



Filipe André Pereira Silva Santos

A Gestão do Património Cultural na Cultura Organizacional O Caso do Museu da Fábrica Maceira-Liz

Dissertação de Mestrado em Gestão e Programação do Património Cultural, orientada pelo Doutor João Paulo Avelãs Nunes, apresentada ao Departamento de História, Arqueologia e Artes da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

A Gestão do Património Cultural na Cultura Organizacional – O Caso do Museu da Fábrica Maceira-Liz

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Dissertação de Mestrado
Título	A Gestão do Património Cultural na Cultura Organizacional – O Caso do Museu da Fábrica Maceira-Liz
Autor	Filipe André Pereira Silva Santos
Orientador	Doutor João Paulo Cabral Almeida Avelãs Nunes
Júri	Presidente: Doutor José Carlos Costa Santos Camponez
	Vogais:
	1. Doutor António Manuel Antunes Rafael Amaro
	2. Doutor João Paulo Cabral Almeida Avelãs Nunes
Identificação do Curso	2º Ciclo em Gestão e Programação do Património Cultural
Data da defesa	30-10-2013
Classificação	16 valores



Resumo

O objectivo da presente dissertação é estudar a forma como a gestão do Património Cultural pode afectar a cultura de uma organização, e por conseguinte a sua gestão e o cumprimento dos seus objectivos estratégicos, a partir do caso do Museu do Cimento da fábrica da Maceira-Liz da empresa SECIL.

Iremos ainda reflectir acerca das correntes actuais de museologia e sobre a Cultura Organizacional. De forma a caracterizar o museu que, por se localizar no seio da fábrica actualmente em actividade, tem a possibilidade de afectar de forma muito directa a cultura da empresa, assim como de oferecer ao visitante os meios de comparação entre os métodos e mecanismos de produção do passado da fábrica com os que se utilizam na actualidade. Assim como caracterizar a cultura da empresa SECIL.

Por fim, avançaremos com propostas para a gestão do Património Cultural da empresa com vista a desempenhar um papel de maior relevo no seu seio, nomeadamente no atingir dos seus objectivos estratégicos.

Palavras-Chave: Património Cultural, Cultura Organizacional, Nova Museologia, Património Industrial.

Abstract

The purpose of this thesis is to study how the management of Cultural Heritage can affect the culture of an organization, and therefore its management and fulfillment of its strategic objectives, through the case of the Museu do Cimento in the factory Maceira-Liz of SECIL.

Furthermore we will also reflect on the current trends in Museology and Organizational Culture. In order to characterize the museum, which, because is located within the factory, have the possibility to affect in a very directly manner the company's culture, as well to offer the visitor the means of comparison between the past methods and mechanisms of production of the factory with those used nowadays. And also characterize the Organizational Culture of SECIL.

Finally, move forward with proposals for the management of Cultural Heritage of the company in order to play a greater role within the company, particularly to help achieve its strategic objectives.

Key-words: Cultural Heritage, Organizational Culture, New Museology, Industrial Heritage.

“Tratar do ponto de vista museológico um pó fino de cor geralmente acinzentado, obtido pela moagem de um produto artificial (clinker), que se dá por nome cimento, com uma história técnica relativamente curta (...) é um empreendimento arrojado.” J. Custódio, (1990), p. 32.

Índice

Agradecimentos	1
Introdução.....	3
Capítulo 1 - A Fábrica da Maceira-Liz ao longo do tempo	9
1.1 O cimento Portland e o início da indústria cimenteira em Portugal	9
1.2 A história da fábrica de Maceira-Liz	13
1.3 A Maceira-Liz na actualidade	21
Capítulo 2 - A Patrimonialização e a Nova Museologia.....	23
2.1 Do património Cultural à Patrimonialização	23
2.2 Museus e Nova Museologia	28
Capítulo 3 - O Museu do Cimento	39
3.1 Património Industrial	39
3.2 Bairro do Pessoal.....	41
3.3 Memória histórica e arquivo	46
3.4 O museu.....	48
Capítulo 4 - Outros casos de gestão do património industrial de empresa	59
4.1 O caso do Museu Mineiro do Lousal.....	59
4.1.1 História do Complexo Mineiro do Lousal	60
4.1.2 Caracterização do Museu Mineiro e do Centro de Ciência Viva do Lousal	64
4.2 O caso do Museo Cemento Rezola	72
4.2.1 História das empresas da família Rezola.....	72
4.2.2 Caracterização do Museo Cemento Rezola	80
Capítulo 5 - O caso da Maceira-LIZ.....	83
5.1 Cultura Organizacional e Gestão pela Cultura	83

5.2. O caso da Maceira-Liz	98
Capítulo 6 - Propostas para uma gestão pela cultura	107
6.1 Propostas para o Museu do Cimento	110
6.2. Hipótese de aquisição da fábrica por uma empresa de um sector diferente ou estrangeira	123
Conclusão	127
Anexos	131
Documentação.....	143
Bibliografia.....	144
Hiperligações utilizadas.....	149

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais pelo apoio que me prestaram ao longo deste ano e pelas oportunidades que me deram ao longo da minha vida, sem os quais não poderia realizar esta dissertação.

Ao meu irmão pelos conselhos em relação aos aspectos mais técnicos deste trabalho.

À Marina Bihotzez Maite Zaitut pela disponibilidade e auxílio inestimável.

Ao André Brito, Carlos Martins, Diogo Morgado, Fábio Capela, João Mendes e restantes colegas e amigos pela discussão, troca de ideias e amizade de que beneficiou a minha investigação.

À empresa SECIL e direcção da Fábrica da Maceira-Liz, em especial à Doutora Ana Lúcia Santos, pelo apoio, disponibilidade e auxílio que me prestaram ao longo da minha investigação.

E ao meu orientador, Doutor João Paulo Avelãs Nunes.

Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão e Programação do Património Cultural da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, apresentamos a presente dissertação que tem como título A Gestão do Património Cultural na Cultura Organizacional – O Caso do Museu da Fábrica Maceira-Liz. Como é explícito no título, o tema desta dissertação prende-se com o estudo do que é a cultura de uma organização, neste caso o da empresa SECIL, a forma como a consciência e a gestão dessa cultura podem trazer benefícios para a empresa e o impacto que pode ter no cumprimento de objectivos organizacionais, e o lugar que a história e o Património Cultural da empresa tem na gestão pela cultura da empresa e os benefícios que trazem à empresa.

A gestão pela cultura, ou a cultura das organizações, apesar de ser um tema importante para os investigadores da área da sociologia, psicologia, gestão de empresas, etc., é ainda um fenómeno pouco praticado, ou mesmo até pouco reflectido por parte das empresas em Portugal. Segundo este modelo a gestão, e as decisões feitas pela administração, de uma empresa ou de outro género de organização têm que ter em conta em todas as ocasiões a cultura dessa empresa ou organização, que, em muitos casos, segundo alguns investigadores, é composta de várias subculturas, assim como o meio cultural em que se situa a empresa ou organização (região, país, etc.).

O principal objectivo a que nos propomos atingir com esta dissertação é estudar a forma como a correcta gestão do património cultural, neste caso de carácter industrial, pode afectar a cultura organizacional ou o sistema cultural de uma empresa, na perspectiva de Albino Lopes e Luís Reto¹. O caso sobre o qual nos debruçaremos é o da fábrica cimenteira da Maceira-LIZ, na freguesia da Maceira, conselho de Leira, da empresa CMP (Cimentos Maceira e Pataias) e que pertence

¹ Cfr. A. Lopes e L. Reto, (1990).

ao grupo da SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento. Por outras palavras, procuraremos responder à questão de qual pode ser a mais-valia para uma organização, e neste caso particular a empresa SECIL, de manter um museu e dedicar parte dos seus recursos e tempo à gestão do seu património cultural. Para isto iremos identificar o papel que o Património Cultural, o museu e a Cultura Organizacional desempenham, e qual é o retorno que trazem à empresa, tendo em conta os seus objectivos estratégicos, entre os quais obtenção de resultados económicos positivos é o que assume uma maior importância.

A escolha do tema deve-se ao facto de a realidade museológica oferecida por esta empresa, o Museu do Cimento da fábrica da Maceira-LIZ, ser diferente do padrão ou da maioria dos museus existentes. Desde logo porque, como já referimos, o museu não pertence a uma organização cuja missão principal seja relacionada com o estudo do património cultural, ou com funções museológicas. Este foi o factor que pesou mais na escolha do tema, reflectir sobre questões museológicas na condição que estas dependem de uma empresa e não do Estado ou de uma fundação, ou outro género de organização que tenha como principal objectivo a salvaguarda e divulgação do seu Património Cultural, e que nos motivou para avançar com este estudo.

Ou seja, estudar o lugar que o Património Cultural pode ocupar e a função que pode desempenhar no seio de uma empresa. Isto porque a questão dos museus privados, em particular os museus de empresa, surgidos no fenómeno que os autores, como José Amado Mendes, chamam explosão ou moda museológica, para além de ser um tema que nos interessa, não nos parece estudado de forma profunda em Portugal.

Outro factor que pesou na nossa decisão foi o carácter *in situ* do museu, ou seja, a sua localização no centro da fábrica da Maceira-LIZ, que se encontra actualmente em laboração. Isto transforma a experiência oferecida ao visitante, uma vez que esta é definida geograficamente, e não só burocraticamente como parte integrante e indissociável da fábrica e da empresa. E embora não seja novidade a existência de museus ou centros de interpretação *in situ*, tanto para sítios arqueológicos ou

mesmo para realidades indústrias que já terminaram a laboração por exemplo, em Portugal apenas a fábrica da Maceira-LIZ da SECIL, e, mais recentemente, a fábrica de Alhandra da CIMPOR (Cimentos de Portugal). Ambos os projectos museológicos nasceram da mesma empresa, a CIMPOR que possuía a CMP na altura da implementação do museu na Maceira-LIZ, e da mesma pessoa, o Dr. Jorge Custódio, professor auxiliar da Universidade Nova de Lisboa, e investigador nas áreas de Arqueologia Industrial, Património Cultural e Museologia. Foi director do projecto de candidatura de Santarém a Património Mundial da Unesco, director do Convento de Cristo e director do Museu Nacional Ferroviário, e teve envolvido em outros projectos como são exemplo os que referimos anteriormente.

Para além dos motivos que já referimos, o facto de o Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz ser de carácter industrial também pesou na nossa decisão. Isto porque, a Arqueologia Industrial tornou-se uma área de estudo muito importante para compreender a sociedade actual e a história da mesma.

A Revolução Industrial que se iniciou em Inglaterra no século XVIII, e consequente Industrialização generalizada que se lhe seguiu, alterou para sempre o mundo. Com a industrialização alcançou-se meios que permitiram aumentar a esperança média de vida das pessoas das sociedades que passaram por esses processos, aumentar o nível de qualidade de vida. Por outro lado foi um fenómeno cultural e social, que foi marcado por uma profunda desigualdade entre as entidades patronais e os operários, levando ao aparecimento de sindicatos de trabalhadores e de greves e lutas pelos direitos dos trabalhadores, como a redução do horário de trabalho para oito horas, direito a descanso nas férias e fim de semanas, etc. É por isso um processo complexo com grande significado e grande impacto na vida das sociedades industrializadas, e, assim sendo, é importante salvaguardar a memória e o Património Cultural resultante do processo de industrialização.

Para a realização desta investigação visitamos várias vezes e recolhemos informações junto da fábrica da Maceira-Liz, através da Dra. Ana Lúcia Santos, na altura a única colaboradora da empresa ligada efectivamente ao museu, e do Dr. Nuno Maia, director da comunicação institucional da SECIL. Visitamos também o

Centro de Ciência Viva do Lousal e recolhemos informações junto da Dra. Mafalda Abrunhosa, Coordenadora do Centro. Recolhemos também informações através de contacto via correio electrónico com o Museo Cemento Rezola, que, infelizmente, não tivemos oportunidade de visitar. Além disto consultamos bibliografia sobre o museu e os restantes temas tratados nesta dissertação.

No que diz respeito à museologia e à patrimonialização, consultamos obras dos seguintes autores, Maria Madalena Costa (1996), Jorge Custódio et alli. (1991), Marc Guillaume (2003), Francisca Hernández (1998), (2002), (2006), Fernando Magalhães (2005), José Amado Mendes (1995), (1999), (2009), João Paulo Avelãs Nunes (1999), Xerardo Pereiro Pérez (2003), Arménio Rego (1999), Maria Rocha-Trindade (1993). De forma geral, pelo que nos foi dado a conhecer pela consulta destas obras, os investigadores que se dedicam a estes temas actualmente concordam que deixou apenas de ser considerados como Património Cultural objectos singulares com valor intrínseco e universal, fosse estético, histórico, ou artístico, justificando-se através desse valor a sua conservação. Antes deu-se uma alteração de perspectiva, ao longo do século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, da qual resultou o processo de Patrimonialização.

Este fenómeno alargou o espectro ou o âmbito do Património Cultural, trazendo para estatuto objectos que não possuíam os valores universais tradicionais (como por exemplo o património industrial) e abrindo também espaço para o surgimento do património imaterial (cultura, gastronomia, tradições, festas, etc.). Mas também “devolveu” às comunidades o património, porque a partir desta altura a atribuição do estatuto de Património Cultural democratizou-se, passando a grupos de pessoas, sejam comunidades, instituições, empresas, etc., a escolher quais os elementos da sua cultura a patrimonializar. De acordo com os investigadores, ao fenómeno de patrimonialização juntou-se uma explosão museológica acentuada, a partir dos anos 60 do século XX, tanto em número como em género, de onde surgiu os ecomuseus, os museus de território, museus industriais, museus virtuais, etc. Para além disso o papel do museu na sociedade alterou-se, deixando de ser uma instituição fechada em si mesmo com programa muito inerte e passando a ser uma instituição em

permanente contacto com a comunidade que o rodeia e com programas dinâmicos, atractivos e contribuam para a formação do individuo.

A investigação acerca da Cultura das Organizações já tem vindo a ocorrer desde os anos 70 do século XX, embora em Portugal as primeiras publicações sobre o assunto tenham surgido mais tarde. Durante a nossa investigação consultamos bibliografia de vários autores, Maria Helena Faveiro (2004), Duarte Gomes (2000), Albino Lopes e Luís Reto (1990), José Amado Mendes (1992), (1997a), (1997b), (2001), (2003), (2004), Duarte Pimentel et alli. (2009), Maurice Thévenet (1997).

A Cultura Organizacional é um conceito cuja definição divide ainda os investigadores, no entanto de forma geral parecem concordar que, quer uma organização reconheça ou não a sua cultura esta existe sempre desde o momento da sua criação. Apesar de todos estes autores considerarem importante para a Cultura Organizacional a história e o Património Cultural dessa mesma organização nem todos lhe dedicam a mesma importância, José Amado Mendes, por estar mais próximo da área debruça-se mais sobre o papel da história na Cultura Organizacional. No entanto, não aborda a questão do meio cultural envolvente da organização como fazem os restantes autores, embora de forma e níveis diferentes, tanto interna (sub-culturas) como externa (cultura da região, do país, do sector da organização, etc.) à organização, e que afecta de forma extensa a cultura de uma organização. Os autores abordam principalmente os efeitos da cultura na organização (em termos de recrutamento, comunicação, etc.) avaliando os impactos que esta tem ou pode ter para o seu funcionamento.

Enquanto à estrutura da dissertação optámos por dividi-la em seis capítulos. No primeiro capítulo iremos conhecer a realidade da fábrica da Maceira-LIZ, ao abordar a sua história, bem como um pouco da história do início da indústria cimenteira, e a sua actualidade. No segundo capítulo abordaremos os conceitos de museologia e patrimonialização, assim como a sua evolução ao longo do tempo. No terceiro capítulo iremos apresentar o património cultural, na suas vertentes de arqueologia industrial, arquitectónica, imaterial, etc., que nasceu e/ou é pertença da fábrica e das pessoas que a ela estão ligadas. Assim como a oferta museológica do museu do

cimento, tanto na actualidade como no passado desde a sua implementação. No quarto capítulo iremos comparar a oferta patrimonial da fábrica da Maceira-LIZ com outras duas realidades industriais, a mina do Lousal e respectivo museu em Portugal, e o museu do cimento da empresa cimenteira Rezola em San Sebastián, em Espanha. No quinto capítulo iremos caracterizar a gestão do património realizada, que é da responsabilidade da administração da empresa, de acordo com os objectivos e cultura organizacional da empresa. No sexto iremos apresentar propostas da nossa autoria com o objectivo de ajudar a maximizar as potencialidades do papel que o Património Cultural da fábrica desempenha no cumprimento dos objectivos organizacionais da empresa SECIL.

Capítulo 1 - A Fábrica da Maceira-Liz ao longo do tempo

A indústria cimenteira surgiu na 2ª Revolução Industrial, por volta de meados do século XIX, quando já existiam meios de transporte e de produção de energia eficazes, frutos da 1ª Revolução Industrial. Esta indústria esteve desde o início ligada à exploração de pedreiras e à produção de cal hidráulica, e começou com a produção de cimentos naturais, tendo o fabrico de cimento Portland, cuja qualidade é superior aos anteriores, início mais tarde.

1.1 O cimento Portland e o início da indústria cimenteira em Portugal

A história da fábrica da Maceira-Liz inicia-se nos primórdios da produção de cimento artificial Portland em Portugal, tendo sido o maior produtor nacional desde a sua fundação.

O cimento artificial Portland descoberto, na Inglaterra por Joseph Aspdin em 1824 sofreu uma rápida difusão da sua produção pelos países mais industrializados da época, a Inglaterra, a França, e Alemanha e os Estados Unidos da América. Este cimento é, segundo António Teixeira Lopes, citado por J. Custódio, “um material de construção, que resulta da moagem, a um maior ou menor grau de finura, do produto obtido pela cozedura, até princípio de fusão, de misturas homogéneas de materiais calcáreos e argilosos moídos em proporções bem definidas”². Com o descobrimento deste cimento e com a “aceleração” do processo de industrialização e o aumento contínuo da construção civil na Europa e na América do Norte, o cimento torna-se o material de construção privilegiado nos finais do século XIX³, principalmente após o surgimento do betão. Apesar da primeira fábrica de cimento Portland tenha sido implementada logo em 1825 em Froost, na Inglaterra, foi só em

² J. Custódio, (1990), p.5.

³ A. Pombo, (2007), p. 15.

1843 em Northfleet, no condado de Kent no Norte de Inglaterra, que surge a primeira montagem de fornos para a produção deste cimento já numa escala industrial, por iniciativa de William Aspdin, filho do descobridor deste cimento.⁴

O sucesso e a qualidade deste produto é explicado pelas suas características, desde logo, como a sua matéria-prima é um associado de calcários e argilas que forma um material muito difícil de encontrar na natureza (era semelhante ao calcário Portland que se encontra na Grã-Bretanha⁵). A escolha correcta dos calcários e das argilas que formavam este material era fundamental para a sua produção pelo que obrigava a operações de extracção e de análise laboratorial complexas. Esse material era depois cozido, quase até ao ponto de fusão (c.1500°C), resultando no Clínquer, um material não existente na natureza, que sofre posteriormente um processo de moagem, que permite que seja utilizado como material de construção. Este cimento, ao contrário de outros como os cimentos naturais, as pozzolanas, a cal e as cales hidráulicas possui características que “não se apagavam quando se adicionava água, tal como a cal, terem presa lenta e adquirirem dureza e resistência lenta, mesmo debaixo de água o que viabilizava em alto grau as suas aplicações na hidráulica (cisternas, açudes, fundamentos e caboucos de moinhos, fábricas e centrais hidro-eléctricas, barragens, pontes e portos, etc.) ”⁶.

O mesmo se passa em Portugal quando, devido à sua qualidade, o cimento Portland substituiu gradualmente após a sua entrada no mercado português, no final do século XIX, o cimento natural nacional, de qualidade inferior. Jorge Custódio faz referência a um catálogo de um armazém de materiais de construção Grandes Depósitos de J. Lino, do ano de 1899, em onde dá a conhecer e publicita o cimento importado Portland a engenheiros e arquitectos. Neste catálogo é salientado a superioridade deste cimento quando utilizado “nas obras hidráulicas, nas fundações de edifícios e na construção em geral”⁷.

⁴ J. Custódio, (1990), p.7.

⁵ J. Custódio, (1990), p.5.

⁶ J. Custódio, (1990), p.5.

⁷ J. Custódio, (1990), p.4.

Em Portugal foi também nos finais do século XIX alguns engenheiros e empresários começaram a mostrar interesse pela questão da produção de cimento, anteriormente os cimentos nacionais eram exclusivamente cimentos naturais, que não possuíam qualidade para poderem ser concorrentes no mercado com os cimentos *Portland* de origem estrangeira e de maior qualidade. O que significava que o mercado era dominado pelo cimento de origem estrangeira, o que motivou, por parte de alguns empresários ligados ao sector, a implementação de fábricas de produção de cimento artificial Portland no nosso país com o objectivo de diminuir a dependência da importação, realidade que só se veio a alterar mais tarde e já no século XX.

Durante a 2ª metade do século XIX houve em Portugal algumas fábricas de produção de cimento natural mas que nunca conseguiram ser viáveis economicamente, nem convencer o mercado. A primeira fábrica cimenteira portuguesa data de 1866 em Alcântara e fechou após onze anos de laboração. Também na região da Maceira e da Gândara, onde mais tarde viria a ser construída a fábrica da Maceira-LIZ, houve produções de cimento nesta altura. Em 1875 houve produção de cal hidráulica, feita por João de Sousa Rodrigues Ribeiro, na Gândara, e em 1891 inicia-se a produção de cimento natural na Fábrica de Cimentos de Maceira, de João Henriques Teixeira Guedes.

Só em 1892 inicia-se uma nova fase, que António Pombo chama de “prelúdio da era moderna”⁸, com a construção da fábrica de Alhandra, no concelho de Vila Franca de Xira, fundada por António Teófilo de Araújo Rato com o patrocínio do rei D. Carlos. “Em 1892 a unidade já estava a laborar, tendo como modelo a indústria do tijolo (estabelecendo-se uma relação de relativa continuidade tecnológica com os telhais de Alhandra) e servindo-se de um forno Hoffmann adaptado”⁹. Apesar de a laboração ter começado dois anos antes, a data oficial do início da laboração é de 1894 e é esta data que marca o início da indústria cimenteira nacional. Nesta fábrica produziu-se pela primeira vez em território nacional cimento Portland, da marca Tejo,

⁸ A. Pombo, (2007), p.15.

