integridade física ou moral de crianças ou jovens através de um programa de apoio, que conta com professores, psicólogos, técnicos juristas, enfermeiros, entre outros profissionais, os quais promovem atividades temáticas sobre violência juvenil e doméstica, consumos de drogas, responsabilidades parentais, sexualidade, obesidade e sedentarismo. Há também o Núcleo de apoio psico-educativo (NAPE), que procura promover o sucesso escolar por meio de intervenções psicopedagógicas na área da educação destinadas principalmente aos alunos do pré-escolar e do 1º ciclo.</p> <p>O Município ainda procura aumentar a oferta educativa de todos os seus alunos com atividades fora da sala de aula através de parcerias com a Fundação Irene Rolo, com os Bombeiros Municipais, com o Centro Ciência Viva de Tavira, Biblioteca Municipal Álvaro de Campos e com o próprio Museu Municipal e seus Núcleos Museológicos. São atividades gratuitas, que apenas precisam ser agendadas pelas escolas com a entidade ofertante e que pretendem desenvolver trabalhos nas áreas de solidariedade, da segurança e prevenção de acidentes, da cultura e património histórico e das ciências e meio ambiente. Além disso, Tavira possui programas municipais que visam ocupar o tempo livre dos jovens, como é o caso do “Tavira – Férias Ativas” que orienta os seus participantes a desempenhar atividades socialmente úteis, fomentando o contato direto com a realidade histórica, cultural e social onde se inserem.</p> <p>Por fim, Tavira disponibiliza uma diversificada rede de instalações desportivas, que possibilitam a prática de esportes como andebol, futsal, basquetebol, voleibol, hóquei, patinagem, ténis, ballet e atividades aquáticas nas piscinas municipais. Nestes locais funcionam diversos programas de promoção a atividade física, entre os quais se destacam o “Infantários em Movimento”, “Atividade Física adaptada” e o “Escola ativa”. Não foi encontrada nenhuma menção sobre o transporte escolar da rede municipal no sítio oficial do Município, apenas sobre as refeições escolares que são garantidas pelas escolas.</p>
------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: sítios oficiais da Câmara Municipal de Tavira, da Rede dos Museus do Algarve, do Turismo de Portugal, da Direção Geral do Património Cultural, da página oficial do *Facebook* do Município de Tavira e do sítio de eventos Viral Agenda.

## Apêndice F – Guião das entrevistas semiestruturadas

Questões de âmbito pessoal:

- 1) Data de nascimento
- 2) Estado civil. Se é casada (o), há quanto tempo?
- 3) Tem filhos? \_\_\_\_ Quantos? \_\_\_\_ Qual a idade deles?
- 4) Tem pessoas sob seu cuidado, como filhos, netos, pai, mãe, sogro (a)?
- 5) Qual é a sua formação académica?
- 6) Se é casada (o)/tem filhos ou pessoas sob seus cuidados, como é a divisão das tarefas domésticas e outras tarefas de apoio no seu ambiente familiar?
- 7) Alguma vez usou as facilidades que o seu Município disponibiliza, como refeições escolares, transporte escolar, programa de férias?
- 8) Como se distribui o seu tempo entre trabalho remunerado (trabalha quantas horas por semana, trabalha aos finais de semana ou à noite?), o trabalho doméstico e os cuidados com a família, e o tempo livre? Estime uma percentagem média semanal para cada um.
- 9) Como gosta de preencher seu tempo livre?
- 10) Acha que em 24 horas consegue conciliar a sua vida particular/familiar com a sua vida profissional?
- 11) Sente de alguma forma que a sua vida familiar é afetada pelo facto de exercer o cargo que ocupa e possuir projeção pessoal?
- 12) Sente que descuidou da sua vida pessoal devido à carreira profissional? Com que opções se viu confrontado?

Questões de âmbito profissional:

- 1) Há quanto tempo começou a trabalhar no atual cargo?
- 2) Quem ocupou o cargo antes que você? Se foi um homem, acha que o ambiente deixado estava masculinizado? E se foi uma mulher como caracterizaria o ambiente?
- 3) De que forma ascendeu ao cargo que ocupa? Foi nomeação? Como foi nomeado? Que trajetória percorreu para ser nomeado (que cargos que ocupou antes desse)?
- 4) Possuiu algum mentor durante essa jornada?
- 5) Como avalia que o seu *networking* lhe ajudou na sua trajetória?
- 6) Sentiu alguma dificuldade/barreira na ascensão ao cargo que hoje ocupa? Qual (is)?
- 7) Sentiu ou sente alguma dificuldade no que diz respeito à integração no seu meio profissional?
- 8) Como são feitas as decisões dentro do seu ambiente de trabalho? Ocupando a posição de diretor, tem liberdade para tomar as decisões que julga serem importantes para o Museu onde trabalha? Existe alguma outra instância de decisão que incida no seu espaço de gestão? Qual? Quem ocupa?
- 9) Como é a sua relação com os (as) funcionários (as) do Museu?
- 10) Quais são as suas principais características enquanto líder do Museu que está inserido?
- 11) Como avalia a sua performance enquanto líder?
- 12) Ao longo da sua carreira profissional, alguma vez sentiu algum tipo de inferiorização/discriminação por parte dos seus colegas do sexo masculino? E do feminino?
- 13) Como promove a igualdade de gênero no Museu onde trabalha?

Questões de âmbito geral:

- 1) Que características acha que os (as) diretores (as) dos Museus devem possuir?
- 2) Na sua opinião, quais os principais obstáculos à ascensão profissional das mulheres (gravidez, filhos, casamento, formação, experiência, discriminação, autoconfiança, assédios, maiores responsabilidades em casa, orçamento familiar)?
- 3) Conhece o conceito de Tetos de Vidro (dificuldades que se levantam às mulheres na ascensão a lugares de chefia de topo nas instituições/organizações)?
- 4) Assistiu a situações em que alguém foi favorecido por “amizades” e não por competência, ou em que alguém foi promovido em detrimento de outrém mais qualificado? Ou algum outro tipo de situação que deseje descrever.
- 5) O seu ambiente profissional, a cultura organizacional em que se insere pode dar azo a assimetrias de género, tipo, decisões importantes tomadas fora dos horários e local de trabalho, reuniões informais em que as mulheres não estão presentes devido às imposições da “dupla-tarefa”, entre outros exemplos.
- 6) Hoje em dia, acha que há uma tendência crescente ou decrescente para a ocupação de lugares de topo por mulheres? Porquê?
- 7) Registam-se ou não mudanças quando as mulheres substituem homens em lugares de topo de profissões consideradas socialmente “padrões masculinizados”?
- 8) Quais as perspectivas de liderança que as mulheres assumem? São diferentes das dos homens?
- 9) Pensa que os homens têm maior capacidade de liderança? Porquê ou porque não?
- 10) Que benefícios (para a sociedade, para o museu que chefiam) podem as mulheres trazer caso assumam uma perspectiva de liderança diferente da utilizada pelos homens?
- 11) Pensa que as mulheres, hoje em dia, dão prioridade à vida profissional em detrimento da vida familiar? Se sim, quais as razões que as levam a tal?
- 12) Podemos considerar que os homens têm ocupado a esfera do doméstico ao mesmo ritmo que as mulheres têm ocupado os lugares de domínio público?