⁹ J. Custódio, (1990), p.14.

no entanto em 1912 António Rato vê-se obrigado a encerrar a fábrica por razões técnicas e financeiras.

Com o início do século XX deparamo-nos com um cenário em que a produção nacional de cimento ainda era três vezes menor do que o volume de importações¹⁰, no entanto a segunda vaga da revolução industrial, com o surgimento do motor de explosão, difusão do uso da electricidade e o uso do petróleo, vem transformar os métodos de produção industriais e aumentar a capacidade de produção, bem como a necessidade de produtos de construção civil no país. Com esta tendência o Estado, empenhado numa política de construção de obras públicas, surge como o principal cliente da indústria cimenteira, absorvendo a grande maioria da cota de produção de cimento¹¹.

Com o fim do período de “monopólio” concedido por alvará régio que “conferiu a patente da introdução/inação do cimento Portland, em Portugal” à fábrica à empresa de Teófilo de Araújo Rato, surgem em Portugal, no primeiro quartel do século XX, novas fábricas do sector cimenteiro, das quais a primeira é a fábrica da Rasca, no Outão, no concelho de Setúbal, fundada em 1906 e que produzia cimento da marca Tenaz, “com dois fornos verticais contínuos, Perpignami Candlot”¹².

Esta fábrica era propriedade de uma empresa de capital belga, a Compagnie des Ciments du Portugal, que foi extinta e substituída após o final da Primeira Guerra Mundial pela “Companhia Geral de Cal e Cimento, fundada por Baltazar Freire Cabral, que em 1931 se veio a fundir com a SECIL-Sociedade de Empreendimentos Comerciais e Industriais, Lda. para formar a SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento (que mais tarde veio adquirir a fábrica da Maceira-LIZ, a qual ainda pertence na actualidade).

Mais tarde, surge Empresa de Cimentos de Leiria, em Lisboa a 30 de Outubro de 1919, “projecto de um grupo de conceituados técnicos e capitalistas liderado por

¹⁰ Cfr. A. Pombo, (2007), p.17.

¹¹ Cfr. J. Custódio, (1990), p.15.

¹² J. Custódio, (1990), p.15.

Henrique Araújo de Sommer¹³, e do qual fez parte também o engenheiro José Osório da Rocha e Mello. Desta empresa viria a nascer a fábrica da Maceira-Liz em 1923.

Nesta altura surge também a Empresa de Cimentos de Porto Santo, no ano de 1921, no entanto esta foi encerrada em 1935. Segundo Braz de Oliveira, no início dos anos 90 do século passado, desta fábrica restavam apenas as ruínas de um forno vertical do tipo Candelot e alguns edifícios¹⁴.

1.2 A história da fábrica de Maceira-Liz

Pela importância que tiveram estas duas figuras na implementação da fábrica da Maceira-Liz, e na cultura organizacional da empresa ao longo das décadas seguintes até à actualidade, convém abordar um pouco da vida destas pessoas e o contexto do seu encontro.

Henrique Sommer, que é o fundador e considerado o principal impulsionador da empresa e da fábrica da Maceira-LIZ, nasceu em Lisboa no seio de uma família abastada a 29 de Junho de 1886. O seu interesse pela indústria começou a surgir quando se mudou, com dezasseis anos, para Inglaterra para terminar os seus estudos, onde foi influenciado pelo intenso processo de industrialização que o país estava a sofrer. Quando regressou, passados dois anos, trabalhou no negócio da família, Casa Sommer e Comondita, uma empresa de comércios de metais, foi aí que contactou com a realidade que imperava na indústria cimenteira nacional (fraca produção e de baixa qualidade, e importação da maior parte do cimento utilizado no país).

Em 1912, quando passou a gerente da empresa, a sua ambição inclinava-se para a construção de uma fábrica de cimento que tivesse na vanguarda dos avanços

¹³ Cfr. A. Pombo, (2007), pp. 17 e 18.

¹⁴ Cfr. G. B. Oliveira, (1995), p. 4

tecnológicos da época. Isto porque, na altura, a produção e consumo de cimento era vista como um dos factores mais importantes da economia, e porque lhe pareceu economicamente viável apresentar um produto que servisse de alternativa à importação de cimento¹⁵. O encontro com o José Rocha e Mello, a 5 de Maio de 1919, viria a ser o início da sua ambição e da fábrica da Maceira-LIZ.

José Rocha e Mello nasceu na Vouzela a 22 de Abril de 1891, estudou engenharia no Konigliche Technische Hochschule na Alemanha e na École d'Ingénieurs da Universidade de Lausanne na Suíça. Em ambas as escolas e durante o seu estágio na Suíça entrou em contacto com a vanguarda da produção de cimento europeu, e em 1918 quando regressa a Portugal elabora um relatório sobre a indústria cimenteira nacional, no qual projecta a constituição de uma fábrica cimenteira tecnologicamente avançada, e que viria estar na base do projecto da fábrica da Maceira-Liz. Vários autores, entre os quais Gil Braz de Oliveira, insistem na ideia de que o encontro entre os dois homens foi um encontro auspicioso entre o saber técnico e o capital que o podia materializar¹⁶. O relatório e as ideias de José Rocha e Mello impressionam Henrique Sommer, tornando-se este o director-técnico da E.C.L. e mais tarde director da fábrica da Maceira-LIZ até 1952.

Este encontro foi o acontecimento que viria a desencadear o processo que levou à construção da fábrica da Maceira-LIZ, cuja inauguração teve lugar a 3 de Maio de 1923. O sítio para a sua construção, a Gândara na freguesia da Maceira, foi escolhido devido à presença de matérias-primas de qualidade, calcários e margas, adequadas ao fabrico do cimento, comprovados por estudos químicos e geológicos feitos a mando de Henrique Sommer. Esta zona já tinha aliás tradição na produção de produtos de construção civil, como referimos anteriormente, devido à presença de boas matérias-primas para essas indústrias.

A construção desta fábrica foi um processo complicado e custoso, uma vez que o custo desta acabou por ser quase dez vezes superior ao orçamento realizada na projecção da obra, devido à crise económica que se fazia sentir em Portugal e no

¹⁵ Cfr. A. Pombo, (2007), pp. 21 e 22.

¹⁶ Cfr. G. B. Oliveira, (1995), pp. 194 e 195.

resto da Europa, principalmente na Alemanha, devastada pela guerra, de onde eram as empresas às quais se adquiriu a maquinaria necessária para a fábrica. Pelo que a construção da fábrica implicou um esforço enorme por parte dos seus fundadores. A falta de mão-de-obra foi outro obstáculo uma vez que a maior parte da mão-de-obra da região estava envolvida na produção agrícola, pelo que se teve que atrair e manter mão-de-obra de outras regiões do país, principalmente do Norte. Também as infra-estruturas e produtos da região eram de tal maneira incipientes, ou inexistentes na maior parte dos casos, que houve necessidade de construir uma fábrica de cerâmica para produzir as telhas e tijolos utilizados, dois fornos de cal, um ramal ferroviário para a circulação de produtos, e claro alojamentos para os trabalhadores vindos de foras e outras infra-estruturas relacionadas com a sua logística.

Durante a construção da fábrica Henrique Sommer e José Rocha e Mello deslocaram-se à Alemanha, não só para adquirir equipamentos essenciais à laboração, como já referimos em cima, mas também para recrutar técnicos qualificados para os quadros da empresa. Alguns dos equipamentos adquiridos nesta altura ainda hoje existem e são preservados, exibidos pela fábrica e tem o estatuto de património industrial. Mas iremos abordar este assunto mais tarde.

A três de Maio de 1923 dá-se a inauguração oficial da fábrica da Maceira-Liz, um ano e meio após a data prevista, esta data passou a ser celebrada na empresa até à actualidade, nos últimos anos com a semana de portas abertas que iremos também referir mais tarde. O início da laboração dá-se mais tarde a vinte e dois de Maio, produzindo assim o primeiro do cimento da marca LIZ, “logo no ano da abertura, a fábrica produziu sete mil toneladas de cimento *Portland* de elevada qualidade, cumprindo assim um dos objectivos propostos por Henrique Sommer: igualar o nível qualitativo dos cimentos produzidos no estrangeiro”¹⁷. Esta fábrica foi bastante inovadora em termos tecnológicos, em comparação com as outras já existentes, isto porque introduziu, por exemplo, em Portugal o forno rotativo, um tipo de forno que ainda é nos dias de hoje utilizado nas fábricas de cimento de todo o mundo, “constituindo desde o seu início (...), na expressão do engenheiro Brás de Oliveira,

¹⁷ A. Pombo, (2007), p. 31.

uma fábrica modelo”¹⁸. A sua produtividade elevada, em comparação com o panorama existente, obrigou à actualização e renovação tecnológica das fábricas de Alhandra e do Outão, de forma a fazer face à concorrência do cimento LIZ.

O cimento aqui produzido, apesar de ser de maior qualidade que o restante da produção nacional, segundo Gil Braz de Oliveira, e se produzir em grande quantidade para a escala nacional, não teve desde logo boa aceitação no mercado como este sugere¹⁹. De facto o mercado olhou com desconfiança para este novo produto, como aliás o fazia com todo o cimento de produção nacional, e o governo sofreu pressões por parte das importadoras para manter a aposta na importação para este sector de mercado.

Aliado a esta desconfiança dos mercados, também a fábrica, e especialmente os trabalhadores vindos do Norte do país, era visto com desconfiança pelos naturais da Maceira. Os “chartéus”, como eram chamados, ganharam a fama de desordeiros junto aos locais, e o impacto provocado pela laboração da fábrica e a perda de terrenos para a empresa e conseqüente destruição de culturas, à data o principal meio de subsistência na zona, provocaram um mal-estar entre os maceirenses. Para além disto, a empresa enfrentava dificuldades económicas causadas pela acumulação de dívidas durante o processo de construção da fábrica.

No entanto esta hostilidade não é só explicada por factores de ordem económica, factores de ordem sociocultural, que se faziam sentir na região e no país, também estavam na base do descontentamento dos locais para com a fábrica e a empresa. Referimo-nos nomeadamente, aos conflitos políticos e militares que o país teve que enfrentar no início do século XX, o regicídio, a revolução republicana, e a Primeira Guerra Mundial; a instabilidade política e anticlericalismo vividos durante a I República; a influência da revolução bolchevique na Rússia em 1917; as agitações operárias da Marinha Grande (localidade próxima da Maceira); o fervor religioso despoletado pelas chamadas “aparições de Fátima”; e a simpatia monárquica e

¹⁸ J. Custódio, (1990), p. 16.

¹⁹ Cfr. G. B. Oliveira, (1995), p. 200.

católica que imperava na região²⁰ (os donos da empresa eram visto como “republicanos, mações e ateus”²¹ pelos maceirenses).

Para fazer face a este conjunto de problemas a empresa inicia uma política de análises ao cimento “LIZ”, que comprovaram a sua qualidade, e respectiva divulgação dos resultados de forma a facilitar a aceitação da marca pelo mercado. Apesar disso iria demorar ainda alguns anos até que a marca fosse aceite no mercado e vista de forma geral como uma boa alternativa ao cimento de importação. A empresa beneficiou também de uma política de construção de obras-públicas iniciada no início da década de 30, já durante a ditadura de António de Oliveira Salazar²².

De forma a lidar com descontentamento dos maceirenses a direcção da empresa, principalmente Rocha e Mello que se encontrava mais frequente na localidade (Henrique Sommer desempenhava as suas funções principalmente nos escritórios centrais em Lisboa), colocou em prática “um importante esforço de enquadramento do operariado, assente numa organização ao mesmo tempo social, religiosa, cultural, educativa e económica”²³ na Maceira, de forma a garantir as condições sociais necessárias ao sucesso da implementação da fábrica e a vencer a desconfiança e o descontentamento dos maceirenses.

Este esforço traduziu-se nos seguintes aspectos, o aumento do nível de vida dos maceirenses empregados na fábrica em comparação por comparação com os rendimentos obtidos da prática agrícola (os salários pagos aos trabalhadores apesar de baixos eram superiores aos resultantes da prática agrícola e mais regulares), a celebração de festas religiosas por parte da empresa, a construção de equipamentos socioculturais e de habitações para os trabalhadores, que constituíam

²⁰ António Pombo refere, que “segundo se diz” a zona da Martingança, que é uma localidade a poucos quilómetros da Maceira e da Gândara, era um local de refúgio para os simpatizantes da causa monárquica como a “Monarquia da Martingança”. Cfr. A. Pombo, (2007), p. 36.

²¹ Cfr. A. Pombo, (2007), p. 35.

²² O golpe de estado, realizado por parte dos militares a 28 de Maio de 1926 inicia a ditadura militar, que mais tarde é substituída pelo Estado Novo, em 1933 após ser realizada uma nova constituição que substitui a de 1911.

²³ A. Pombo, (2007), p. 36.

o “bairro do pessoal”, sobre nos iremos debruçar mais tarde. Estas iniciativas desempenharam um papel no atenuar bastante dos sentimentos negativos nutridos pela população contra a empresa, apesar disso estes irão demorar bastante tempo a desaparecer por completo, e uma das causas de maior desagrado foi o facto de o topónimo Gândara desaparecer quando foi instalada na fábrica um posto de correios que tinha a designação de Maceira-Liz, ou seja os maceirenses sentiram que o nome da sua terra foi “roubado” pela empresa e pelos “chartéus”.

Mesmo com estes problemas a fábrica e a empresa sentiram um crescimento nos anos 30 do século XX, com o aumento da capacidade de produção da fábrica, com abertura de mais duas linhas de fabrico em 1928 e 1938, e a expansão da empresa com a aquisição de 60% do capital da Companhia de Cimentos Tejo e da fábrica de Alhandra, assim como as fábricas de Vulcano e Colares em Alcântara²⁴. Mas novamente a empresa encontrou condicionamentos ao seu crescimento com a crise económica provocada pela Guerra Civil Espanhola e a 2ª Guerra Mundial a empresa passa por momentos difíceis, nomeadamente com dificuldades ao nível do abastecimento de combustível e de peças necessárias à laboração da fábrica, que foram ultrapassados com uma política de *stocks* de matérias-primas.

Um ciclo da empresa chega ao fim a vinte e oito de Março de 1945 com a morte de Henrique Sommer, até aqui a administração da empresa era marcada por uma cultura paternalista e familiar e com forte cariz social, em que ele era o protagonista. Em meados dos anos quarenta, Henrique Sommer tinha conseguido montar uma empresa e uma fábrica que produzissem um produto capaz de competir com o cimento importado e que arrebatou uma cota importante do mercado interno.

Após a morte de Henrique Sommer, o seu sobrinho António de Sommer Champalimaud é nomeado, com apenas 26 anos, para o cargo de administrador-delegado da E.C.L., com ele um novo método de administração com uma estratégia modernizadora, expansionista, concentracionista e agressiva nos negócios, quebrou com o método anterior. Champalimaud desejava-se assumir como um industrialista,

²⁴ Cfr. A. Pombo, (2007), p. 38.

ele próprio o afirmou, “A minha vida, o meu destino, é a de criador de indústria (...). É a criar indústria que me (...) justifico como sucessor de Henrique Sommer”²⁵. Era da opinião que a indústria nacional na década de 40 era de pequena dimensão e com fraca capacidade produtiva, também em parte pelas políticas implementadas pelo Estado Novo que condicionavam muito o desenvolvimento industrial, e esforçou-se sempre para alterar esta situação.

Assim que chegou à administração da empresa iniciou uma política de cortes orçamentais, principalmente na política de obra social, interrompendo a construção de novas habitações do bairro-social, e na parte laboral, chegando a despedir 140 pessoas da fábrica. Também neste aspecto fica vincada a diferença entre a administração do tio e a do sobrinho, se Henrique Sommer era visto como “o chefe” paternalista, António Champalimaud era como um industrial à americana e europeia.

Por conseguinte, estas medidas levaram a um choque geracional entre a chefia da empresa, a geração mais antiga herdeira da cultura empresarial de Henrique Sommer e uma geração mais novo encabeçada por Champalimaud com uma estratégia mais agressiva e vocacionada para a expansão empresarial e o lucro. Em meados dos anos 50, com o afastamento ou em alguns casos a morte dos elementos mais velhos da chefia, a geração mais nova reúne um maior consenso e assume a liderança da empresa.

Com o capital da E.C.L. António Champalimaud adquire e funda empresas, como a “Companhia de Carvões e Cimentos do Cabo Mondego” em 1949, a “Siderurgia Nacional” em 1954 (o seu maior projecto industrial), entre outras²⁶; adquiriu uma posição maioritária no “Banco Pinto e Sotto Mayor” em 1960; adquiriu várias empresas de seguros e de papel, etc. Simultaneamente, incrementa a capacidade produtiva das fábricas de cimento da E.C.L. Também sob alçada da nova gestão os interesses da empresa são alargados ao mercado das colónias, nomeadamente em Angola e Moçambique, com a aquisição e construção de fábricas de cimentos nestes países (em 1951 a Nova Maceira, e em 1963 a Nacala em Moçambique, e

²⁵ A. Pombo, (2007), p. 41.

²⁶ Cfr. A. Pombo, (2007), p. 46.

em 1952 a de Lobito em Angola) e a fundação “Companhia de Cimentos de Moçambique”, em 1945, e da “Companhia de Cimentos de Angola”, em 1946. A Maceira-LIZ veio sofrer um aumento de capacidade de produção, durante esta administração, sendo construídas três novas linhas de fabrico em 1957, 1968 e 1970, estas duas últimas foram remodeladas nos anos 80, e o mesmo se passou na fábrica de Alhandra.

Estes investimentos tornam Champalimaud o maior industrial do país por alturas do fim do estado novo, controlando, segundo António Pombo, “dois terços da capacidade instalada da indústria portuguesa e três quartos das suas receitas totais”²⁷. Isto apesar do conflito de interesses com a política do regime até aos anos 50, que idealizava um país de carácter maioritariamente agrícola e que punha entraves ao desenvolvimento industrial, das greves e movimentações operárias dos anos 60 e 70 e à polémica a que esteve sujeito desde 1959, acusado de se ter apropriado de forma indevida de acções da E.C.L. registadas em nome do tio. Este caso prolongou-se durante vários anos chegando a ser emitido um mandato de captura para António Champalimaud, que fugiu para o México de forma a escapar à justiça entre 1968 e 1973, continuando no entanto a administrar a E.C.L. até à sua absolvição²⁸.

Com a revolução de 25 de Abril de 1974, que pôs fim ao regime fascista vivido em Portugal, a empresa é nacionalizada durante o período do PREC (Processo Revolucionário Em Curso) em 1975, à semelhança de muitas outras empresas nacionais, apesar de tentativa negociação com o MFA (Movimento das Forças Armadas) por parte de António Champalimaud, e a fábrica da Maceira-Liz é integrada no grupo CIMPOR (Cimentos de Portugal). Em 1994 a Fábrica da Maceira-Liz e a CIMBRA (Cimentos Brancos) de Pataias são de novo privatizadas e adquiridas pela SECIL-Companhia Geral de Cal e Cimento, criada em 1930²⁹, conforme referimos anteriormente, passando assim a possuir a empresa CMP (Cimentos Maceira e Pataias), formada em 1992.

²⁷ A. Pombo, (2007), p. 47.

²⁸ Cfr. A. Pombo, (2007), p. 47.

²⁹ www.secil.pt

1.3 A Maceira-Liz na actualidade

Actualmente a fábrica é propriedade da empresa CMP que por sua vez pertence ao grupo SECIL, cujo capital social é detido na totalidade pela SEMAPA desde Maio de 2012³⁰. Ao grupo SECIL pertencem também outras empresas, na sua maioria ligadas à produção de produtos de construção civil, como o betão, pré-fabricados, cal hidráulica, argamassas mas também da área dos transportes e da energia. Importa referir também que, em relação à produção de cimento, o grupo é dono a fábrica SECIL-Outão, e que, em conjunto com a Maceira-LIZ e a CIMBRA, completa o número de fábricas de cimento da SECIL em Portugal continental. Este é um grupo com dimensão internacional, que conta com presença, para além de Portugal, na Tunísia, Líbano, Angola, e Cabo Verde. O seu volume de negócios reparte-se da seguinte forma: 59% no mercado português, 19% no mercado libanês, 14% no mercado tunisiano e 8% no mercado angolano³¹.

Nos últimos anos a crise económica que se verifica no país, e o acordo de assistência financeira entre o Estado português e o FMI têm afectado os resultados das várias empresas deste grupo que têm sede em Portugal. Por conseguinte os índices de vendas e produção de cimento da SECIL no mercado nacional têm vindo a diminuir, dado o declínio do número de obras públicas e da construção civil, à quantidade de oferta, ou seja a produção das fábricas de cimento do país (que se dividem entre a SECIL e a CIMPOR), ultrapassa o nível de procura actual do produto no mercado interno.

Para fazer face a esta realidade houve uma aposta no mercado externo, sofrendo o volume de exportações de cimento um crescimento progressivo nos últimos anos, bem como uma política de controlo da performance do sector de produção, da estrutura e da distribuição das várias fábricas do grupo, de forma a evitar que o custo de produção aumente, e se possível, sem pôr em causa a qualidade do

³⁰ www.secil.pt

³¹ Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 58.

produto, diminuir o custo de produção, evitando desperdício de matéria-prima e desperdícios energéticos, e através também do uso de combustíveis alternativos, que substituem parte dos combustíveis fósseis utilizados para o funcionamento dos fornos das fábricas³². Estes, para além de serem menos poluentes para as zonas circundantes à fábrica, comportam também um custo menor, uma vez que provém de resíduos e sub-produtos outras actividades, ao contrário dos combustíveis fósseis, que são importados na íntegra do estrangeiro³³.

Com a crise a política de recrutamento de colaboradores alterou-se também, sendo que em 2011 (ano de actividade de que possuímos informação mais recente) foram contratados 24 novos colaboradores, e 50 terminaram contrato, 72% dos quais por aposentação³⁴. No fim do ano de 2011 o grupo SECIL contava no total com 2589 colaboradores, no conjunto das mais de 30 empresas do grupo, em todas as suas áreas e localizações geográficas no mundo³⁵. Tem vindo, assim, verificar-se uma tendência para a diminuição do número de colaboradores nas fábricas e serviços em Portugal, que se intensificou nos últimos meses.

³² Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 13.

³³ Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 72.

³⁴ Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 66.

³⁵ Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 58.

Capítulo 2 - A Patrimonialização e a Nova Museologia

Antes de avançarmos para a identificação e análise do património industrial da fábrica da Maceira-Liz é importante reflectir sobre o surgimento do conceito de arqueologia industrial e da nova museologia. Estes conceitos associados ao alargamento do conceito de Património, chamado por José Amado Mendes de Patrimonialização, um fenómeno que se vem a sentir desde meados da 2ª metade do século XX.

2.1 Do património Cultural à Patrimonialização

Este fenómeno vai buscar as suas bases à mudança da historiografia do início do século XX, com o surgimento da escola dos *Annales* em 1929, e da história económica e social, causada pela democratização das sociedades. Esta cortou com a história tradicional “essencialmente político-militar, cronológica, factual e descritiva”³⁶, e mostrou a importância do estudo das sociedades como um todo, através do estudo da sua demografia, das suas fontes de rendimentos, dos seus meios de produção, etc., e não apenas das personagens históricas consideradas mais importantes, como chefes de estado, reis e nobres. Nas palavras de Jacques LeGoff, citado por J. A. Mendes, “o interesse da memória colectiva e da história já não se cristaliza exclusivamente sobre os grandes homens, os acontecimentos, a história que avança depressa, a história política, diplomática, militar. Interessa-se por todos os homens”³⁷.

E também à febre de inovação, ou como lhe chama Schumpeter, citado por J. A. Mendes, “destruição criadora”³⁸, sentida com mais intensidade após a II Guerra Mundial, e que provocou o abandono e a demolição de antigas unidades fabris,

³⁶ J. A. Mendes, (2009), p. 11.

³⁷ J. A. Mendes, (2009), p. 62.

³⁸ J. A. Mendes, (2009), p. 11.

linhas e estações de caminhos-de-ferro, minas, aldeias e bairros industriais, etc., ficando em perigo de desaparecimento estes vestígios e por conseguinte da memória das realidades industriais a que pertenciam. Pelo que, Dominique Poulot nos diz, citado por J. A. Mendes, “a legitimidade de um património doravante já não advém [só] do respeito para com os antepassados silenciosos que ele dá a entender, nem mesmo das lições que dele se possam tirar para a comunidade, mas sim do interesse de públicos diversos pela memória seu trabalho e suas representações”³⁹.

Posto isto, podemos dizer que a Patrimonialização surge como consequência, ou para fazer face, à crise de identidade provocada pelo pós-modernismo que têm início após a II Guerra Mundial, mas que se sente com maior intensidade a partir dos anos 60. Esta é uma época em que o ritmo alucinante das transformações culturais, sociais, e até materiais, aliado à valorização do individualismo, põe em causa o conceito tradicional de identidade⁴⁰.

“Como já tem sido notado por vários autores, a constituição de grandes blocos (económicos, culturais ou mesmo políticos), ao mesmo tempo que alerta para identidades mais amplas e para quadros culturais mais vastos, provoca igualmente uma revalorização do nacional e do local, daquilo que caracteriza cada comunidade, isto é, a identidade mais profunda de cada grupo”⁴¹.

Por conseguinte, a Patrimonialização, numa perspectiva da identidade de sociedade ou de grupo, consiste, segundo E. P. Silva, citado por F. Magalhães, “num processo simbólico de legitimação social e cultural de determinados objectos que conferem a um grupo um sentimento colectivo de identidade. Neste sentido, toda a construção patrimonial é uma representação simbólica de uma dada versão da identidade, de uma identidade manufacturada pelo presente que a idealiza. Assim sendo, o património cultural compreenderá então todos aqueles elementos que fundam a

³⁹ J. A. Mendes, (2009), p. 20.

⁴⁰ Cfr. F. Magalhães, (2005), p. 18.

⁴¹ J. A. Mendes, (2009), p. 13.

identidade de um grupo e que o diferenciam dos demais”.⁴² Ou seja, não se pode separar o Património Cultural da problemática da Identidade, até porque este não existe sem estar associado a um grupo que se revê nele ou que o identifica como sendo sua propriedade, sua herança⁴³.

Alarga-se assim o espectro do Património Cultural, com a chamada democratização da historiografia, para a qual contribui a escola *Annales*, em que objectos do quotidiano, que anteriormente eram desvalorizados, passam a ser considerados Património Cultural. O que representa uma quebra com os anteriores critérios de classificação de património, mais tradicionais, que valorizavam, sobretudo, os objectos singulares com valor universal fosse estético ou histórico. E como a necessidade, ou a motivação, da sociedade e dos grupos de preservarem a sua identidade e por isso o seu Património Cultural, é cada vez mais uma realidade evidente houve desde meados do século XX uma explosão de classificação patrimonial e museológica (sobre a qual nos iremos referir mais adiante), a que vários autores chamam de Patrimonialização.

Com este movimento surgem vários subtipos de património, para além do património industrial, o património ferroviário, de empresa, do gás, da água e da electricidade, mineiro, florestal, arquivístico, literário, cinematográfico, museológico e natural, etc.⁴⁴. O alargamento do conceito tem vindo a ser de tal ordem que quase todos ou mesmo todos os vestígios da actividade humana são passíveis de serem considerados Património Cultural, inclusive objectos do quotidiano da vida das pessoas, bem como património imaterial de diferentes culturas.

Esta realidade levanta novos desafios, pois, na impossibilidade de preservar todos os vestígios e testemunhos do passado do homem, tanto económica como científica, tornou-se fundamental questionar quais os testemunhos a preservar, quem decide e com base em que critérios a sua preservação, qual o património a que se deve dar maior relevância, etc. De tal forma que leva a que o Estado perca a exclusividade de

⁴² F. Magalhães, (2005), pp. 24 e 25.

⁴³ Cfr. F. Magalhães, (2005), p. 24.

⁴⁴ Cfr. J. A. Mendes, (2009), p. 12.

classificar como património testemunhos do passado, isto porque tornou-se um campo tão vasto que torna impossível a que ele actue sozinho (ou podemos dizer até, que torna-se por vezes desnecessário), surgindo assim iniciativas público-privadas, de uma ou mais instituições privadas, de associações de âmbito nacional e local, etc, numa lógica de preservação de identidade de um grupo (ou seja, as pessoas que se identificam com o Património Cultural mobilizam-se para preservar, conservar e divulgar o “seu” património).

Também o mecenato tem vindo a desempenhar um papel na preservação do património, através de contributos de empresas e de indivíduos para vários projectos, fundações, museus e instituições deste género. O próprio Estado tenta fomentar o aparecimento de mecenas através de legislação que beneficia ao nível fiscal empresas que tem este tipo de papel, no entanto em Portugal não existe uma tradição muito forte de contributos mecenáticos, ao contrário de outros países, nomeadamente os Estados Unidos da América.

No caso do património industrial, a necessidade de estudar e investigar estas infra-estruturas abandonadas e, se possível, dar-lhes uma nova função através da sua reutilização, “por motivos científicos e culturais, mas também sociais e económicos”⁴⁵. Isto porque o encerramento ou deslocação das indústrias, que provocavam o abandono das infra-estruturas que referimos, provocavam também crises económicas em bastantes comunidades, onde por vezes essas indústrias poderiam ser o maior empregador de uma região. Pelo que, como José Amado Mendes refere, torna-se necessário não apenas preservar a memória da história destas empresas, mas também dar um novo papel aos seus vestígios e reutiliza-los como factor de desenvolvimento social e económico das sociedades a que pertence, “dando, sempre que possível, um futuro ao passado”⁴⁶. Através da formação informal prestada por museus e instituições similares, sobre a qual iremos debruçar-nos em maior pormenor mais adiante, e também através do turismo cultural que a sua reconversão e revalorização de antigas instalações industriais, pode-se

⁴⁵ J. A. Mendes, (2009), p. 12.

⁴⁶ J. A. Mendes, (2009), p. 11.

desencadear dinâmicas de desenvolvimento económico, assim como cultural e social, nas localidades e regiões aonde pertencem estes museus. Neste esforço de preservação e investigação são protagonistas associações locais de defesa do património, instituições de ensino e também organismos ligados a empresas ou sindicatos.

“Ao edificar-se um monumento, o que se pretende, fundamentalmente, além de homenagear ou perpetuar determinado evento ou personalidade, é manter viva, na memória das pessoas, aquilo que o referido monumento testemunha”⁴⁷. E a vontade de preservar torna-se maior com o aumento das qualificações dos indivíduos na sociedade e a democratização dos países. As pessoas deixam de se rever apenas na identidade e patrimónios nacionais e nos grandes acontecimentos do seu país, e começam também a procurar e a preservar o património local e regional, de forma a não deixarem morrer a sua identidade.

Pois, “como os alicerces da cultura material são objectos do quotidiano com os quais a maioria das pessoas teve ou tem algum contacto ou relação, estamos perante um património da maior importância em termos de memória e identidade”, José Amado Mendes continua dizendo, “que uma parte considerável do êxito de uma grande diversidade de instituições museológicas-ecomuseus e museus de sociedade, museus de sítio, museus de determinadas actividades produtivas, dos transportes e comunicações e museus locais e regionais-passa, precisamente, por este aspecto”⁴⁸.

O Património cultural tornou-se também num produto com vertente económica, como já tínhamos referido, principalmente devido ao turismo cultural. Este é definido por Claude Cluzeau, citado por J. A. Mendes, como “uma deslocação (com, pelo menos, uma dormida), cuja motivação principal é a de alargar os seus horizontes, de procurar conhecimentos e emoções através da descoberta de um património e do seu território”⁴⁹. José Amado Mendes acrescenta, “o turismo industrial, que tem

⁴⁷ J. A. Mendes, (2009), p. 13.

⁴⁸ J. A. Mendes, (2009), p. 21.

⁴⁹ J. A. Mendes, (2009), p. 15.

como alicerces principais o património e os próprios museus, induz ou fomenta, por exemplo: a criação de emprego, a venda de produtos, artesanais ou agrícolas, de produção local, ou outros relacionados com o respectivo património; o incremento da actividade dos operadores turísticos e das transportadoras; a dinamização dos estabelecimentos de âmbito da restauração; captação de recursos financeiros pelas instituições museológicas, através dos ingressos e da venda de produtos ou de fornecimento de serviços especializados⁵⁰.

Por isso voltamos a dar ênfase à ideia que, o turismo cultural, pode ser um factor importantíssimo para a requalificação de zonas ou regiões em crise económica ou desertificadas, o que reveste o património histórico das pessoas dessas zonas de um novo valor, que ajuda indubitavelmente a garantir a o desenvolvimento económico dessas zonas, bem como a sobrevivência desse património, uma vez que assume de novo um papel de relevo para a sociedade.

2.2 Museus e Nova Museologia

Desde os anos 60 e 70 do século passado que se vem a assistir a um fenómeno de “explosão museológica”. Que se caracteriza pela criação quer de novos tipos de museu, que desempenham funções diferentes do que os tradicionais, quer de uma nova maneira de entender a Museologia. “Efectivamente, embora sem se descurarem os objectivos tradicionais - de reunir/coleccionar, estudar, preservar e divulgar o respectivo património -, outras têm vindo a ser reforçadas, nomeadamente as de dinamização cultural, comunicação e educação⁵¹. Esta Nova Museologia foi provocada em parte pelas novas necessidades culturais e de lazer da sociedade, como pelo alargamento do conceito de Património Cultural, uma vez que houve necessidade de criar novos tipos de museus para preservar o Património Cultural novo, até aqui frequentemente desconsiderado. Os novos museus muitas vezes não tem um carácter global, mas tratam antes de realidades específicas tanto em termos

⁵⁰ J. A. Mendes, (2009), p. 15.

⁵¹ J. A. Mendes, (2009), p. 23.

de tipologia (por exemplo, museu de indústria, do brinquedo, do comboio, etc.), como em termos geográficos.

Acerca disto já dizia João Couto, citado por M. B. Rocha-Trindade, nos anos 40 do século XX, “o museu que no campo das suas múltiplas actividades, se não integra nas necessidades culturais de uma época – e a nossa é de premente e complexa exigências – é uma instituição incompleta quanto ao seu objectivo social, ao interesse colectivo”⁵².

Mais recentemente Francisca Hernández, levanta a questão se é possível existir um conceito de museu abrangente que seja válido, uma vez que cada vez mais surgem diferentes museus dos mais diversos tipos e com características estruturais muito diferentes.

Esta investigadora diz, “los museos dejan de ser considerados testimonios pasivos para pasar a ser contemplados como participantes activos en la configuración sociocultural a la que pertenecen. De igual manera, el papel del visitante ha evolucionado pasando de ser un invitado apenas tolerado dentro de una institución bastante cerrada, a convertirse en participante activo dentro de la vida del museo”⁵³. E acrescenta, “este cambio no se há producido de manera aislada, puesto que los museos forman parte de un amplio entorno social que los lleva a responder a las modificaciones que se dan dentro de la sociedad y que son reflejo de los comportamientos que aquella tiene en un momento historico determinado”⁵⁴.

Posto isto, importa, antes de continuarmos, definirmos aqui o conceito mais aceite de museologia e caracterizar os museus antes da Nova Museologia, nas palavras de Maria Rocha-Trindade, “a museologia não é uma ciência nova: quando o gosto e a prática de coleccionar objectos, porque exóticos, raros, belos ou intrinsecamente valiosos deu lugar à institucionalização de espaços públicos destinados a fazê-los apreciar livremente, nasceram os museus como sistemas organizados; a museologia

⁵² M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 65.

⁵³ F. Hernández Hernández, (2006), p. 104.

⁵⁴ F. Hernández Hernández, (2006), p. 104.

estuda os métodos e técnicas apropriadas para recolher, para classificar, para conservar e para os exibir”⁵⁵.

De facto, antes do século XVIII, apesar de não existirem museus, existiam as chamadas “casas de coisas raras” ou os gabinetes de curiosidades ou tesouros, que eram colecções de objectos exóticos e raros, de lugares longínquos, juntados por nobres ou eclesiásticos e que apenas uma elite podia visitar. Só mais tarde surgem os chamados museus iluministas e enciclopédicos, muito ligados à História Natural, como é o caso dos museus da Universidade de Coimbra, criados aquando da reforma Pombalina. O público destes museus é ainda muito reduzido, sendo principalmente formado pela comunidade universitária.

Só durante o Liberalismo, a partir da década de 30 do século XIX, é que surge verdadeiramente a ideia de museu público, com o museu portuense (1833) mais tarde chamado Museu Soares dos Reis. Nesta altura há também o esforço de criar museus em todas as capitais de distrito, mas sem muito sucesso. É de destacar também a criação dos Conservatórios de Artes e Ofícios de Lisboa e Porto, em 1836 e 1837 respectivamente, com o objectivo de estimular e auxiliar o progresso da indústria portuguesa, através da demonstração das possíveis aplicações práticas da ciência. No entanto foram extintos poucos anos depois.

Mais tarde, influenciados pela Regeneração, surgem museus de indústria e de tecnologia, associados aos institutos industriais de Lisboa e Porto (1852 e 1864), e os museus industriais e comerciais também em Lisboa e no Porto (1883). Mas surgem também os primeiros museus arqueológicos, como consequência do aumento da investigação arqueológica no país, como o Museu Arqueológico do Carmo em 1864, o Museu de Belas-Artes e Arqueologia em 1884 (actualmente o Museu Nacional de Arte Antiga), e o Museu Municipal Dr. Santos Rocha em 1894.

Neste período sente-se a tendência para a especialização das instituições museológicas, que não existia anteriormente, tanto a nível do âmbito do museu,

⁵⁵ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 7.

como geograficamente, com o surgimento de museus regionais principalmente arqueológicos e etnográficos.

Com a Implantação da República em 1910 dá-se uma reforma nos museus inserida numa reforma cultural mais abrangente da qual faz parte “a reforma do ensino em todos os graus, a reestruturação dos arquivos e bibliotecas, bem como o fomento do ensino livre”⁵⁶. Com esta reforma os museus deixam de ser considerados ferramentas apenas ao serviço do ensino universitário e politécnico e passa a ser considerado fundamental para o ensino em geral.

Também o país foi dividido em 3 circunscrições artísticas, para a conservação do património nacional, com sedes no Porto, Coimbra e Lisboa. Nestas haveria um conselho de arte e arqueologia que dirigia os museus e era responsável pela guarda dos monumentos na sua circunscrição. Para além disso segundo esta reforma os museus deveriam tornar-se padrões vivos da cultura e daquilo que era considerado na altura o modo de ser típico português. Entre 1912 e 1924 são criados 14 museus regionais, e esta foi uma das tendências que mais se fez sentir neste período, em conjunto com a produção de legislação respeitante à prática museológica e o surgimento das primeiras associações de “amigos do museu”, com o direito de livre associação consagrado pela constituição de 1911.

Mais tarde, durante os primeiros vinte anos do Estado Novo foi posta em prática uma “restauração material, restauração moral e restauração nacional”⁵⁷, idealizada por António Oliveira Salazar. Os aspectos mais importantes nesta restauração foi o restauro de edifícios “particularmente simbólicos, como sés, conventos e castelos”⁵⁸; a política de comemorações, como por exemplo o duplo centenário da fundação e restauração de Portugal em 1940 e o 8º centenário de Lisboa em 1947; e uma prática museológica que, de acordo com Margarida Acciainoli, citada por M. B. Rocha-Trindade, se caracteriza pela “vontade de enclausurar obras em espaços de privilégios que lhes dariam a única conotação capaz de fabricar a imagem

⁵⁶ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 44.

⁵⁷ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 49.

⁵⁸ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 50.

consagrada do passado em função da qual o presente se passava a definir”⁵⁹. Foi por estes três aspectos que o quadro museológico do Estado novo ficou marcado.

Nos anos sessenta, à medida que o país se vai abrindo ao exterior, a museologia portuguesa entra em contacto e é influenciada pela museologia estrangeira. Em 1962 João Couto faz um balanço da actividade museológica do Estado Novo, onde critica a dispersão geográfica dos museus pelo país (estavam sobretudo concentrados no Norte). No entanto não pretendia um alargamento feito de forma pouco considerada, João Couto dizia, citado por M. B. Rocha-Trindade, “ (...) não vejo um museu como um simples agrupamento de obras capitais de arte de todos os tempos – antigas e modernas. Vejo o museu como um estabelecimento que preside aos interesses turísticos da região, mas ainda de um local se desenvolve uma intensa vida cultural que vai das exposições de arte plástica aos concertos musicais, das palestras às lições e aos cursilhos⁶⁰”.

Aqui já está presente a necessidade de os museus estarem envolvidos e serem verdadeiramente parte da comunidade a que pertencem, e mudança desde os anos 30, onde os museus eram vistos apenas como um local de exposição da cultura portuguesa de acordo com a ideologia do Estado Novo, como era o caso do Museu de Etnologia do Ultramar em 1965 (actualmente Museu Nacional de Etnologia)⁶¹.

A partir desse mesmo ano, com o decreto 46758, os museus passaram a ser obrigados, entre outras coisas, a funcionar como organismos vivos, onde, para além de conservar, expor e investigar, funcionassem também como centros activos de divulgação cultural, bem com a exercer uma acção pedagógica sobre o público, e sempre que possível tivessem em contacto com estabelecimentos de ensino. Também neste ano é criada a APOM (Associação Portuguesa de Museologia). Neste período é ainda de salientar a inauguração do Museu Calouste Gulbenkian em 1969.

⁵⁹ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 50.

⁶⁰ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 56.

⁶¹ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 58.

Com o 25 de Abril de 1974, a preservação do património torna-se uma questão mais abrangente, surgindo outros intervenientes para além do Estado (movimentos e associações de defesa do Património Cultural), e o alargamento do conceito de Património Cultural, como já referimos anteriormente, vem alterar a museologia em Portugal e inaugurar a Nova Museologia no nosso país.

É pois, a partir desta altura o Estado perde a exclusividade de implementação de museus, surgindo museus e colecções privadas, ou pertencentes a organizações não-governamentais. Isto prende-se com o alargamento do conceito de Património Cultural, com a democratização da sociedade e o movimento de preservação das identidades locais e regionais, que já referimos anteriormente. Acerca disto Jorge Custódio diz: “a definição de carácter público de uma colecção de bens móveis patrimoniais ou de um imóvel de valor, não é apenas uma prerrogativa do Estado. É o também da sociedade civil, movida por razões suficientes e diversificadas. A criação de um museu é um acto cultural de grande significado e valor, porque transfere do usufruto privado para usufruto público, bens culturais que de outra maneira não seriam tão conhecidos, nem serviriam de objectos de interesse geral”⁶².

A Nova Museologia que surge, a par dos ecomuseus, por volta dos anos 70 do século passado. Segundo Fernando Magalhães, o surgimento deste movimento deve-se a Henri Rivière e a Hugues de Varine. Com ele, “o conceito de museu é alargado, e, segundo estes investigadores, aquele já não se restringe a apenas a um edifício, mas a um território mais vasto. Não se trata mais de uma construção fechada, imponente, e por vezes assustadora, revestida de uma estética incompatível com a sociedade em constante e acelerada mudança, mas sim de toda uma comunidade que pode ser constituída por uma aldeia, um bairro de uma cidade, ou a zona histórica desta”⁶³.

O que significa que na Nova Museologia, “as colecções e respectiva conservação deixaram de constituir o centro das atenções, este deslocou-se para o visitante e para a comunidade, bem como para aquilo que aqueles devem auferir das

⁶² J. Custódio, (1990), p. 52.

⁶³ F. Magalhães, (2005), p. 18.

instituições museológicas que, antes de mais, devem estar ao serviço das pessoas”⁶⁴.

Assim os museus actualmente desempenham um papel fundamental na educação das pessoas, o que leva a que se debrucem com maior atenção sobre as questões da comunicação, Francisca Hernández chega mesmo a considerar o museu como um meio de comunicação de massas⁶⁵.

“A mudança e renovação dos museus é hoje uma prioridade, dado que a comunicação visual é privilegiada pela sociedade contemporânea, que é cada vez mais exigente. Estas e muitas outras experiências e práticas museológicas [aqui a autora refere-se entre outras experiências aos primeiros ecomuseus], nomeadamente as Exposições da Europália, criaram uma nova imagem do museu, tornando-o uma instituição da comunidade e para a comunidade, onde ela se encontra e descobre soluções para os problemas que a sociedade contemporânea lhe coloca”⁶⁶.

Segundo José Amado Mendes, com o avanço da tecnologia e do conhecimento a educação formal tradicional, ministrada apenas em algumas etapas das vidas dos indivíduos torna-se insuficiente. Pelo que estes são como que obrigados, ou incentivados, a procurar complementa-la através da educação informal, que pode ser acedida por exemplo através de museus. Estes, na actualidade, para além de servirem como estruturas lúdicas, devem também servir de entretenimento para o visitante, de forma a serem uma experiência dinâmica, por exemplo através do princípio *hands-on* e da interactividade, pelo manuseamento de objectos ou aparelhos como meios informáticos. Os meios referidos tornam-se mediadores entre a informação exposta e o visitante, porque, “o que conta não é o que um museu tem, mas o que pode fazer com aquilo que tem”⁶⁷. Estas novas funções tornaram-se necessárias também para se justificar o investimento feito para se constituir um

⁶⁴ J. A. Mendes, (2009), p. 23.

⁶⁵ Cfr. F., Hernández Hernández, (1998), p. 67.

⁶⁶ M. B., Rocha-Trindade, (1993), p. 73.

⁶⁷ J. A., Mendes, (2009), p. 30

museu, o que leva a que os seus responsáveis devam explorar todas as potencialidades para os museus cumprirem as suas funções da forma mais eficaz.

Em relação à educação informal, “este tipo de educação processa-se de forma menos sistematizada, em qualquer altura da vida do indivíduo e em variados lugares e circunstâncias e, ao contrário do que por vezes se passa com a educação formal, é desejada e procurada, voluntariamente, pelo próprio interessado. Isto não significa, obviamente, que a educação não formal e, bem entendido, a educação pelos museus não deva merecer atenção, estudo e mesmo investigação. Para isso tornam-se imprescindíveis recursos, de diversa ordem, sem esquecer os humanos, sempre essenciais em qualquer ramo de actividade”⁶⁸.

Ou seja, é importante que os museus possuam um departamento ou secção educativo, que cumpra as seguintes funções: a ligação entre o museu e o público; estudos sobre os públicos (efectivos e potenciais); produção de material educativo; realizar acções culturais e educativas; coordenação da elaboração ou aquisição de materiais adequados às finalidades das exposições e do museu.⁶⁹

Para isto são necessários meios financeiros, humanos (técnicos) e logísticos (salas de trabalho, laboratórios, oficinas, bibliotecas, arquivos, etc.). A componente tecnológica deve desempenhar aqui um papel importante, nomeadamente em museus de ciência, industriais e técnica. Entre as novas funções que surgiram nos museus é de destacar o educador de museu, este “além de dever conhecer a matéria relacionada com as colecções e/ou objectos e a própria instituição museológica na qual exerce funções, deverá igualmente saber comunicar, dominar as técnicas pedagógicas e didácticas, possuir alguns conhecimentos de relações humanas e ainda conhecer os tipos de público a que tem que dirigir-se e para cuja educação deverá contribuir, com a maior eficiência e qualidade possíveis”⁷⁰.

⁶⁸ J. A. Mendes, (2009), p. 41.

⁶⁹ Cfr. J. A. Mendes., (2009), p. 41.

⁷⁰ J. A. Mendes (2009), pp. 42 e 43.

Como já referimos, com a Nova Museologia surge também o conceito de Ecomuseu, embora haja investigadores que julgam que os ecomuseus precederam a Nova Museologia⁷¹, estes museus são caracterizados pela sua relação com a comunidade e o meio que os rodeiam. “O museu não se limita ao espaço do edifício que recebe os objectos, mas estende-se ao território da sua influência e/ou bens conservados *in situ*”⁷².

Este carácter comunitário de que se revestem faz com que trabalhem em constante contacto com a comunidade a que pertencem, trabalhando com e para ela, convidando as pessoas a participarem na preservação e valorização do seu Património cultural, sendo parte integrante e aberta à sociedade ao contrário dos museus tradicionais. Até porque, “a apropriação de objectos e a sua transformação em património, isto é, em algo ao qual é atribuído o poder de objectivação do sentimento subjectivo de pertença desperta para outras problemáticas, onde a quem deve seleccionar esses objectos, numa lógica de relações de poder, não pode estar ausente a voz de toda a população que constitui a comunidade”⁷³.

É esta a nova linha definidora da gestão patrimonial dos museus na Europa, e no resto do mundo nos dias de hoje. Apesar de não ser ainda uma característica verificada em muitos museus, como é o caso em Portugal, a ideia que um museu já não justifica a sua existência a menos que esteja em permanente contacto com a comunidade que o rodeia e em que se insere, e que mantenha permanentemente uma oferta cultural e educativa, tanto dinâmica como actualizada às necessidades dos indivíduos, nas sociedades do século XXI. Sendo esta oferta da mesma importância do que a obrigação de preservação e conservação das suas colecções, e da investigação científica que estas instituições devem realizar.

Por conseguinte, queríamos aqui reforçar a ideia que já anteriormente referimos, de que a comunicação se tornou uma das vertentes mais intensas e de maior relevância de um museu, independentemente do seu tipo de espólio, e da sua

⁷¹ F. Hernández Hernández, (2006), p. 162.

⁷² M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 66.

⁷³ F. Magalhães, (2005), pp. 49 e 50.

dimensão. Existindo actualmente discursos expositivos diferenciados, e que são adequados a diferentes indivíduos (crianças, adultos, especialistas, não especialistas, etc.), quebrando com um discurso expositivo unificador, focado no objecto e não no visitante, que existe nos museus tradicionais.

Dentro desta Nova Museologia surgem então vários tipos de museu diferentes, não só no seu tema mas também na sua tipologia e objectivos. Desde logo ecomuseus, sobre os quais já nos debruçamos. Museus de sítio, que musealizam *in situ* edifícios ou paisagens de valor patrimonial, como por exemplo uma estação arqueológica, instalações industriais abandonadas, ou paisagens rurais, estes museus permitem ao visitante aprender acerca do tema tratado no discurso expositivo no próprio contexto onde a realidade histórica existe ou existiu.

Outro género de museu que surgiu nesta altura foi o museu de empresa, este tipo de museu são criados por empresas com muitos anos de actividade, e nele é preservada a memória histórica da empresa assim como objectos que datam do início da actividade de empresa, a história da relação entre os colaboradores da empresa com a direcção da mesma, etc.. Estes museus, para além de servirem objectivos de conservação e difusão do património, tem uma função de valorização da empresa e da sua marca muito importante, servindo tanto de meio de comunicação externo, para com os seus clientes, como interno, como forma de passar a cultura organizacional da empresa para os seus colaboradores, principalmente os contratados recentemente.

Museus de ciência e técnica é um género de museu, que embora tenha surgido antes da Nova Museologia só a partir desta altura é que ganha o carácter de interactividade e de dinâmica que o caracteriza actualmente. José Amado Mendes acerca destes museus diz, “ao invés do que sucedida com os primeiros museus do género – em que o essencial da sua actividade era canalizado para o estado e preservação do respectivo património -, ultimamente têm vindo a privilegiar-se as componentes educativa e de formação científica. Nestas condições, a colecção, em certos casos, passa a ocupar lugar secundário ou, em última análise, poderá nem

sequer existir”⁷⁴. Ou seja, são museus que utilizam meios interactivos e audiovisuais para proporcionar ao visitante uma experiência lúdica e de entretenimento, em que o foco está completamente virado para a mensagem/informação transmitida ao visitante e o meio em que é transmitido, e não à colecção do museus em si, de tal forma que hoje existem museus deste género sem colecções ou objectos patrimoniais. Valorizam, “o discurso museográfico e os métodos de apresentação/experimentação, utilizando-se modelos, sistemas de acção, por vezes miniaturas, máquinas e instrumentos/utensílios em funcionamento, etc. O recurso às novas tecnologias e a utilização da interactividade transformam este género de museus, simultaneamente, numa espécie de escolas, centros de investigação, laboratórios e salas de espectáculo”⁷⁵.

⁷⁴ J. A. Mendes, (2009), p. 115.

⁷⁵ J. A. Mendes, (2009), p. 115.

Capítulo 3 - O Museu do Cimento

Após abordarmos a história da fábrica da Maceira-Liz e os conceitos teóricos necessários para entendermos a nossa problemática, iremos de seguida identificar o Património Cultural, material e imaterial, resultante das décadas de actividade da fábrica e da sua relação com o meio onde se insere, e a comunidade que a rodeia. Iremos ainda caracterizar o museu, o primeiro museu de uma empresa do sector cimenteiro em Portugal, e identificar a oferta cultural deste, em termos de exposições e outras actividades que possa organizar.

Importa referir, antes de começarmos a enumerar o Património Cultural desta empresa, que a classificação como Património Cultural dos vestígios que falaremos de seguida não foi feita pelo Estado ou por alguma instituição ou fundação de carácter público. Foi feita antes pela própria empresa, e estes vestígios ou elementos são mantidos em exclusivo por esta, não havendo qualquer tipo de financiamento externo para a manutenção do museu ou para a preservação e conservação das suas peças.

Apesar de não estarem inseridos no circuito do museu, pelo menos de forma formal, existem outros vestígios da fábrica que são muito revelantes para a história da mesma e sobre os quais nos vamos debruçar. Refiro-me principalmente ao bairro social, ao arquivo da fábrica e à memória viva de trabalhadores e ex-trabalhadores.

3.1 Património Industrial

Na sua maioria os vestígios materiais de Património Industrial desta empresa foram adquiridos no início da laboração da fábrica, na primeira metade do século XX, e são de origem estrangeira. Importa referir também que em termos de inovação tecnológica a fábrica da Maceira-Liz esteve sempre na vanguarda do seu sector em Portugal, introduzindo muitas tecnologias novas que foram surgindo na Europa,

principalmente da Alemanha (na altura a indústria cimenteira europeia destacava-se em termos tecnológicos das restantes indústrias cimenteiras), ao longo da sua história, desde o início da sua actividade, sendo a primeira fábrica do sector a utilizar fornos rotativos em Portugal.

Outra tendência interessante que marca a patrimonialização do património industrial desta fábrica e nos países menos desenvolvidos da Europa, ou que conheceram o fenómeno de industrialização mais tarde, como Portugal, foi a compra de equipamentos industriais aos países mais desenvolvidos e a sua utilização durante muitas décadas após o fim da utilização desses mesmos equipamentos no seu país de origem. Isto fez, muitas vezes, com que os únicos exemplares de certo tipo de equipamentos ou maquinaria só existissem nos países menos industrializados, o que se tornou significativo a partir da altura em que se começou a dar relevo à arqueologia industrial.

Ou seja, os países que conheceram a industrialização mais tarde possam actualmente patrimonializar certos vestígios muito importantes das várias fases da Revolução Industrial, ao contrário dos países que conheceram a industrialização desde muito cedo. Pelo que se torna necessário recorrer a vestígios de vários países para conhecer por inteiro a história da Revolução Industrial, e, por exemplo, não apenas do Reino Unido.

Iremos referir aqui, principalmente, equipamentos associados às primeiras linhas de produção da fábrica, que se revelam importantes para o Património Cultural da fábrica quer porque marcaram tecnologicamente a indústria no tempo da sua implementação, quer porque intrinsecamente possuam um valor histórico, arquitectónico, etc.

Começemos pela Central Diesel, esta surge com a primeira linha de produção da fábrica, e era composta por três grupos Diesel-alternador de 800 HP cada, que foram adquiridos à empresa alemã AEG. A maquinaria da primeira e segunda linha de produção foram adquiridas também a uma empresa alemã, a POLYSIUS.

A Central Turbo-Geradora que veio substituir em 1928 a Central Diesel, com um grupo turbo – alternador AEG de 1500 kW de potência⁷⁶. Esta central tinha a particularidade de recuperar o calor dos gases dos dois fornos em actividade na altura, conseguindo assim uma maior eficiência energética do que com a anterior central de energia. Gil Braz de Oliveira considera a instalação da central um empreendimento notável no país para a época. A razão da construção destas centrais passa pelo facto de não haver nesta altura fornecimento de energia eléctrica na Maceira.

A Central de Compressores foi instalada na mesma altura em que se constrói a terceira linha de produção, fazendo parte desta, surgiu da necessidade de ar comprimido que se fez sentir com o sistema Lepol, adiante voltaremos a referir. O ar comprimido era utilizado para a “fluidificação do cru e do cimento e o seu transporte a grandes distâncias por meio de bombas pneumáticas”⁷⁷. O próprio edifício da central é um exemplar bastante interessante da arquitectura industrial dos anos 30.

Faz parte também do circuito museológico a locomotiva número um, adquirida na Alemanha em 1926, fez a primeira viagem no ramal de caminho-de-ferro construído pela fábrica. Esta locomotiva a vapor, fabricada em Tegel na Alemanha, pela empresa A. Borsing G. m. b. H. e atingia uma velocidade máxima de 30 km/h, prestou serviço na fábrica deslocando vagões dentro desta e até à estação da Martingança, tendo estado em actividade permanente até 1987, e é um dos dois únicos exemplares que restam na Europa deste modelo de locomotiva.

3.2 Bairro do Pessoal

O bairro social em particular parece-nos um património da maior importância para a memória histórica da fábrica e dos seus trabalhadores. Isto não só pela administração da fábrica o ter construído de uma forma que se tornou importante

⁷⁶ Cfr. Catálogo Museu da Fábrica de Cimento da Maceira-Liz, p.40.

⁷⁷ Cfr. Catálogo Museu da Fábrica de Cimento da Maceira-Liz, p.43.

arquitectonicamente, mas também, e principalmente, porque o bairro tornou-se um reflexo tanto da empresa, como do ambiente que nela se vivia. Durante décadas os trabalhadores da fábrica foram definidos geograficamente por este local, vivendo aqui várias gerações de trabalhadores, criou-se uma identidade tão forte entre os seus habitantes que não partilhavam da mesma identidade das pessoas que viviam na vila da Maceira, que se encontra bastante próxima, e que não trabalhavam na fábrica.

A construção das infra-estruturas do bairro começaram logo desde o início da própria construção da fábrica, e foi o resultado com maior impacto da política social implementada pela administração da fábrica, principalmente durante as suas primeiras duas décadas, com Henrique Sommer e José Rocha e Mello, sendo parte de “um importante esforço de enquadramento do operariado, assente numa organização ao mesmo tempo social, religiosa, cultural, educativa e económica⁷⁸”. A orientação destas políticas de gestão da empresa é proveniente de um modelo paternalista de administração, com objectivos bem delineados que passavam por fixar operários qualificados provenientes de outras zonas do país, vencer a desconfiança que se gerou entre os locais e administração da empresa durante a construção das instalações fabris, e conseguir manter um controlo social sobre os colaboradores da fábrica e as suas famílias.

Segundo António Pombo⁷⁹ o bairro foi o primeiro do seu género do país, ou seja com um planeamento e objectivos sociais muito bem delineados. A sua existência deve-se ao pioneirismo dos dois principais elementos da direcção, Henrique Sommer e José Rocha e Mello, o primeiro influenciado pelo socialismo utópico, com que teve contacto em Inglaterra, e pela social-democracia (que defendia a promoção do operariado), enquanto o segundo, profundamente religioso, foi influenciado pela doutrina social da Igreja Católica⁸⁰.

⁷⁸ A. P. Pombo, (2007), p. 36.

⁷⁹ A. P. Pombo, (2007), p. 69.

⁸⁰ A. P. Pombo, (2007), pp. 68 e 69.

Esta urbanização, a que se veio a chamar também Bairro do Pessoal, iniciou-se com a construção de barracas de madeira para albergar os trabalhadores da construção da fábrica, estas ficaram conhecidas como “ilha da madeira”⁸¹, e uma casa que servia de albergue para os membros da direcção nas suas deslocações à Maceira. Só mais tarde, já com a fábrica em laboração, foram planeadas e construídas habitações unifamiliares em alvenaria, estas já não possuíam um carácter provisório e tinham boas condições de habitabilidade, em comparação com as habitações da vila da Maceira na altura.

Estas novas habitações e arruamentos nasceram de um plano director que permitiu a edificação de uma “verdadeira cidade operária”⁸², em que as vertentes habitacional, social e recreativa estavam em articulação. O bairro conheceu uma grande expansão até aos anos 40, chegando a ter dois mil habitantes. Uma característica importante das habitações construídas a partir dos anos 30 foi a construção de garagens, o que denunciava um aumento esperado por parte da direcção da empresa do nível de vida dos seus colaboradores. Pois importa lembrar que no início do século XX em Portugal a compra de um automóvel era um luxo fora do alcance da grande maioria dos portugueses.

Conheceu uma expansão tão grande que foram construídos em 1938-39 dois novos bairros da fábrica, de menor dimensão e sem acesso aos equipamentos socioculturais e de comunidade que existiam no Bairro do Pessoal, na Maceirinha e na Pocariça, duas localidades próximas da Maceira. O bairro da Maceira-Liz foi equipado com duas escolas primárias, posto médico, caixa de previdência, Casa do Pessoal, balneário, barbearia, restaurante, capela, parque infantil, cantina/cooperativa de consumo, campo de ténis, campo de futebol, pista de atletismo, ringue de patinagem, piscina, Casa do Rapaz, Casa da Rapariga, entre outros.

O bairro, pela sua proximidade à fábrica como pelos serviços que oferecia, ajudou a adequar o ritmo e horários de trabalho aos modos de vida dos trabalhadores, uma

⁸¹ A. P. Pombo, (2007), p. 63.

⁸² A. P. Pombo, (2007), p. 64.

vez que muitos deles colmatavam o rendimento que auferiam com o trabalho na agricultura. Permitia também à direcção, como já referimos, um controlo social dos seus trabalhadores. Isto porque na altura a ideologia comunista e as revoltas operárias começaram-se a fazer sentir com maior incidência um pouco por toda a Europa, então, e de forma a evitar reivindicações junto à empresa, oferecia-se várias actividades, desportivas e culturais, que serviam para ocupar os tempos livres dos trabalhadores. Estes eram obrigados a cumprir também normas internas do bairro, de carácter social e moral (tanto na vida pública como na privada), ficando o dia-a-dia neste influenciada pelo paternalismo e censura exercidos pela direcção.

Apesar deste controlo social que se fazia sentir, tanto na fábrica como no bairro, estas políticas sociais significaram um aumento do nível de vida para os colaboradores da empresa e as suas famílias, e acesso a infra-estruturas e serviços que não existiam na Maceira anteriormente. Sendo que os colaboradores não necessitavam de se deslocar para fora do bairro, uma vez que tinham acesso a tudo o que precisavam dentro dos seus limites. Para além disto, as famílias estavam isentas do pagamento de rendas, água, electricidade e manutenção das habitações. A direcção auxiliava até os trabalhadores que não habitavam no bairro na construção da sua própria casa, oferecendo o projecto de habitação e empréstimos sem juros para a compra de materiais.

Em relação às tipologias das habitações existem três: “casas térreas (a maioria das habitações), com quatro divisões, para os operários e empregados; casas com primeiro andar (oito), com seis divisões, destinadas aos capatazes e às famílias extensas; e, por último, para os engenheiros e outros residentes ilustres (o médico, o professor da Escola Primária, o capelão, etc.)”⁸³. Para além das diferenças na dimensão e qualidade das habitações atribuídas às diferentes hierarquias da empresa, as habitações dos operários encontravam-se separadas das moradias dos engenheiros, estas “estão dispostas numa única fileira situada, estrategicamente, entre a fábrica (símbolo do trabalho) e a capela (símbolo da ordem moral), com um portão de acesso privativo ao perímetro fabril. As dimensões – largamente

⁸³ A. P. Pombo, (2007), p. 73.

superiores às restantes casas do bairro – e a traça arquitectónica germânica, são factores que lhes conferem uma inegável imponência visual, bem como um sinal de distinção relativamente às outras tipologias de habitação”⁸⁴.

Já em relação as duas primeiras tipologias “evidenciam uma arquitectura de raiz tradicionalista e nacionalista, em contraponto com a traça germânica das primeiras vivendas, evocando, em muitos aspectos, o paradigma da casa portuguesa divulgado por Raul Lino. Em ambos os casos, trata-se de um conjunto de casas térreas (...) ou com primeiro andar (...), dispostas em quatro fileiras paralelas não muito distantes entre si, apresentando cada casa um pequeno jardim à frente e nas traseiras (ao estilo da casa industrial inglesa) ”⁸⁵. Outro aspecto importante do bairro era a disposição das habitações reservadas aos capatazes, estas encontravam-se nas extremidades das ruas das casas dos operários, fazendo esquina com estas, o que dava aos capatazes a possibilidade de controlarem a vida social e familiar dos seus operários.

Posto isto, chegamos à conclusão que o Bairro do Pessoal e os serviços que o compunham eram um reflexo directo da Empresa de Cimentos de Leiria, o seu planeamento minucioso ajudou a criar uma identidade muito forte entre os trabalhadores da empresa. De facto havia uma diferença clara, em termos de comunidade, entre as pessoas que viviam no bairro e as que viviam na vila da Maceira, existindo um certo elitismo por parte das primeiras, tendo este bairro marcado geográfica e culturalmente a comunidade de trabalhadores da empresa durante décadas. As suas organizações, com especial relevo para a Casa do Pessoal, forneciam um leque de actividades, de formação e de entretenimento variado.

Actualmente encontra-se um pouco degradado, e com bastantes casas desocupadas. A sua população encontra-se reduzida e envelhecida, sendo a maior parte dos seus moradores antigos trabalhadores da fábrica já reformados. Mesmo sem lhe ter sido atribuído o estatuto de património, nem ser conservado ou

⁸⁴ A. P. Pombo, (2007), pp. 73 e 74.

⁸⁵ A. P. Pombo, (2007), p. 74.

preservado, o Bairro do Pessoal é dos vestígios históricos mais marcantes da fábrica, e existe a preocupação por parte da direcção de se manter as linhas arquitectónicas existentes, de forma a não sofrer uma descaracterização. Não só pela sua arquitectura e pela sua antiguidade, mas porque é herança directa de um género de gestão de empresas que já não existe nos dias de hoje. Apesar de não ter sido o primeiro bairro operário português, foi, na opinião de António Pombo, o primeiro com um planeamento preciso e com uma componente social, cultural e desportiva muito fortes. Por vezes as visitas guiadas do circuito museológico da fábrica passam incluem um passeio pelo Bairro do Pessoal, mas fora isso, e à utilização de uma ou duas habitações pela empresa para albergar pessoas de fora que visitam a fábrica, o bairro não desempenha nenhuma função de relevo para a estratégia actual da empresa.

3.3 Memória histórica e arquivo

Para além do Bairro do Pessoal e das estruturas e maquinarias que são talvez mais evidentemente classificadas como Património Cultural, importa referir ainda dois outros tipos de património ou vestígios da história da empresa muito importantes, a memória dos seus trabalhadores, das suas famílias e das pessoas que tiveram contacto com a fábrica ao longo do tempo, e o arquivo escrito da fábrica, por vezes descartado ou desvalorizada pelas empresas.

A memória histórica dos trabalhadores é património imaterial da empresa, e está em perigo de desaparecer. À medida que os antigos trabalhadores da fábrica e moradores do Bairro do Pessoal vão envelhecendo aumenta o risco da perda de informação e de testemunhos pessoais, estas informações orais são de imenso valor para a história da empresa e existe urgência para que sejam registadas e preservadas para a investigação como para a preservação do Património Cultural da empresa. Embora, graças às visitas guiadas do museu serem feitas por antigos trabalhadores da empresa, esta memória esteja a conhecer um certo tipo de aproveitamento, não deixa de ser uma solução a prazo, uma vez que quando estes

desaparecerem o seu testemunho, a sua experiência e a sua memória irão desaparecer com eles.

Seria pois da maior importância realizar um projecto de entrevistas aos moradores mais velhos do bairro e a antigos trabalhadores da fábrica, de forma a criar uma base de testemunhos que permita a compilação de dados sobre a história da fábrica. Isto permitir-nos-ia ter uma perspectiva mais humana da herança e do impacto da fábrica na comunidade que a rodeava, e dar-nos ia acesso à experiência directa de viver e trabalhar na fábrica.

Em relação ao arquivo, apesar de se encontrar no Centro de Documentação e de Interpretação, instalado no edifício da antiga Sala de Desenho, não nos parece que haja qualquer plano ou algum projecto para este, porque não existe ainda uma lista completa dos documentos que o compõem, não tendo sido ainda catalogados. “No que concerne aos arquivos empresariais, (...), o assunto é vastíssimo, pois tem a ver com recolha e preservação, organização e gestão de documentos, acesso aos mesmos e respectiva utilização, (...). A vastidão dos acervos documentais, as alterações verificadas nos meios de suporte da escrita e/ou de outros meios de comunicação e o incremento da investigação sobre novas temáticas suscitam hoje problemas novos, não só aos profissionais dos arquivos como aos seus utilizadores, para não falar da sociedade em geral”⁸⁶.

A importância dada aos arquivos de empresa para a investigação histórica surge com o início da história económica e social, aliás, a própria empresa tornou-se objecto de estudo desta área. José Amado Mendes diz que “há, (...), um conjunto de temáticas que só com o recurso à documentação empresarial pode ser esclarecido. Por exemplo: políticas económicas, como o proteccionismo oitocentista e o condicionamento industrial, durante a vigência do Estado Novo; evolução da tecnologia, nos diversos ramos de actividade; o preço das matérias-primas, dos produtos e da mão-de-obra; as transformações operadas nos métodos de gestão e de trabalho; a contabilidade empresarial e a sua evolução histórica; o organigrama

⁸⁶ J. A. Mendes, (2002), p.380

da empresa e a respectiva distância hierárquica, etc.”⁸⁷. Mas para além destes acrescenta os seguintes assuntos: “tecnologia (invenções e inovações), tipo de energia utilizada, arquitectura industrial, evolução dos processos produtivos, (...)”⁸⁸. Este autor atribui aos arquivos o estatuto de instituição memorizadora⁸⁹, ao lado dos museus e bibliotecas.

3.4 O museu

O museu foi inaugurado a 22 de Abril de 1991 e tem como objectivo a preservação do património histórico da fábrica da Maceira-Liz. Este museu é, pelas suas características um museu de sítio, uma vez que a patrimonialização e musealização do património industrial desta fábrica ocorreu *in situ*, ou seja mesmo no centro da actual fábrica que se encontra em actividade, não tendo sido os bens patrimoniais deslocados do local de origem, e também porque o museu é “uma extensão cultural da empresa, reforçando a interligação humanamente enriquecedora, da fábrica com a comunidade envolvente da antiquíssima povoação da Maceira”⁹⁰. Ou seja, preserva e divulga a história da fábrica da Maceira-Liz e o impacto social, económico e cultural que esta teve sobre a região que a envolve.

A ideia da sua criação surgiu por iniciativa da administração da empresa CIMPOR, à qual a fábrica pertencia na altura. Para a realização deste projecto a empresa pediu apoio à APAI (Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial)⁹¹ que encarregou Jorge Custódio de apresentar uma proposta da forma como esta parceria funcionaria e um parecer contendo as bases teóricas e conceptuais para a implementação do museu. Este investigador ligado às áreas da museologia, património industrial, arqueologia industrial, é actualmente professor auxiliar no Departamento de História da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas na Universidade Nova de Lisboa, e

⁸⁷ J. A. Mendes, (2002), pp. 381 e 382

⁸⁸ J. A. Mendes, (2002), p. 382

⁸⁹ J. A. Mendes, (2002), p. 383

⁹⁰ Catálogo Museu da Fábrica de Cimento da Maceira-Liz, p. 1.

⁹¹ Instituição sem fins lucrativos criada a 19 de Julho de 1986.

desempenhou as funções de director do projecto de candidatura de Santarém a Património Mundial (1994-2002), do Convento de Cristo (2002-2007) e do Museu Nacional Ferroviário (2009-2011), entre outras⁹².

Deste trabalho de Jorge Custódio resultou o documento, Museu do Cimento: bases para a sua instalação, de 1990. O autor explica, “na elaboração do plano destas bases teóricas e conceptuais tivemos em conta a necessária visão técnico-científica da matéria a abordar, enquadrada nas perspectivas da arqueologia industrial, (...) e o desenvolvimento moderno da museologia (nova museologia, museologia de empresa, museologia social). Definimos os fundamentos culturais, científicos e operacionais do museu do cimento, analisamos a sua fórmula e localização, o faseamento indispensável à sua útil e boa execução e avançámos em relação ao conteúdo temático que poderá servir, caso seja aprovado do pré-programa do museu. Estabelecemos também alguns critérios em relação à problemática do espólio museográfico, direcção e animação do museu”⁹³.

O autor continua dizendo, “este documento, tal como deveriam ser os museus, não é uma obra acabada. É sim um documento de reflexão e de apoio ao edifício que se quer criar para um serviço de colectividade. É por isso um documento para discussão e para crítica, porque a crítica é que é a base do conhecimento e da acção. Também o museu é sempre obra de um colectivo e a participação da colectividade (neste museu representado pelos conceitos gerais de empresa e trabalhadores, condição sine qua non da sua existência e da sua duração) ”⁹⁴. Jorge Custódio apresenta assim de forma geral as linhas mestras pelas quais se guiou para a compilação deste documento.

Este documento, apesar de ter servido de base para a instalação do museu do cimento, não foi cumprido à risca assim por dizer, contendo várias propostas de Jorge Custódio que não foram aplicadas pela empresa. Pensamos que isto se possa explicar por duas razões, a primeira prende-se com o facto de o financiamento do

⁹² www.fcsh.unl.pt/faculdade/docentes/1526

⁹³ J. Custódio, (1990), p. 3.

⁹⁴ J. Custódio, (1990), p. 3.

museu não provir do Estado ou de uma fundação, ficando este à inteira responsabilidade da empresa, o que pode ter sido entrave à implementação de algumas propostas feitas, bem como à própria dimensão do projecto avançado por Jorge Custódio.

A segunda tem a ver com o facto de o museu ter sido planeado quando a CMP pertencia à CIMPOR, que por ser uma empresa pública que possuía a quase totalidade das fábricas cimenteiras nacionais, poderia estar mais interessada num projecto museológico e de preservação do património mais abrangente (que abrangesse toda a indústria cimenteira nacional), do que a SECIL, empresa privada, que, como referimos, adquiriu a fábrica em 1994, herdando um museu cujo projecto e concepção tinha sido realizado por outra empresa, e neste caso uma que é directa concorrente no mercado.

Isto também levou a que o período com menor dinamismo do museu e das suas funções tenha ocorrido após 1994, até meados da primeira década deste século. A partir daqui, com o trabalho da Dra. Ana Lúcia Santos, da Dra. Cátia Santos e de outras pessoas também afectas às tarefas do museu, começou a haver um certo dinamismo, apesar de não muito intenso, com algumas exposições temporárias e com a realização da semana de portas abertas da fábrica como comemoração do aniversário e da história da mesma. Mais recentemente, no ano passado, o museu sofreu uma remodelação no seu interior e na sua exposição permanente, sobre a qual nos iremos debruçar mais adiante.

Antes de avançarmos acerca do Museu do Cimento, é importante encontrar uma definição de museu. Segundo o ICOM, o Conselho Internacional de Museus, “o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”⁹⁵.

⁹⁵ http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx

Em Portugal de acordo com a legislação, conforme na Lei nº46/2004, publicada em Diário da República a 19 de Agosto de 2004, define, no terceiro artigo do capítulo um, “Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a)Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b)Facultar o acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade”⁹⁶. Este artigo diz ainda, “consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico”⁹⁷.

Posto isto, somos obrigados a concluir que o Museu do Cimento uma vez que, como iremos comprovar mais adiante, este não cumpre na íntegra as condições expostas nestas definições. Mas não é caso único no panorama nacional, porque “muitas das organizações que reuniram objectos culturais utilizam indevidamente a designação de museu, porque não passam de simples colecções, mais ou menos bem organizadas, que não cumprem as funções essenciais de uma instituição museal, tais como a recolha, inventário e registo, conservação, investigação, divulgação, acção cultural e educativa”⁹⁸.No entanto, o autor continua dizendo que “nunca é demais referir que é preferível possuir uma boa colecção do que um mau museu”⁹⁹.

O Museu do Cimento apresenta algumas condições que o impedem de ser considerado um museu, pelo menos à luz destas definições, desde logo a inexistência tanto de um departamento de educativo como de um programa de

⁹⁶ Diário da república – I Série – A, nº 195 de 19 de Agosto de 2004, p. 5379.

⁹⁷ Diário da república – I Série – A, nº 195 de 19 de Agosto de 2004, p. 5379.

⁹⁸ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 65.

⁹⁹ M. B. Rocha-Trindade, (coord.), (1993), p. 65.

actividades dinâmico pautado, pelo menos, com exposições temporárias frequentes. De facto, exceptuando a exposição permanente e a semana anual de portas abertas, as actividades ligadas ao património e à cultura por parte quer do museu, quer da empresa são inexistentes. No entanto, esta constatação não tira valor ao seu espólio, esta colecção preserva para o futuro os vestígios de uma realidade histórica importante para a indústria portuguesa. Tanto porque foi uma fábrica que desde a sua criação influenciou de forma profunda o sector em que estava inserida, como foi inovadora no nosso país, trazendo para Portugal técnicas e tecnologias de vanguarda nos anos 20 do século passado. No entanto, com uma boa estrutura e um bom programa museológico a colecção seria certamente mais valorizada.

Como já referimos o projecto original sugerido por Jorge Custódio, propunha uma estrutura a criação de uma estrutura museológica de maior dimensão e dividida por vários pólos, e com um discurso museológico que fosse para além da história da fábrica e da empresa, abordando temas relacionados com toda a indústria cimenteira. Desde logo chamou a atenção para a necessidade de haver uma investigação prévia sobre a história da indústria cimenteira, as origens dos processos de fabrico e da sua tecnologia (ou seja, de que outras indústrias teve origem o fabrico de cimento), da aplicação do cimento, etc. Pois a temática que propõe para este ultrapassa os “aspectos industriais, históricos, técnicos e empresariais, pretendendo-se uma abrangência de outros itens temáticos, tais como, os resultados da aplicação do cimento, o estudo das suas origens, e vê-lo como material de construção”¹⁰⁰.

Vinca também a vocação que o museu deveria ter, segundo a sua proposta, ao dizer que um dos objectivos do museu seria “contribuir activamente na salvaguarda, estudo e divulgação da cultura técnica do cimento, em estreita relação com a sua história industrial, bem como servir a colectividade, os técnicos e trabalhadores no conhecimento mais profundo do produto, nas suas diferentes fases”¹⁰¹. Jorge Custódio defende que o museu, apesar de ser parte integrante da empresa, deveria

¹⁰⁰ J. Custódio, (1990), p. 22.

¹⁰¹ J. Custódio, (1990), p. 27.

ter uma certa autonomia, tanto financeira como cultura e científica. Isto não aconteceu, tendo o museu sempre sido parte integrante da organização orgânica da empresa, como outro departamento da mesma se tratasse. Esta situação traz mais-valias à actividade do museu bem como desafios que não enfrentaria se fosse uma instituição independente, como iremos analisar mais adiante.

Posto isto, podemos inferir que o projecto proposto por Jorge Custódio, para além de ser bastante interessante e ambicioso, tornaria esta instituição museológica mais próxima do conceito definido pelo ICOM, assim como uma realidade mais dinâmica e com um maior número de actividades por parte do museu, é por isso necessariamente diferente da realidade hoje implementada, que enfrenta hoje um estado de semi-desactivação, com uma dinâmica de actividades e de programa museológico muito baixa, ou quase inexistente.

O museu foi implementado no antigo edifício do laboratório e escritórios da fábrica da Maceira-Liz, sofrendo o edifício uma reutilização com alteração da sua função original. Apesar disso o antigo espaço do laboratório permaneceu inalterado, com as suas bancadas e com instrumentos originais, e inserido na exposição permanente do museu.

Com as novas remodelações realizadas em 2012, como já tínhamos referido, o museu ficou bastante diferente da antiga disposição, nomeadamente ao nível do percurso do mesmo, anteriormente o visitante poderia facilmente ficar confuso com a forma de como a exposição estava disposta, por cronologia, na actualidade o percurso torna-se mais simples de compreender graças à disposição da exposição por temáticas. Existindo uma separação física entre temas, por exemplo a exposição referente à história da empresa fica no primeiro andar enquanto uma exposição mais técnica e referente à produção de cimento se encontra no rés-do-chão. Isto não se passava anteriormente, quando o percurso podia levar à confusão dos visitantes e não parecia existir uma linha de raciocínio lógica ao longo da exposição do museu, ou seja, passava-se rapidamente de expositores que tratavam diferentes assuntos sem haver uma coerência apropriada no discurso expositivo de modo a facilitar a compreensão dos visitantes.

Outra alteração em relação à exposição anterior é o número de cores utilizadas na estrutura expositiva do museu. Antes da remodelação coexistia um número elevado de cores nos expositores e ao longo do percurso o que, apesar de não ser um factor muito relevante ou de importância extraordinária para o sucesso de uma exposição, tornava por vezes a mensagem ou o discurso que se pretendia passar aos visitantes não muito “amigável ao olhar”. Agora houve apenas a escolha de 3 cores para toda a exposição: o azul, o cinzento e o laranja. As duas primeiras cores foram escolhidas por serem a cor da empresa e a cor do cimento, respectivamente, enquanto a última foi escolhida por ser uma cor quente e fazer contraste com as restantes. O resultado é um ambiente colorido e agradável à vista do visitante. Estas cores, assim como a restante ocupação e disposição do espaço no museu foram concebidos com a colaboração entre a direcção da fábrica, a Dra. Ana Lúcia Santos e a Dra. Cátia Santos e a empresa de *design* Formiga Luminosa (um dos elementos desta empresa é formado em gestão do património/numa técnica patrimonial e utilizou o seu *know-how* neste projecto).

O espaço físico do museu manteve-se o mesmo, obviamente. O visitante depara-se primeiro com duas imagens, que formam um contraste óbvio, uma imagem do sítio da fábrica em 1919, antes do início da construção da mesma, e uma foto da fábrica na actualidade de grandes dimensões, que ocupa grande parte da parede onde está exposta. O objectivo deste contraste é claramente marcar o tom da restante exposição, “arrabalde da utopia¹⁰²”. O museu possui, ainda, apenas uma exposição permanente, vocacionada para a história da fábrica da Maceira-LIZ, e aborda temas como a história da fábrica, passando pela fundação e os fundadores, a mudança o período da direcção de António Champalimaud e a expansão da empresa com a fundação de fábricas nas ex-colónias portuguesas de Angola e Moçambique, até ao fim da ditadura e a extinção da Empresa de Cimentos de Leiria, com a nacionalização (CIMPOR) e a nova privatização da empresa (CMP, SECIL).

A exposição permanente aborda também temas mais técnicos, como o processo de fabrico de cimento *Portland*, assumindo a matéria-prima utilizada um papel de relevo

¹⁰² G. B. Oliveira, (1995), p. 212.

nesta parte da exposição. Desde o seu processo de extracção, nas pedreiras, até a um painel expositivo que demonstra as matérias ao longo das várias fases de fabrico, permitindo inclusivamente que o visitante toque em amostras das mesmas, de forma a poder sentir a sua textura. Este é o momento de maior, ou mesmo o único de verdadeira interactividade entre o visitante e a exposição. Importa ainda referir que há lugar para a geologia na exposição.

O processo geológico que levou ao surgimento de matérias-primas adequadas ao fabrico de cimento é retratado nesta parte da exposição por um pequeno filme que esclarece os desconhecedores de geologia. Faz também parte da exposição uma escala geocronológica¹⁰³ das pedreiras da fábrica, que se situam muito próximas desta, onde também se faz referência à Paleontologia, sendo apresentados vários exemplos de fósseis, de várias eras da história natural, que foram encontrados durante a exploração das pedreiras. Importa referir que esta parte da exposição se encontra bastante esclarecedora acerca do assunto e que é um acréscimo interessante à exposição. Como complemento a esta parte da exposição, existe uma colecção de fósseis de dinossauros encontrados durante os trabalhos de extracção nas pedreiras, no exterior junto à pedreira do lado Norte.

Também a expedição do cimento fabricado têm lugar nesta exposição, fazendo parte desta uma barrica fabricada na fábrica, antes da sua substituição pelos actuais sacos de papel, oferecida por um ex-trabalhador ao museu. Nesta parte da exposição é mostrado também um pequeno vídeo, produzido nos anos 30, no qual o visitante pode conhecer o método de fabricação destas barricas e a forma da sua expedição da fábrica.

O Bairro e a oferta social da fábrica são também tema de parte da exposição. Sendo um dos temas a que foi dedicado mais espaço na exposição, aqui o visitante pode conhecer aspectos da vida no Bairro do Pessoal em várias das suas vertentes, várias das instituições que nele existiam, como a Casa do Rapaz e a Casa da Rapariga, o posto médico, etc.. Mas com principal relevo para a Casa do Pessoal e

¹⁰³ Geocronologia é a ciência que trata dos métodos de datação usados para datar no campo científico da História Natural.

para as suas actividades, que culturais quer desportivas. O visitante conhece também a política social da empresa da altura, nomeadamente as condições de habitabilidade dadas aos trabalhadores, e os serviços postos à sua disposição pela empresa.

Julgamos que a parte mais interessante para o visitante do circuito museológico é o circuito da linha de produção do forno número três, que após a sua desactivação foi preservada e musealizada. A introdução deste forno representou uma inovação tecnológica no sector em Portugal, é um forno LEPOL, instalado em 1938, rotativo curto, cujo consumo de combustível era até 25% menor que os fornos da linha I e II da fábrica. Para além desta diminuição no consumo de energia, a instalação deste forno significou também o começo da “homogeneização da farinha, obtida em silos equipados para a sua fluidificação por ar comprimido, bem como o transporte da farinha e do cimento por intermédio de bombas pneumáticas e de caleiras porosas”¹⁰⁴.

As inovações trazidas pela instalação deste forno, e o facto de a linha ter sido construída como uma cadeia fabril autónoma, foi apelidada de “Nova Fábrica”¹⁰⁵. A utilização de ar comprimido, que já referimos, obrigou à instalação de uma Central de Compressores, que, quer pelas características arquitectónicas do seu edifício, quer pelo valor histórico da maquinaria que possui, é um dos núcleos do circuito museológico mais importantes.

Para além da linha número 3, o circuito do museu engloba também a Central Turbo-Generadora de 1928, referida anteriormente, que demonstram a evolução da produção de energia que a fábrica ao longo do tempo. Assim como a Locomotiva nº1, exposta próximo do edifício do museu, e por fim o Parque de Água, também situado perto do museu, no qual é dado a conhecer os métodos de tratamento de água, quer para fins indústrias quer para fins domésticos no Bairro do Pessoal. Importa referir que nenhum destes núcleos possui placas com informações, ou qualquer outra fonte de

¹⁰⁴ G. B. Oliveira, (1995), p. 215.

¹⁰⁵ G. B. Oliveira, (1995), p. 217.

informação destinada aos visitantes, pelo que apenas através de um guia o visitante pode compreender de forma satisfatória esta parte do circuito museológico.

Para o visitante, a possibilidade de poder comparar, no próprio local da fábrica, esta linha de produção antiga e as ainda em actividade instaladas recentemente, é sem dúvida o mais importante aspecto e a vertente educativa com maior potencialidade do museu da Maceira-Liz. Pois, apesar de o tema do museu se adequar à Nova Museologia as suas práticas deixam muito a desejar e não vão ao encontro das ideias defendidas por este ramo da museologia.

Capítulo 4 - Outros casos de gestão do património industrial de empresa

Os seguintes casos que iremos tratar foram escolhidos por terem bastantes semelhanças com o caso da Maceira-LIZ, desde logo por serem museus de sítio, de património industrial, e porque nasceram todos da iniciativa ou após a actividade de uma empresa de indústria pesada. Estas duas empresas, dos casos sobre os quais nos iremos debruçar agora, tiveram ou têm ainda uma longa história e um impacto profundo no ambiente social e económico que as rodeia, o que justifica a existência de um museu, como é o caso da Maceira-Liz. O primeiro caso diz respeito ao Museu Mineiro do Lousal, que diz respeito ao património histórico resultante de mais de oitenta anos de extracção de pirite, o outro caso diz respeito a um museu indústria espanhol de uma das mais antigas fábricas cimenteiras de Espanha, no País Basco, o museu do cimento da empresa Cementos Rezola. Servem, por isso, como base de comparação com o caso da Maceira-Liz.

4.1 O caso do Museu Mineiro do Lousal

O Museu Mineiro e o Centro de Ciência Viva do Lousal, da freguesia de Azinheira de Barros, no concelho de Grândola, formam uma realidade museológica que é alvo de cerca de 15000 visitantes por ano. Este número assume uma importância ainda maior, tendo em conta que é um museu vocacionado para o património industrial, e o facto de o Lousal ser uma pequena aldeia do Alentejo, a região do país menos desenvolvida, que enfrenta um envelhecimento acentuado da sua população e queda também acentuada da mesma, e de estar afastado das grandes cidades do país. Nasceu de um projecto, de parceria público-privada, cujos objectivos se prendiam com a reabilitação e desenvolvimento da aldeia do Lousal – o projecto RELOUSAL – encabeçado pela Câmara Municipal de Grândola e pela empresa SAPEC, Lda.

4.1.1 História do Complexo Mineiro do Lousal

Apesar de existirem vestígios de exploração de cobre na zona desde a Idade do Bronze (c.3300 a.C.)¹⁰⁶, a descoberta oficial, ou mais recente da mina do Lousal é da autoria de António Manuel, agricultor local, no dia 26 de Junho de 1882, a quem é atribuído o “registo definitivo da mina e os direitos de seu descobridor”¹⁰⁷, a 13 de Outubro de 1883. Mais tarde vai requerer, em conjunto com o seu sócio Alfredo Masson, engenheiro de minas francês residente na mina da Caveira¹⁰⁸, os direitos de extracção e concessão provisório, que lhes foram concedidos a 23 de Janeiro de 1885, não obstante os mesmos direitos são lhes retirados, a 6 de Março de 1889, por falha de apresentação do plano de lavra para a mina dentro do prazo legal.

Por conseguinte esses direitos são adjudicados, através de um concurso público, a Guilherme Ferreira Pinto Basto, a 7 de Agosto de 1899. E no ano de 1900, sob a responsabilidade de Guilherme de Albuquerque D’Orey, que tinha sido nomeado director técnico da mina por Pinto e Basto, iniciam-se trabalhos de prospecção da mina do Lousal¹⁰⁹. Sete anos mais tarde Pinto Basto arrenda os direitos de extracção à Henry Burnay and Company, e a 19 de Novembro de 1910 forma a sociedade Minas dos Bairros Limitada, em conjunto com Albuquerque D’Orey e a sua família, empresa para a qual passa os direitos de concessão da mina.

A 12 de Dezembro de 1924 os direitos de exploração da mina são arrendados pela à Societe Anonyme Belge des Mines de Aljustrel, que era também à altura concessionária e arrendatária das minas de S. João do Deserto e Algares, de Aljustrel¹¹⁰. No entanto, o desenvolvimento da mina não ocorreu antes da conclusão da construção da via de caminho-de-ferro do Vale do Sado, em 1926¹¹¹, com estação no Lousal, devido aos elevados custos de transporte de mercadorias por estrada.

¹⁰⁶ J. Relvas, A. Pinto e J. Matos, (2012), p. 6.

¹⁰⁷ P. Chaínho, (2011), p. 9.

¹⁰⁸ P. Guimarães, (2001), p. 99.

¹⁰⁹ P. Rodrigues, (2005), p.10.

¹¹⁰ P. Rodrigues, (2005), p.12.

¹¹¹ P. Guimarães, (2001), p. 100.

De facto, esta construção foi crucial para a viabilidade económica do Lousal, segundo Paulo Chaínho, “esta linha de caminho-de-ferro, vai impulsionar o verdadeiro desenvolvimento e produção de pirite (...), bem como promover o aumento das instalações do complexo mineiro, e um crescimento [do número] de operários”¹¹². Com a construção do caminho-de-ferro a C.U.F.¹¹³ deixa de ser o principal cliente da mina, passando a ser o principal destino da pirite extraída as herdades das praias do Sado, que eram propriedade da empresa SAPEC, “fundada por Frederic Jacob em 1926, com investimento totalmente belga e a sua sede sediada em Bruxelas”¹¹⁴.

A SAPEC, que iria mais tarde adquirir controlo da concessão da mina do Lousal, através da empresa Société Anonyme Mines et Industries, mantendo-o por todo o restante período de exploração das minas, tinha como objectivo, segundo António Barroso, citado por P. Rodrigues, “fabricar superfosfatos em Portugal, seguindo uma política económica essencialmente portuguesa”¹¹⁵. Com aquisição por parte da SAPEC Antoine Velge assume a administração da mina do Lousal.

Segundo Paulo Guimarães, “no caso das pirites pobres, abundantes e baratas, somente nos princípios do século [XX] se viu a instalação no Barreiro do conjunto industrial da C.U.F. mas até aos anos ’50, o consumo de pirites para a produção de adubos não chegava para viabilizar economicamente, só por si, uma das grandes minas portuguesas. E, em meados da década de 1930, o grupo S.A.P.E.C conseguiu explorar as minas do Lousal porque, entre outros factores, havia sido concluída recentemente a linha ferroviária até Setúbal. A maior parte desta produção seria destinada à exploração”¹¹⁶.

A aquisição da mina do Lousal insere-se na estratégia de controlo deste mercado¹¹⁷, pretendendo atingir “alguma competitividade no que respeita especialmente à

¹¹² P. Chaínho, (2011), p. 10.

¹¹³ Companhia de União Fabril.

¹¹⁴ P. Chaínho, (2011), p. 11.

¹¹⁵ P. Rodrigues, (2005), p. 13.

¹¹⁶ P. Guimarães, (2001), p. 56.

¹¹⁷ Cfr. P. Rodrigues, (2005), p.15.

produção de adubos, e super fosfatos, num mercado interno que era de exclusivo domínio da C.U.F. de Alfredo da Silva”¹¹⁸. Esta empresa estrangeira vai conseguir impor-se no mercado interno português, apesar das directrizes do Estado Novo, porque os empresários portugueses não estavam dispostos a fazer o elevado investimento que implicava a extracção mineira e suportar os riscos daí provenientes, e porque “a tentativa de controlo do Estado Novo do monopólio industrial interno, afastava muito do sector privado [nacional] desta área, abrindo portas e facilitando a entrada de investidores estrangeiros na indústria portuguesa”¹¹⁹.

Durante a exploração da mina esta empresa vai construir infra-estruturas, serviços e habitações na aldeia do Lousal para utilização os trabalhadores da mina. As características da arquitectura e do planeamento destas são o reflexo da actividade mineira e da hierarquia profissional dos trabalhadores, situação que se passa também no bairro da Maceira-Liz. Nos edifícios é característico o uso de estruturas metálicas e paredes de tijolo maciços, as habitações dos operários e do pessoal técnico dirigente distinguem-se de acordo com a sua localização na aldeia em relação às minas, na sua dimensão e no custo dos materiais de construção empregues. As habitações das chefias estavam separadas geograficamente das habitações dos operários, possuíam muros altos e eram de difícil acesso. Entre estas e as dos operários, e bem como as instalações da mina, existem eucaliptos que foram plantados com o propósito de constituir uma barreira visual.

Acerca destas construções Paulo Chaínho diz, “a singularidade morfológica e tipológica destas construções, demonstra uma grande simplicidade de soluções arquitectónicas de construção, neste caso, as soluções, projectos, técnicas de construção e escolha dos materiais, demonstram sempre o factor prático e funcional das mesmas, pelo que era frequente o uso nestas edificações de uma tipologia aparente e singular nas construções”¹²⁰.

¹¹⁸ P. Chaínho, (2011), p. 11

¹¹⁹ P. Chaínho, (2011), p. 12.

¹²⁰ P. Chaínho, (2011), p. 23.

A aldeia foi também equipada com uma zona comercial, que possuía minimercados e cafés. Alguns dos bairros habitacionais não eram propriedade da SAPEC, alguns eram propriedade de particulares que colaboravam com a empresa, para que os trabalhadores que não conseguiam ter acesso às habitações da empresa, pelas quais não eram cobradas rendas, pudessem ter acesso a habitações com rendas acessíveis, servindo assim para colmatar a oferta habitacional.

Devido ao seu contexto histórico, estes edifícios assumem actualmente uma grande importância patrimonial, à semelhança do equipamento utilizado e do espólio de materiais que sobram da época de exploração da mina, que é o centro a partir do qual toda as construções feitas pela empresa se dispõem, estando, por exemplo, as habitações dos operários dispostos em volta da mina.

Em relação aos serviços a que os trabalhadores tinham acesso, “era a empresa mineira que assegurava todos os serviços básicos de apoio à comunidade (desde que localizados dentro dos limites do complexo mineiro)”¹²¹, e eram estas uma igreja, uma cantina, um posto médico e uma escola primária¹²².

A SAPEC viria a encerrar a exploração da mina do Lousal em 1988, oitenta e oito anos após o início da exploração da mina por Pinto Basto, durante este período importa salientar o papel desempenhado por Frédéric Velge, principal accionista da empresa Société Anonyme Mines et Industries, e director da mina a partir de 1958. Durante a sua direcção a mina atravessa um período de expansão, estando nas décadas de 60 e 70 na vanguarda tecnológica das minas da faixa piritosa Ibérica, através da modernização dos processos de extracção e da introdução de novos métodos mecanizados. Neste período a extracção de minério atingia as duzentas e cinquenta mil toneladas anuais¹²³.

Não obstante, o investimento realizado por Frédéric Velge não foi vocacionado apenas para a vertente tecnológica, as preocupações sociais foram uma constante

¹²¹ P. Chaínho, (2011), p. 25.

¹²² J. Relvas, A. Pinto e J. Matos, (2012), p. 7.

¹²³ J. Relvas, A. Pinto e J. Matos, (2012), p. 8.

da sua direcção, e foi por sua iniciativa que se implementaram alguns dos equipamentos que já referimos. O seu estilo de gestão caracterizava-se por um carácter paternalista e de próximo contacto com os trabalhadores, segundo informações recolhidas junto da Dra. Mafalda Abrunhosa, directora do Centro de Ciência Viva do Lousal, Frédéric Velge descia à mina todos os dias para cumprimentar os operários. Tinha uma imagem que pode ser comparada à imagem de Henrique Sommer, com a excepção da sua proximidade aos trabalhadores, pois Henrique Sommer vivia em Lisboa.

Os motivos que estiveram por detrás do encerramento são de inviabilidade económica, uma vez que a partir dos anos 70 o mercado português passa a ter acesso a adubos, de origem estrangeira, a preços inferiores aos produzidos em Portugal, assim como ácido sulfúrico, produzido na extracção da pirite; nesta altura o preço de mercado da pirite desce, e deixa de compensar suportar os custos da actividade da mina do Lousal.

Apesar de encerrar a actividade a mina e o Lousal não são esquecidos ou descartados pela SAPEC, que a 4 de Julho de 1994 vai estabelecer, em conjunto com a Câmara de Grândola, o projecto RELOUSAL – Recuperação Urbana e Musealização do Complexo Mineiro do Lousal, o qual vamos abordar de seguida.

4.1.2 Caracterização do Museu Mineiro e do Centro de Ciência Viva do Lousal

Tanto o Museu Mineiro como o Centro de Ciência Viva nascem do projecto RELOUSAL, aliás, estas instituições assumem um papel de relevo de acordo com as orientações e objectivos do projecto. Este é “enquadrado nas preocupações de reordenamento urbanístico, melhoria da qualidade de vida da população existente e reanimação social do Lousal através da sua musealização e atracção turística¹²⁴”. Ou seja, a musealização das minas e dos vestígios da actividade mineira, e a resultante atracção turística desta, serviriam de suporte para os restantes aspectos do projecto,

¹²⁴ P. Chaínho, (2011), p. 27.

que pretende alcançar uma renovação social e económica, readaptando e reutilizando os antigos edifícios e equipamentos associados à actividade mineira. Tendo sido novos equipamentos instalados nesses antigos edifícios, abandonados desde 1988.

Para além da musealização e recuperação das antigas infra-estruturas da mina, agora encarados como Património Cultural, também “o desenvolvimento de pequenas indústrias à escala local, a reconversão florestal (...) eram chaves mestras do programa apresentado¹²⁵”. O autor diz em relação a isto que, “estas acções exigiram a concentração de esforços de diversos sectores da sociedade local, nomeadamente a administração central concelhia, autarquias, proprietários, agentes locais, e a própria população do Lousal”¹²⁶. De facto, parece-nos que um dos principais factores que permite o sucesso deste projecto é, sem dúvida, o envolvimento e a interacção dos habitantes do Lousal com o projecto e os seus executores, em todas as suas fases.

Estiveram envolvidos neste projecto, para além da SAPEC e da Câmara Municipal de Grândola, a Junta de Freguesia de Azinheira dos Barros e a Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR), em vários aspectos do projecto, desde a Comissão Promotora, à Comissão de Acompanhamento e o Gabinete Executivo do projecto. O financiamento do projecto está a cargo da SAPEC.

Deste projecto nasce também a Fundação Frédéric Velge, que recebe e se responsabiliza por “todo o acervo considerado de valor museológico, designadamente o complexo de máquinas existentes na central eléctrica, uma locomotiva, e diversos equipamentos e instrumentos de trabalho, bem como toda a documentação escrita, impressa e fotográfica que interessa-se conservar”¹²⁷. Esta fundação tem como objectivos a difusão da museologia e arqueologia industrial, tanto em Portugal como em Espanha, através de um museu industrial de pirites no

¹²⁵ P. Chaínho, (2011), p. 31.

¹²⁶ P. Chaínho, (2011), p. 31.

¹²⁷ P. Chaínho, (2011), p. 31.

Lousal; a promoção da cultura no Lousal, principalmente ligada à museologia industrial de pirites; preservar as minas do Lousal e a sua herança patrimonial; e contribuir para um desenvolvimento turístico, de qualidade, no Lousal¹²⁸. Para atingir os objectivos a que se propõe a fundação, para além de gerir o Museu Mineiro, promove exposições, conferências, publicações, investigação, divulgação cultural e artística, edição e patrocínio de revistas relativas à museologia industrial e outras que a fundação ache úteis para atingir os seus objectivos.

O Museu Polinucleado do Lousal é um museu mineiro de sítio, inaugurado a 20 de Maio de 2001, que faz parte do programa do projecto RELOUSAL e foi financiado pela SAPEC e por fundos comunitários. O projecto de musealização ficou a cargo da APAI, à semelhança do Museu da Maceira-LIZ. “Tratava-se de um programa de desenvolvimento integrado que incluía a criação de infra-estruturas turísticas (...), de formação profissional, criação de empresas locais e de equipamentos culturais que em conexão com os restantes programas museológicos criados que assegurassem a sua quota-parte da viabilidade do projecto”¹²⁹.

Ao todo, no projecto RELOUSAL, participaram mais de cinquenta investigadores¹³⁰, de diferentes áreas, pertencentes a Universidades, centros de investigação, e a APAI, como já referimos. Daqui inferimos que o número de investigadores e de meios postos para a criação deste museu no Lousal, foi superior ao caso da Maceira-LIZ que, por exemplo, não recebeu fundos para além dos originários das empresas a que pertenceu, a CIMPOR e a SECIL.

Acerca da constante participação dos habitantes do Lousal no projecto Paulo Chaínho diz que, “a concepção e implementação do programa museológico implicou um diálogo constante com os promotores do projecto (...) e a população do concelho, mas com especial enfoque para a população da localidade do Lousal, de modo a garantir a qualidade do projecto e a salvaguarda dos interesses de todas as

¹²⁸ P. Chaínho, (2011), p. 34.

¹²⁹ P. Chaínho, (2011), p. 51.

¹³⁰ J. Relvas, A. Pinto e J. Matos, (2012), p. 9.

partes”¹³¹. Esta faceta de envolvimento dos habitantes locais no projecto RELOUSAL é, como já referimos, uma das razões principais que explicam os resultados positivos que este apresentou até agora. Tal não acontece no caso da Maceira-LIZ, sendo o museu propriedade exclusiva da empresa e não da comunidade (autarquia ou alguma instituição de carácter público) da Maceira. No Lousal, a importância dada pelos locais a este projecto e à criação do museu não se prende apenas com a reabilitação e revalorização do património histórico da sua terra, com o qual se identificam por ter sempre desempenhado um papel de grande relevo na vida da aldeia, mas também porque acreditam que o museu é um meio de dinamização socioeconómica. O que face a uma aldeia com uma população envelhecida e que sofreu um decréscimo significativo desde o fim da extracção mineira, torna-se fundamental.

Paulo Chaínho acrescenta ainda, “um museu de território, como é o Museu Mineiro do Lousal, pressupõe sempre o envolvimento e participação da população local no mesmo, o que neste caso só foi possível graças à importância acrescida que a sociedade actual assume nas questões culturais. Para além de preservar e recolher o património cultural, o Museu Mineiro do Lousal assume hoje em dia uma formação educativa, dirigida a um público amplo (...), sensibiliza a preservação de um património que continua a testemunhar a evolução histórica de uma região, desenvolve nas gerações mais jovens o respeito pela actividade mineira, sensibiliza-os para as questões ambientais, e permite a formação educativa e cultural dos visitantes em diversas áreas como a engenharia de minas, geologia, etc.”¹³²

Posto isto, somos obrigados a fazer um contraponto entre a perspectiva do autor com as ideias que recolhemos após visita ao Museu Mineiro do Lousal e ao Centro de Ciência Viva, que iremos referir mais adiante. Quando Paulo Chaínho diz que o Museu Mineiro sensibiliza as questões ambientais, e permite a formação dos visitantes deve-se referir sem dúvida ao conjunto do museu e do centro de ciência viva, e isto porque a parte do património histórico deste museu, localizada no edifício

¹³¹ P. Chaínho, (2011), p. 51.

¹³² P. Chaínho, (2011), p.52.

da antiga central eléctrica, construído na década de 30 do século passado, apesar de possuir um espólio muito rico e relevante para a identidade dos antigos trabalhadores do Lousal revela algumas deficiências em termos expositivos e de experiência para o visitante.

O Museu Mineiro abriu ao público a 20 de Maio de 2001, e corresponde à primeira fase de musealização, nesta fase foram criados um centro de acolhimento para os visitantes no edifício da antiga casa do ponto, é enquadrado com o complexo mineiro do Lousal, a faixa piritosa da Península Ibérica, e com o projecto RELOUSAL, este espaço possui ainda um auditório para conferência, visionamento de filmes, etc.

Nesta fase de musealização abriu o núcleo da central eléctrica. Entre a sua colecção conta-se, *in situ*, toda a maquinaria utilizada para produção eléctrica e produção de ar comprimido, ao longo de todo o período de extracção mineira, como nenhum dos equipamentos que foram ficando obsoletos foram retirados, devido à grande dimensão do edifício da central eléctrica, permite ao visitante entender de forma muito simples a evolução tecnológica que a mina sofreu ao longo dos anos.

Estão expostas também maquetes com cerca de 150 anos de idade que representam à escala o funcionamento de uma mina, esta parte da colecção foi a que mais nos surpreendeu pela positiva, uma vez que é possível que estas maquetes sejam únicas no mundo, estas foram criadas no século XIX na Alemanha para servir de suporte didáctico no ensino de alunos de engenharia de minas na Universidade Frieberg, mais tarde foram vendidas ao Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa, que as utilizou também para ensino dos seus alunos ao longo do século XX, mais tarde, segundo informações recolhidas junto à Dra. Mafalda Abrunhosa, a directora do Centro de Ciência Viva do Lousal, foram desconsideradas por não ser muito prático para o ensino de turmas com elevado número de alunos, após alguns anos em armazém foram vendidos ao Lousal, e restaurados por um artesão local. Apesar de enriquecer imenso o museu do Lousal, queríamos fazer aqui um parêntesis para revelar a nossa perplexidade em relação à venda destas maquetes por parte de uma Universidade, porque para além de ser um

património histórico único em relação ao ensino de engenharia de minas, é utilizado ainda hoje ao serviço do ensino, porque representam ensinamentos base da área que são importantes para engenheiros na actualidade.

De tal forma que, segundo a Dra. Mafalda Abrunhosa, deslocam-se engenheiros e alunos de vários países da Europa ao Lousal para verem as maquetes, pelo que podemos dizer que, mesmo passados mais de 150 anos da primeira vez que foram utilizados para o ensino, continuam e vão continuar a desempenhar um papel importante na formação de engenheiros de minas.

Na parte da central eléctrica conta-se ainda com a exposição de instrumentos utilizados por operários no processo extractivo e uma representação de um gabinete da administração da mina, que consiste apenas na exposição de uma secretária com alguns documentos em cima da mesma.

Como já referimos a forma como está feita a exposição tem alguns problemas, o primeiro prende-se com a falta de informação disponível ao visitante. Ou seja, os placares com informação que por norma costumam estar ao lado das peças nas exposições museológicas, neste caso ou são inexistentes ou demasiado parcas em informação, pelo que se um visitante não for acompanhado por um elemento do museu que lhe explique a colecção não tem maneira de saber ao certo o que está a ver.

Outro problema, que se associa ao primeiro, é o percurso da exposição, este é mais difícil de resolver, uma vez que os equipamentos de produção de energia eléctrica e ar comprimido foram dispostos por conveniência da actividade, e não por ordem cronológica, o que pode levantar algumas dificuldades aos visitantes, que se tornam acrescidas com a deficiência da informação disponível junto a elas. Por fim, o outro problema sério é com a preservação de documentos expostos, estes estão, como já referimos, em cima de uma secretária e não em vitrinas ou expostos de forma a permitira sua correcta preservação.

Importa referir que estes problemas são reconhecidos pela administração do museu, e que segundo a Dra. Mafalda Abrunhosa, já estão planeadas, ainda para o ano de

2013, remodelações no edifício da central eléctrica e na sua exposição, com objectivo de resolver estes problemas e proporcionar ao visitante uma experiência museológica mais rica e acessível, em termos de informação prestada.

A segunda fase de musealização foi inaugurada em 2010, e centrou-se no desenvolvimento de um núcleo central do museu, no espaço da antiga zona de trituração da mina. Esta foca-se essencialmente na implementação de um Centro de Ciência Viva, para além de um núcleo geológico e um centro de documentação e arquivo. O Centro de Ciência Viva faz parte de uma rede nacional de vinte Centros de Ciência Viva espalhados pelo país, criada pela Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica, que tem como objectivo promover a cultura científica e a tecnologia por todas as camadas da sociedade, mas com maior enfoque nos jovens¹³³. Os centros funcionam como plataformas de desenvolvimento regionais, bem como divulgadores das ciências e tecnologias.

No Centro de Ciência Viva do Lousal é dado um maior enfoque às ciências relacionadas à actividade mineira, como a geologia, química, física, matemática, biologia, etc.. Estas ciências são tratadas e ensinadas aos visitantes de forma extremamente dinâmica e interactiva. Aqui os visitantes são convidados a “brincar” com as ciências e adquirir conhecimento através da observação e experimentação.

O guião científico de projecto do centro foi apresentado á Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica em Outubro de 2004 pela fundação Frédéric Velge, e foi aprovada em Julho de 2006. Nesse mesmo ano a fundação estabelece uma parceria com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, o Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, e o Grupo Português de Computação Gráfica, para a criação dos conteúdos científicos do centro. Para o centro foram desenvolvidos também conteúdos da área da computação gráfica e realidade virtual. “No Mina de Ciência – Centro de Ciência Viva do Lousal privilegia-se a interactividade com o público, recorrendo-se para tal a um vasto leque de metodologias que vão do manuseamento

¹³³ www.cienciaviva.pt/home/

de materiais e experiências em módulos *hands on* e laboratórios experimentais, ao recurso às mais modernas técnicas de aproveitamento da imagem nas suas versões 2D, 3D e realidade virtual”¹³⁴.

O centro é gerido pela entidade privada Associação Centro Ciência Viva do Lousal, criada a 15 de Setembro de 2010, este é uma associação científica e técnicas sem fins lucrativos.

Convém ainda referir que se desenvolveu um itinerário para o visitante descobrir o espaço mineiro, agora monumentalizado e onde se preserva a estrutura do espaço mineiro, bem como os edifícios de forma a tornar mais eficaz a demonstração aos visitantes da actividade extractiva que ali ocorreu, e a preservar o património histórico dos habitantes do Lousal, bem como a sua identidade. O museu conta ainda com um programa de actividade e de exposições temporárias que é desenvolvido para atrair não só visitantes de fora, tentado com estas exposições projectar a sua imagem, mas também para manter o interesse e interacção com os habitantes do Lousal e da região.

O último projecto que falta cumprir para a musealização do complexo mineiro estar completo é o projecto de descida à mina. O objectivo será levar os visitantes a um túnel da antiga mina, que seria recuperado, para que possam experienciar o dia-a-dia dos antigos operários da mina, bem como aprender mais acerca da actividade mineira. Este tipo de experiência não é oferecida por nenhum museu mineiro europeu, pelo que caso a execução deste projecto avançar a atracção de visitantes ao Lousal pode aumentar dos cerca de quinze mil visitantes anuais, que consegue actualmente. Infelizmente os custos deste projecto seriam de vários milhões de euros, uma verba que não foi possível disponibilizar até agora. Este seria sem dúvida, o grande motivo de atracção de visitantes, tanto por aqueles que procuram a experiência de descer a uma mina, bem como alunos de engenharia que, face ao fecho generalizado de minas que se tem presenciado na Europa nas últimas

¹³⁴ Memorando Fevereiro de 2012, Associação Centro Ciência Viva do Lousal.

décadas, teriam este oportunidade de conhecer o interior de uma mina durante as suas formações.

4.2 O caso do Museo Cemento Rezola

O *Museo Cemento Rezola* é um museu privado situado, no bairro de Añorga, na cidade de San Sebastián¹³⁵, no País Basco em Espanha. Foi criado em 2000, na altura dos 150 anos da criação da empresa Rezola, e é dedicado à história do Cimento, da sua produção e a aplicação prática, bem como a história da empresa *Cementos Rezola*.

“Una empresa con más de 150 años de actividade, por fuerza, debe contar con una historia compleja. Lógicamente Cementos Rezola no es una excepción, y ser en la actualidad la fábrica más antigua del grupo Financiera y Minera, S.A., y la más longeva de las fábricas cementeras en actividade en España, dedicándose al mismo produto com ele que nació su vocación empresarial, le otorga un gran valor patrimonial”¹³⁶.

4.2.1 História das empresas da família Rezola

A Cementos Rezola, vai estar ao longo de toda a sua história ligada à família Rezola, começando em meados do século XIX com José Maria Rezola Gaztañaga, o fundador que conduziu a família para o negócio do cimento, e que marcou profundamente a cultura organizacional da empresa ao longo de todas as suas evoluções.

Na altura, entre cerca de 1840 e 1850, em que José Maria Rezola Gaztañaga começa as suas primeiras produções de cimento, o País Basco estava ainda a começar a sofrer o fenómeno de industrialização. Apesar de grande parte da mão-de-obra estar ainda afecta ao sector primário, a maioria começava a exercer a sua

¹³⁵ Na língua basca esta cidade é chamada Donostia.

¹³⁶ M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 33.

actividade no sector secundário, surgindo as primeiras fábricas de ferro e tecidos, e mais tarde papel e cimento, que de resto vão caracterizar a região de Gipuzkoa¹³⁷.

“Familiarizándose se progressivamente com la nueva coyuntura, se procede a una lenta transformación de capitales acumulados en el comercio tradicional – que se apoyaba en la carácter librecambista de la zona -, en capitales industriales. Es decir, algunos comerciantes se decidirán poco a poco a invertir en nuevas fábricas que, intentando incorporar los adelantes surgidos en otros lugares, pretenden conquistar el nuevo mercado interno. Se abandona la lenta transformación de las industrias artesanales y se apuesta por los nuevos modelos de producción, con mejores y más ambiciosos equipamientos técnicos, recurriendo incluso a personal extranjero”¹³⁸.

Na região de Gipuzkoa o sector mineiro, apesar de ter servido de sector de arrasto, nunca teve a mesma preponderância que conheceu na Biscaia, onde atraía muito investimento estrangeiro. Gipuzkoa, como não tinha tanto investimento estrangeiro, conheceu uma maior variedade de sectores industriais, que nasceram do esforço e investimento de famílias ou pequenos grupos de pessoas, pelo que predominou aqui a pequena e média empresa. Situação também dos esforços de José Maria Rezola Gaztañaga, e mais tarde dos restantes elementos da sua família.

Em relação ao sector do cimento, este surgiu no País Basco a partir de iniciativas estrangeiras, tendo tido lugar a primeira produção de cimento que se conhece no ano de 1836, ainda de cimento natural, realizada por soldados ingleses e utilizado para as obras das fortificações de San Sebastián. A partir da década de 60 do século XIX, começam então a surgir as primeiras produções de cimento do País Basco, principalmente na região de San Sebastián e do baixo Urola, por causa da presença de calcário¹³⁹. Foi neste período que José Maria Rezola Gaztañaga começa as suas produções.

¹³⁷ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 18.

¹³⁸ M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 18.

¹³⁹ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 23.

Como já referimos, as características do modelo de desenvolvimento industrial gipuzcoano passava, essencialmente, por empresas de pequena e média dimensão, cuja história de implementação se encontra muito ligada à figura do fundador da mesma, e que em geral é muito celebrada. O mesmo se passa no sector cimenteiro, que ficou para sempre ligado a José Maria Rezola Gaztañaga. Nascido em Usurbil no dia 13 de Novembro de 1822, era descendente de uma família da nobreza da região, casou a 24 de Novembro de 1851 com Dorotea Olasagasti Irigoyen, também descendente de uma família abastada, e tiveram seis filhos. José María era agrimensor de profissão e com talento para os negócios, e com apenas 30 anos utiliza o dinheiro da família para comprar um moinho de trituração, para a produção de cimento natural, no bairro de Lugariz em San Sebastián ao qual chamou La Esperanza, e mais tarde adquire outra unidade de produção, no bairro de Miraconcha, a que chama Manterola y Cía.

Estas primeiras produções eram modestas, e utilizavam ainda técnicas tradicionais de fabrico, que de resto eram comuns neste período em que se adaptaram técnicas já existentes a novas indústrias, mais tarde José María irá renovar tecnologicamente estas pequenas produções, e esta dinâmica de se manter tecnologicamente actualizada irá ser uma das características principais da empresa Cementos Rezola. Em 1861 adquire, através de empréstimos terrenos em Añorga Txiki, onde existia um outro moinho e um casario.

Veio a falecer muito cedo, a 27 de Abril de 1867, com apenas 45 anos, antes de poder ver a renovação tecnológica que iniciou concluída. A partir desta data a sua viúva assume a direcção dos seus negócios e mais tarde, após atingirem a maioridade três dos seus filhos envolvem-se também no negócio da família.

Apesar da morte do fundador, a fábrica não sofre alterações no seu volume de produção, pelo contrário, a gestão da viúva e dos seus filhos manteve a boa saúde dos negócios e seis anos após a morte de José María dá-se uma nova renovação do processo de fabrico, e outra vez na década de 80 do século XIX. Estas constantes renovações só eram possíveis graças à boa aceitação do seu produto pelo

mercado¹⁴⁰. Ao longo da sua vida Dorotea Olasagast vai expandindo o negócio do seu viúvo até à data da sua morte, a 7 de Março de 1888, quando os filhos assumem a gerência da empresa e da fábrica, continuando a expansão da mesma.

Chegados à década de 90 do século XIX, o nível da produção era muito superior ao nível com que a fábrica tinha começado décadas antes com o pai, e os filhos continuam a clara aposta tecnológica que até aqui se veio a ter lugar, e começaram a ponderar produzir cimento Portland. “Que una empresa de corte familiar hasta entoces, assuma en poco más de quince años dos renovaciones técnicas y financeiras, delata una valentia y una visión de futuro sin términos de comparación inmediatos”¹⁴¹.

A produção de cimento Portland iria obrigar à criação de uma nova fábrica, com novos métodos de fabrico, equipamentos e até disposição dos mesmos. Isto irá obrigar à ampliação de capital, que foi conseguida graças à refundação da empresa a 15 de Janeiro de 1900, a Hijos de J.M. Rezola y Cía, era uma nova sociedade limitada que estava aberta a investidores externos, criada com o objectivo de reunir as condições para a produção de Portland. As obras para a nova fábrica começam a 4 de Maio do mesmo ano e a 6 de Setembro de 1901 chegam ao fim.

Uma das maiores dificuldades que esta nova produção conheceu foi, à semelhança de outras da mesma altura, foi ao nível do fornecimento de energia. Os novos métodos de fabrico exigiam a utilização de bastante energia e os métodos de produção energética ainda não eram ainda muito eficazes e eram muito custosos. Para resolver esta necessidade a empresa tornou-se cliente da Hidroeléctrica Ibérica logo em 1902, e mais tarde em 1911 constrói uma central hidroeléctrica em Goizueta.

Em 1908-1909 a nova fábrica atinge o seu tecto produtivo, principalmente graças à compra de novas pedreiras, o que provoca também a construção de silos de armazenamento.

¹⁴⁰ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 35.

¹⁴¹ M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 36.

Durante a Primeira Guerra Mundial, por causa do aumento do preço das importações e dos transportes e da neutralidade mantida pelo Estado espanhol durante o conflito, houve durante um curto período uma expansão da empresa. Para fazer face aos custos dos transportes a empresa comprou um barco a vapor em 1916. Com o fim do conflito os preços do cimento descem, o que obrigou a interromper as renovações tecnológicas da fábrica, voltando a empresa a conhecer boas condições de mercado quando durante a ditadura de Primo de Rivera é posta em prática uma política de obras públicas.

Com o crescimento que a empresa conheceu ao longo destes anos surge a necessidade de a readaptar às exigências sentidas na altura, que se torna mais evidente com o envelhecimento dos irmãos Rezola. Por conseguinte em 1929 é fundada a empresa Cementos Rezola, em regime de sociedade anónima. Com esta mudança na empresa surge um novo período de renovação tecnológica, altura em que se abandona a utilização de fornos verticais de via seca, por horizontais de via húmida. A partir de 1931 a empresa começa a ressentir-se da crise global que se vivia na altura, e o volume de vendas torna-se muito baixo, neste e nos anos seguintes, e as greves que surgem nesta altura afectam o normal funcionamento da fábrica. A guerra civil espanhola vem somar mais problemas a esta situação já bastante complicada, e em 1936, em certos períodos, o funcionamento da fábrica é paralisado devido à ocupação do País Basco.

Com o fim da guerra a empresa conhece um curto período de retoma económica, em parte porque o sector cimenteiro passa a ser considerado um sector fundamental da economia do país pelo governo de Franco, e por causa de acordos comerciais entre Espanha e Inglaterra para a troca de cimento por carvão. Este período vai chegar ao fim com o início da 2ª Guerra Mundial, nesta altura os altos impostos a que estava sujeita, as carências energéticas e o isolamento internacional espanhol, provocado pelos aliados como resposta ao apoio aos países do Eixo por parte de Franco, eram os principais problemas, vendo-se a empresa sem mercados para onde vender o seu produto, e sem abastecimento de energia necessário para o processo de fabrico. Para fazer face a estas dificuldades, os próprios trabalhadores

chegaram a ter que construir mecanismos e inventar formas de diminuir o consumo de energia do processo, e conseguir manter a fábrica a funcionar.

Apesar destas dificuldades a empresa sobrevive a mais este período complicado da sua história, e no período pós-guerra entra numa fase de expansão, onde vai conseguir mercado, mais uma vez, graças à política de construção de obras públicas de Franco. Em 1949 junta-se a outras duas empresas, a Iberduero S.A. e a Cementos Portland, S.A., para formar a Cementos Hontoria, ficando as três empresas com acesso privilegiado a produtos que necessitavam, no caso das cimenteiras, a energia eléctrica, e a Iberduero cimento para a construção das suas barragens e outras unidades produtoras de energia eléctrica. A partir daqui, e durante toda a década de 50, a empresa vai apresentar bons resultados financeiros, consequência da reconstrução do país e do crescimento da economia espanhola.

Por conseguinte a empresa começa a adquirir participações noutras empresas, sendo de notar o início da sua relação com a Ciments Français, que mais tarde vai assumir um papel de relevo na história da Cementos Rezola, funda uma empresa-filial a Cementos Rezola-Viscaya S.A., para proteger a sua cota no mercado Basco e evitar a concorrência de empresas cimenteiras da Catalunha, e constrói uma nova fábrica. No final da década de 50, a empresa apresenta um volume de produção de trezentas mil toneladas anuais, um capital de cerca de setenta milhões de pesetas e começa a ser cotada em bolsa.

Este período de crescimento chega ao fim na década de 60, quando o consumo público de cimento diminui, o que aliado à liberalização pela qual o mercado espanhol passou na altura, e conseqüente crescimento da importação de cimentos estrangeiros, provocou uma queda nas vendas e aumento dos *stocks* nas fábricas. Com a diminuição da procura de cimento pelo mercado, a empresa adquire na totalidade a empresa-filial que criou, de forma a evitar concorrência, e aumenta a sua participação, através da compra de acções, de outras empresas, o que lhe traz resultados francamente bons, ainda que o consumo tivesse diminuído, e a torna no final dos anos 60 na maior empresa espanhola do sector a par da Asland.

Na década de 70 as vendas descem ainda mais, devido à saturação do mercado, a oferta era muito superior à procura, e à crise petrolífera desta década, tornando-se mais uma vez o consumo energético das suas fábricas um problema. Inicia uma procura intensa de mercados estrangeiros para onde possa exportar os seus produtos, mas apesar disso os *stocks* continuam a crescer e o volume de vendas a diminuir, provocado em parte também pelo aumento do custo de transporte de mercadorias (devido ao abandono quase completo do transporte ferroviário e ao envelhecimento das instalações portuárias do País Basco). A morte de Franco, o fim do seu regime e a paragem do crescimento económico de Espanha, provocam uma grande instabilidade social e política que vem agravar ainda mais estes problemas, e obriga a empresa a empreender uma política de clara contracção levando a cabo pela primeira vez na sua história¹⁴² um processo de reformas antecipadas para sessenta e quatro dos seus colaboradores, de forma a conseguir uma redução na despesa.

Paralelamente este período fica também marcado por greves na empresa, à semelhança de que se estava a passar um pouco por todo o país, devido à deterioração da qualidade de vida dos espanhóis. A empresa vira-se mais uma vez para a participação noutras empresas, principalmente produtoras de betão para fazer face às perdas, mas ainda assim os problemas subsistem, faltando o pagamento de salários aos trabalhadores nalguns meses.

No início dos anos 80 a empresa continua com vários problemas estruturais e torna-se importante redimensionar a mesma e adequá-la às novas condições de mercado que se sentiam na altura¹⁴³. Neste período a empresa inicia uma política de despedimentos dos seus trabalhadores e encerra a fábrica de Arrona, o que provoca ainda maiores tensões entre os colaboradores da empresa e o conselho de administração, uma das maiores razões de desconfiança passava pela lenta renovação dos elementos do mesmo. Em 1986 a empresa deixa de ser cotada em bolsa e enfrenta dificuldades muito sérias de financiamento.

¹⁴² Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 47.

¹⁴³ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 47.

A 21 de Abril de 1989 a empresa inicia um período de absorção pela Ciments Français, que se vai estender até aos anos 90, com uma OPA amigável que vem pôr fim aos problemas de financiamento da Cementos Rezola. O grupo inicia uma política de diversificação do seu investimento e dos seus produtos, adquirindo novas pedreiras e fábricas de betão. Em 1992 dá-se uma nova OPA e a Ciments Français adquire 99,27% do capital da Cementos Rezola, para responder à aquisição da empresa Asland por outra empresa cimenteira francesa, adquire também a Sociedad Financiera y Minera S.A., e por sua vez a Italcementi Group adquire o controlo da Ciments Français. A empresa fica assim inserida num grupo cimenteiro internacional líder na Europa nos finais do século XX e inícios do XXI¹⁴⁴.

Na actualidade a empresa conta com duas fábricas, Añorga na Gipuzkoa e Arrigorriaga em Biscaia, e por estar inserida no grupo Italcementi teve acesso a financiamento que lhe permitiu modernizar as suas fábricas e conseguiu posições consolidadas no mercado do Sudoeste francês¹⁴⁵. Ao longo da sua história esta empresa cresceu de um pequeno negócio familiar a uma das maiores empresas do seu sector em Espanha, e ultrapassou inúmeras crises com sucesso, e criou junto à fábrica de Añorga Txiki um verdadeira colónia industrial, à semelhança das colónias inglesas implementadas no País Basco no século XVIII¹⁴⁶.

Este investimento tinha como objectivo manter os operários perto da fábrica, constituindo uma verdadeira cidade, num local onde inabitado na altura da construção da fábrica, e cuja idiosincrasia vai estar para sempre ligada à empresa Cementos Rezola. Estava equipada com igreja, centros culturais, recreativos e desportivos, escolas, lojas, hospital, etc, é uma comunidade tão definida que possui as suas próprias festividades, sinal de uma identidade forte por parte dos seus habitantes, à semelhança do bairro da Maceira-LIZ. Esta colónia foi o aspecto mais visível da administração de forte cariz paternalista que se verificou principalmente durante as primeiras décadas da história da empresa, de facto, houve da parte dos fundadores e das administrações que lhes sucederam, uma política para

¹⁴⁴ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 50.

¹⁴⁵ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 51.

¹⁴⁶ Cfr. M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), p. 51.

“establecer fuertes lazos de intergración e identificación entre la empresa y su colonia. A la medida de sus intereses, primero los hermanos Bernardo y Ricardo y, más tarde, Julián Rezola, adaptaron los viejos proyectos de filántropos e ideólogos del socialismo utópico, que pretendían hacer de sus factorías falansterios o ciudades ideales¹⁴⁷.

4.2.2 Caracterização do Museo Cemento Rezola

O Museo Cemento Rezola foi implementado para assinalar uma efeméride da empresa (150 anos), à semelhança do museu da Maceira-Liz, e significou uma readaptação do antigo edifício da escola do bairro da fábrica. Com o novo projecto de readaptação o próprio edifício tornou-se um exemplo das potencialidades do cimento, uma vez que é feito de betão armado, o que vai de encontro com a perspectiva da Nova Museologia, que já referimos anteriormente no capítulo 2, de encarar o museu e a experiência proporcionada ao visitante, como o conjunto de todas as suas partes, incluindo o seu próprio edifício. A entrada no museu é gratuita, e desde 2008 tem tido mais de seis mil visitantes anualmente.

A exposição permanente deste museu difere bastante dos moldes da exposição do museu da Maceira-Liz, em quanto esta última se debruça essencialmente sobre a história da fábrica e as características da empresa, este museu aborda de forma profunda a história do cimento, o impacto que teve na vida do Homem, os métodos de produção, a aplicabilidade deste produto na construção civil, a relação entre o cimento e o ambiente, e por fim aborda a história da empresa.

Assim sendo a primeira parte da exposição tem como título “*Un mundo de cemento*”, onde, para além da história do cimento, se aborda também a história da revolução industrial no País Basco e a emergência das suas primeiras indústrias, e depois a presença do cimento na vida das sociedades, com utilização de efeitos audiovisuais. A segunda parte da exposição tem como objectivo demonstrar ao visitante a forma

¹⁴⁷ M. Ibáñez Gómez, M. Zabala Llanos e M. Torrecilla Gorbea, (1999), pp. 134 e 135.

como é feito o cimento, explicitando todo o processo, desde a extracção da matéria-prima nas pedreiras até ao produto final, abordando também a geologia e a litologia do País Basco. A terceira parte da exposição é mais interactiva, convidando-se os visitantes a utilizar computadores para descobrir várias aplicações do cimento em diversas áreas, desde a construção e engenharia, até à escultura. Na quarta parte da exposição o visitante entra em contacto com o impacto ambiental do processo de fabrico do cimento, e também das formas e processos postos em prática pela indústria cimenteira (mais especificamente a empresa Rezola) para limitar e reduzir este impacto. Demonstrando a utilização de combustíveis alternativo e os planos de recuperação ambiental das pedreiras após a sua utilização. Por fim, na quinta parte da exposição, o visitante é posto em contacto, de forma mais directa, com a história da empresa Rezola, desde a sua fundação até à actualidade¹⁴⁸.

Para além desta exposição permanente, o museu exhibe frequentemente exposições temporárias cujo tema ultrapassa o cimento, tendo este museu apresentado exposições sobre vários ramos de engenharia, sobre a indústria em geral e a sua história, de arte, assim como de construção civil. O dinamismo deste género de actividades deste museu fica bem patente no número de exposições temporárias que já albergou, mais de 30 desde a sua implementação. Apresenta por isso um cenário bastante diferente do museu da Maceira-Liz, onde para além de já não haver exposições temporárias há bastante tempo, não existe sequer um espaço dedicado a este tipo de actividades.

Para além da exposição permanente e das temporárias, o museu oferece ainda ao visitante outro género de actividade, embora mais vocacionados para alunos de diferentes idades e em diversos graus académicos. São *workshops* ou oficinas onde os participantes adquirem conhecimentos mais profundos acerca de diversos temas da exposição temporários. Em alguns destes os participantes são convidados a conversar com pessoas idosas que viveram no bairro e trabalharam na fábrica, contactando assim de forma directa com a forma de vida e conhecem o impacto social, económico e cultural que a fábrica e a empresa tiveram nas pessoas que

¹⁴⁸ Cfr. www.museumcimento.rezola.net/ing/index.htm

viveram nesta realidade. Outros, vocacionados para crianças, convidam os participantes a realizar mini-esculturas em cimento, e outras actividades do género.

Posto isto, chegamos facilmente à conclusão que o Museo Cemento Rezola tem um leque de actividades muito mais dinâmico do que o Museu do Cimento da Maceira-Liz. Apresenta programa e ofertas educativas ricas e interessantes ao seu público, e tem um projecto a longo prazo para a preservação da memória histórica do bairro Añorga, o Añorgatarrak, que inclui a recolha de testemunhos orais dos habitantes e de fotografias para a compilação de uma obra que valorize o museu e difunda a memória colectiva do bairro. Infelizmente o mesmo não se passa no caso da Maceira-Liz.

O objectivo deste museu passa pela contribuição para o conhecimento da indústria cimenteira, e sensibilizar o público para o contributo que esta teve nas sociedades ao longo da história humana. Parecendo-nos, por isso, um museu mais ligado ao tema do cimento e da forma como este se relaciona com a vida das pessoas, do que com a empresa em si, como é no caso da Maceira-Liz, onde somos sempre lembrados do papel que esta desempenhou e tem vindo a desempenhar. E também com um verdadeiro projecto por detrás das suas actividades, e com objectivos claros, ao contrário, uma vez mais, do caso da Maceira-Liz.

Capítulo 5 - O caso da Maceira-LIZ

Tendo sido identificado o Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz e abordados exemplos de outros casos de musealização *in situ* de antigas explorações industriais, iremos identificar e caracterizar a Cultura Organizacional da empresa SECIL e o impacto que a gestão do património causa na mesma e no dia-a-dia da empresa.

Para isso iremos definir o conceito de Cultura Organizacional e caracterizar o modelo de Gestão pela Cultura, e de seguida iremos reflectir sobre a maneira que estes conceitos são aplicáveis no caso da Maceira-Liz.

5.1 Cultura Organizacional e Gestão pela Cultura

Cultura Organizacional, ou das organizações ou de empresa, e Gestão pela Cultura, são conceitos recentes, surgiram na segunda metade do século XX, e têm vindo a ganhar relevo no dia-a-dia e na gestão das organizações, em especial das empresas.

Na opinião de José Amado Mendes, a Cultura Organizacional é um fenómeno, ou uma realidade, que existe desde que existe empresas mas que só nos anos 60 surgiu como conceito¹⁴⁹, embora segundo Duarte Gomes a cultura na gestão das organizações já tinha vindo a surgir no trabalho de vários investigadores mas através de outras designações¹⁵⁰, devido principalmente a três factores.

Primeiro, a evolução de certas disciplinas e áreas do saber, como a sociologia, a psicologia, história e economia, entre outras. O avanço destas áreas de saber foram abrindo caminho para o aparecimento, ou descoberta, de “especificidades culturais

¹⁴⁹ Cfr. J. A. Mendes, (1997), p. 250

¹⁵⁰ Cfr. D. Gomes, (2000), pp. 58-60.

de determinados grupos, considerados em si mesmos ou integrados em organizações”¹⁵¹, surgindo novos objectos ou campos de estudo para os investigadores, e assim “novas” culturas ou novos tipos de cultura.

O segundo factor prende-se com a mudança da perspectiva com que os investigadores encaravam as empresas. Estas passam a ser encaradas como um objecto de estudo importante para a compreensão da sociedade, passando a figurar como uma instituição importante, como o Estado e as igrejas. Pois, segundo G. Sapelli, citado por J. A. Mendes, “a empresa é, hoje, com os Estados nacionais e as instituições internacionais, uma das mais poderosas realidades associativas da história contemporânea”¹⁵².

Por fim, José Amado Mendes apresenta a falência do modelo taylorista de gestão das empresas, nos anos 60 e 70, este está completamente centrado no processo produtivo e na optimização da sua eficiência, deixando aos recursos humanos um lugar secundário no planeamento dos objectivos da gestão e administração de uma empresa. Em contraste com o modelo de gestão japonês, cujas empresas, segundo Duarte Gomes, dão primazia aos seus recursos humanos, envolvendo os colaboradores em todas as actividades da organização, facilitando a comunicação entre os vários departamentos e motivando ou implicando os colaboradores para os objectivos dos diferentes grupos dentro da empresa e dos objectivos globais da empresa.

E o modelo de gestão escandinava, similar ao japonês, que dá primazia à cooperação, sendo que é tendência as hierarquias empresariais serem de carácter horizontal. Ou seja existe um carácter democrático em relação às decisões a tomar pela empresa, em que é desejável o contributo de todos os colaboradores da mesma¹⁵³. Ao contrário do que se passa na Europa do Sul e nos Estados Unidos da América, onde as hierarquias são bastantes verticais e onde o contributo de colaboradores de hierarquia mais baixa não é desejável. De acordo com o modelo

¹⁵¹ J. A. Mendes, (1997), p. 250

¹⁵² J. A. Mendes, (1997), p. 250

¹⁵³ Cfr. M. M. Aidar, (1992), p. 107.

escandinavo o colectivo sobrepõe-se ao indivíduo, existindo um controlo descentralizado das funções na empresa. Pelo que se espera que o colaborador seja criativo e que encontre por sua iniciativa resposta aos problemas que pode enfrentar no decorrer das suas funções. A igualdade entre colaboradores permite haver uma maior união entre os mesmos, focando-se a atenção sobretudo na qualidade dos serviços, ou produtos, disponibilizados aos clientes, ao invés de conflitos entre grupos no seio da empresa¹⁵⁴.

Algumas empresas ocidentais face a este caso de sucesso de gestão tentam imitar o modelo japonês embora sem atingirem os mesmos resultados. Duarte Gomes acredita que o sucesso deste modelo assenta no facto de estar “altamente relacionado com valores e padrões culturais do Japão. A tentativa de o transportar/importar para outros países, ou seja, para outras realidades sociais e culturais, redundou num relativo fracasso, o que se prende com factores relacionados com a cultura”¹⁵⁵.

O autor acrescenta, “condicionadas por uma cultura envolvente que lhes é pré-existente, as relações ao nível das empresas japonesas radicam numa matriz cultural e numa historicidades próprias e, por isso mesmo, dificilmente transponíveis para o contexto ocidental”¹⁵⁶. Face a isto e à falência do modelo taylorista, as empresas e os investigadores procuram novos modelos de gestão que dêem resposta ao novos desafios enfrentados pelas empresas, abrindo desta forma espaço para uma maior relevância da cultura nas ciências organizacionais e de gestão.

A estes factores acrescentamos outros referidos por Duarte Gomes, que se prendem com a mudança de posturas das pessoas em relação às organizações, em particular às empresas, e as alterações das condições de mercado para as empresas. O autor diz-nos, “As organizações, (...), não estão imunes às mudanças ocorridas no espaço em que se situam [aqui refere-se à mundialização da economia, ao crescente

¹⁵⁴ Cfr. M. M. Aidar, (1992), p. 109.

¹⁵⁵ D. Gomes, (2000), p. 47.

¹⁵⁶ D. Gomes, (2000), p. 47.

ambiente de competição internacional, ao número crescente de fusões e concentrações de empresas, às reorganizações das empresas, à revalorização das pequenas e médias empresas, à terciarização da economia, etc.]. Da sua adaptação à turbulência do ambiente externo e interno está dependente a sua viabilidade e o seu processo de desenvolvimento, processo esse que é, por natureza, dinâmico e não linear. Mudanças significativas no plano económico, tecnológico e psico-social contribuem para a reorientação, entretanto verificada, ao nível das organizações do trabalho e da sua gestão, na sociedade contemporânea”¹⁵⁷. Sendo a cultura uma solução para o melhor entendimento das organizações e por conseguinte conseguir uma melhor adaptação às novas condições do meio envolvente.

O autor refere ainda que, “a evolução de normas e modos de vida, a transformação de valores e mentalidades, ligadas à elevação dos níveis de escolarização e ao desenvolvimento de conhecimento, traduzem-se em novas representações e expectativas relativas ao trabalho e à sua organização”¹⁵⁸. O veio obrigar as organizações a encararem os colaboradores de forma diferente, e não apenas numa lógica taylorista como no passado.

A ideia de encarar a empresa como um fenómeno cultural, e consequente mudança de paradigma nas ciências da gestão, foi, ao início, encarado por empresários e investigadores como uma moda. Ou seja, um fenómeno efémero que não ia representar nenhuma mudança estrutural para as organizações e empresas, que até aos anos 60 eram vistas como organismos exclusivamente racionais e técnicos, em que a ideia de estas funcionarem como entidades autónomas não existia¹⁵⁹. A Cultura Organizacional, apesar de várias décadas de investigação, continua a ser um conceito um pouco controverso entre os investigadores, diferindo de opinião em relação à definição deste conceito.

No entanto, segundo José Amado Mendes, parece haver alguma concordância sobre alguns aspectos fundamentais deste conceito, no que diz respeito aos

¹⁵⁷ D. Gomes, (2000), p. 33.

¹⁵⁸ D. Gomes, (2000), p. 34.

¹⁵⁹ Cfr. A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 17.

elementos que engloba (como as normas, a filosofia, os comportamentos mais habituais dos elementos da organização, etc.). J.M. Kobi e H. Huthrich, citados por J. A. Mendes, entendem que cultura de empresa ou Cultura Organizacional é, “o conjunto de normas, valores e modos de pensamento comuns que marcam o comportamento dos empregados a todos os níveis e, por conseguinte, a imagem da empresa”¹⁶⁰. Já E. Schein, citado por A. R. Amaro, sobre um ponto de vista mais prático, considera-a “um conjunto de valores, de crenças e de normas que um grupo adoptou para resolver os seus problemas de integração internos e adaptação ao meio”¹⁶¹.

Sob esta perspectiva, uma organização, por exemplo uma empresa, possui uma única cultura, transversal a toda a organização, partilhada pelos seus elementos ou colaboradores e que marca de maneira muito profunda a imagem da organização quer em termos internos como externos. Esta cultura é formada por certas componentes que a moldam, como os valores, os mitos, os símbolos, os rituais, a memória de indivíduos que foram importantes para a história da organização e a marcaram de alguma maneira, e a rede ou meio cultural que a organização forma.¹⁶²

Nem todos os investigadores, no entanto, concordam com esta perspectiva, alegando que é uma perspectiva que simplifica em demasia a realidade cultural de um organismo dinâmico que é uma empresa ou uma organização.¹⁶³ Pelo que se defende a existência de várias culturas, ou subculturas, dentro de uma organização. Esta perspectiva procura e oferece alternativas ao paradigma de gestão de empresa que existe, e encontra-se mais ligada à investigação académica.

Enquanto a ideia de uma única cultura numa empresa ou organização encontra-se sobretudo ligada a uma perspectiva mais prática, associada à manipulação do conceito de Cultura Organizacional no âmbito do paradigma de gestão tradicional, sem intenções de o substituir. “É evidente que o domínio desta vertente, mais

¹⁶⁰ J. A. Mendes, (1997), p. 252.

¹⁶¹ A. R. Amaro, (1993), p. 105.

¹⁶² Cfr. J. A. Mendes, (1997), pp. 253-255.

¹⁶³ Nomeadamente A. Lopes e L. Reto, (1990), D. Gomes, (2000) e D. Pimentel et alli. (orgs.), (2009).

manipulatória da cultura, acaba por dar razão aos que entendem que esta perspectiva cultural das organizações pretende apenas mudar a imagem das empresas, sem que, no fundo, estas mudem. Para estes, a metáfora cultural não passa de uma metáfora de poder¹⁶⁴. Sendo por isso um meio de fazer interiorizar as normas e mobilizar os colaboradores para a estratégia e objectivos da direcção ou administração da empresa.

Seja como for, considerando-se que a organização é ou tem cultura, ou se como Maurice Thévenet utilizarmos o termo cultura para nos referirmos a três níveis diferentes, “a cultura do meio em que a empresa opera; as subculturas da empresa e a cultura da empresa encarada como entidade, grupo social de pleno direito e com contornos claramente delimitados”¹⁶⁵, as organizações tornaram-se conscientes da sua própria realidade cultural e da que as rodeia.

Ou seja, a empresa assume um novo papel na sociedade, à medida que vai dando mais relevo às suas funções sociais, passando mesmo a actuar como um dos elementos mais importantes do Estado, sendo para além de uma organização que cria riqueza, um “lugar de criação de consensos, de negociação e de compromisso, e mesmo como novo pólo de identidade social, quer para o indivíduo, quer para os grupos profissionais”¹⁶⁶. A partir desta altura estas começam a perder a imagem negativa que tinham junto dos indivíduos e da sociedade, e a transformar a sua imagem e as suas funções.

A alteração da função das empresas na sociedade e o surgimento da Cultura Organizacional implicou também o surgimento de novas técnicas de gestão, das quais a com maior impacto parece-nos a Gestão pela Cultura. Desde logo, vários autores concluem, que pela sua extensão no tempo e pela necessidade de surgimento de novos métodos de gestão que a Cultura Organizacional já não pode ser considerada como uma moda¹⁶⁷, pois, como dizem Albino Lopes e Luís Reto,

¹⁶⁴ A. R. Amaro, (1993), p. 105.

¹⁶⁵ M. Thévenet, (1997), p. 27.

¹⁶⁶ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 19.

¹⁶⁷ Nomeadamente A. Lopes e L. Reto, (1990) e D. Gomes (2000).

“mais do que um fenómeno de moda legitimador do controlo, estaremos em presença de uma mudança acentuada no aparelho da teoria de gestão”¹⁶⁸.

Esta forma de gestão utiliza o que estes investigadores chamam de metáfora cultural, para ajudar a explicar esta nova teoria de gestão. Ou seja, utilizam-se actualmente termos como símbolos, mitos, rituais, etc., provenientes das ciências sociais e das disciplinas mais ligadas à cultura, no discurso da gestão de empresas. “O recurso generalizado às metáforas culturais, (...), equivale ao reconhecimento de que o domínio do simbólico, até aqui expulso do sistema produtivo, faz parte da realidade organizacional ao mesmo título que o domínio técnico-económico”¹⁶⁹. Tornando-se assim impossível separar a produção de objectos/bens da produção de símbolos e representações ou ideologia, assim como ignorar que a cultura não só existe numa empresa mas como esta é uma produtora cultura.

Como referimos anteriormente existem duas perspectivas sobre a Gestão pela Cultura, uma mais prática que encara a cultura como controle, como um instrumento manipulável utilizado pela direcção da empresa com um âmbito mais imediato, e com o objectivo de integrar os colaboradores na cultura da empresa e aumentar a eficácia e produtividade.

Ou seja, “que visa apenas complexificar a gestão tradicional chamando a atenção de variáveis até então desprezadas”¹⁷⁰. E outra mais teórica e ligada à investigação académica, que defende uma mudança de paradigma que quebre com a gestão tradicional, “colocando progressivamente a tónica na gestão da cultura pela sua importância económica, bem como no controle racional e na diferenciação”¹⁷¹. De acordo com Reitter et alli., as diferenças entre as duas perspectivas são profundas, “a primeira vê a cultura como um sub-sistema interno do conjunto da empresa, o qual permite aos indivíduos adaptarem-se à estrutura global, permitindo igualmente à empresa uma adaptação ao seu meio envolvente. Nesta acepção a empresa tem

¹⁶⁸ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 23.

¹⁶⁹ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 26.

¹⁷⁰ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 31.

¹⁷¹ A. Lopes e L. Reto, (1990), pp. 31 e 32.

uma cultura. Na segunda abordagem a empresa é uma cultura, isto é, um sistema de conhecimentos, que cada um dos seus membros pode interpretar através dos seus mecanismos mentais”¹⁷².

Em relação aplicabilidade destes conceitos à vida das empresas, e aos impactos que provocam, não nos podemos referir a estes sem ter em conta tanto as deficiências do modelo de gestão tradicional como a preponderância que a questão da identidade pode assumir no seio de uma empresa. A gestão tradicional costuma apresentar sérias dificuldades ao nível da integração e comunicação entre colaboradores da empresa.

Isto leva a que surjam problemas difíceis de resolver, como falhas de comunicação e colaboração entre diferentes departamentos, que por vezes chegam a ter responsabilidades contraditórias, oposições entre diferentes “facções” internas da empresa, que perseguem objectivos incompatíveis, conflitos entre a direcção da empresa e colaboradores dum patamar mais baixo na hierarquia da empresa, e a própria contestação existente na actualidade contra o modelo empresarial tradicional e a sua ideologia, que ainda são muito utilizados, que descarta o indivíduo da sua lógica de gestão, não conseguindo por isso mobilizar os colaboradores para os projectos e objectivos da empresa.¹⁷³.

Para resolver estes problemas há a necessidade de que a estratégia de gestão da empresa passe “pelo desenvolvimento de uma identidade assente num projecto claro e coerente, numa estrutura permanentemente ajustável e numa liderança consonante quer com o projecto quer com o corpo social da empresa e do seu imaginário organizacional”¹⁷⁴. Acerca disto, José Amado Mendes defende mesmo que uma empresa ou organização deve transmitir, de forma constante, uma imagem positiva de si, com base no reforço da sua identidade.¹⁷⁵

¹⁷² A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 33.

¹⁷³ Cfr. A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 37.

¹⁷⁴ A. Lopes e L. Reto, (1990), pp. 37 e 38.

¹⁷⁵ Cfr. J. A. Mendes, (1997), p. 257.

Isto representa uma mais-valia para a empresa, pois a identidade é algo genuíno e intrínseco a si e que não pode ser copiada ou utilizada por outra empresa concorrente, para além disto abrange todos os departamentos, todas actividades e todos os elementos da empresa estando sempre presente (de tal forma que os próprios produtos produzidos pela empresa são um reflexo da sua identidade e dos valores a ela associados, e a própria imagem da empresa assenta na identidade dela), e sendo também por isso da maior importância trabalhar a identidade e tê-la em consideração em todas as decisões de administração que são realizadas. Porque a identidade é, como dizem Larçon e Reitter, “como um conjunto de características interdependentes da organização que lhe conferem a sua especificidade, a sua estabilidade e a sua coerência”¹⁷⁶.

Importa aqui salientar a diferença entre cultura e identidade, pois apesar de parecerem conceitos similares são, segundo alguns investigadores, distintos. A cultura provém de um passado, sendo, segundo Ramanantsoa e Reitter, “um conjunto de postulados sobre a acção colectiva, e estes postulados são reconhecidos como comuns e expressos por símbolos: mitos, ritos, valores, etc.”¹⁷⁷, enquanto que a identidade define-se como “conjunto das características da empresa que a tornam específica, estável e coerente, e portanto identificável”¹⁷⁸.

Nesta perspectiva pode-se concluir que a cultura possui uma função adaptativa ao meio, em constante mudança, enquanto a identidade possui uma função mais ligada à integração interna. No entanto não reúne consenso, uma vez que são vários os investigadores que reconhecem também à cultura uma função de integração, pelo que estes dois conceitos não são fáceis de distinguir.

Acerca disto, Albino Lopes e Luís Reto escrevem, “o conceito de identidade é de facto mais unívoco do que a cultura. Enquanto existe uma coincidência entre a entidade e a sua identidade, podem existir várias culturas no interior da mesma organização e organizações diferentes com culturas semelhantes. Mas mesmo

¹⁷⁶ A. Lopes e L. Reto, (1990), pp. 38 e 39.

¹⁷⁷ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 39.

¹⁷⁸ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 39.

assim, o conceito de identidade não é inteiramente unívoco, porquanto, se mesmo nos sujeitos existem casos de identidade parcelares e simultâneas (os heterónimos nos escritos, nas organizações esta heterogeneidade identitária é praticamente inevitável uma vez que é forjada no seio de um universo de representações muito alargado, onde existirão sempre distâncias consideráveis entre a identidade percebida, a real e a idealizada”¹⁷⁹. Acrescentam ainda que, “é a gestão do simbólico que permitirá manter uma identidade no interior das metamorfoses sucessivas que as organizações são forçadas a realizar decorrentes quer das mudanças provocadas pelo meio externo, quer pelos jogos de interesse e pelas representações dos indivíduos”¹⁸⁰.

Isto porque, segundo Maria Helena Faveiro, “a identidade empresarial é muito mais do que a marca, do que o logotipo, do que um slogan, do que uma colecção de frases; ela deve ser visível tangível e envolvente; tudo o que a empresa faz, e como faz, deve ser uma afirmação da sua identidade; realidades como a indumentária dos empregados, o estilo e formas de comunicação, a apresentação dos produtos que a empresa produz ou vende, devem projectar sobre o exterior as suas regras, modelos e valores, ou seja, a sua cultura, os edifícios da fábrica, dos escritórios, dos *showrooms*, a sua localização e a forma como estão mobilados e mantidos – tudo isso e tanto mais, são manifestações da sua identidade”¹⁸¹.

A identidade é pois, uma realidade muito complexa e com grande impacto no dia-a-dia e na gestão de uma organização, ou neste caso de uma empresa, tendo tornando-se uma necessidade das mesmas considerar a sua identidade em todas as actividades e todos os assuntos que envolvem a organização.

Esta necessidade surge das condições actuais de mercado, que provoca alterações muito rápidas nas empresas, através de vendas de empresas ou de marcas, absorções, operações públicas de aquisição, reestruturações, o surgimento de

¹⁷⁹ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 41.

¹⁸⁰ A. Lopes e L. Reto, (1990), p. 43.

¹⁸¹ M. H. Faveiro, (2004), pp. 12 e 13.

novos nichos de mercado, de novos produtos, directrizes, accionistas, etc.¹⁸², que se acrescentam às que anteriormente referimos, para fazer face a esta realidade, “as empresas necessitam de modificar a forma como são percebidas pelos seus públicos chave, tanto internos como externos, dando a conhecer de forma clara, coerente e eficaz o que é que fazem e o que é que pretendem fazer, como o fazem e como o pretendem fazer e, por último, qual é a finalidade, os seus objectivos e a sua estratégia”¹⁸³.

O objectivo aqui é conseguir diferenciar a empresa e a sua oferta de serviços, ou produtos, das concorrentes, formando um bloco identitário positivo e forte, que irá a montante funcionar numa lógica de comunicação, permitindo uma maximização do efeito, ou impacto desta e a um menor custo. Por exemplo, “uma campanha publicitária para lançar um produto requer um conjunto de gastos específicos, enquanto se é a empresa toda a transmitir os seus atributos, a sua identidade através dos seus edifícios, dos seus produtos e embalagens, o comportamento do seu pessoal, não só o impacto é muito maior mas também o custo marginal tende a ser zero pois limita-se a accionar os seus próprios meios de comunicação”¹⁸⁴.

Assim, a identidade de uma organização transforma-se num recurso muito valioso para essa organização, porque a comunicação tornou-se um aspecto essencial para todas as organizações, e mais especificamente para as empresas, pois estas estão sempre a comunicar, quer tenham ou não essa intenção. A própria ausência de uma mensagem transmite uma mensagem externamente, e o facto de a primeira impressão que um indivíduo adquire nas relações de comunicação são sempre as mais difíceis de substituir, pelo que não se pode deixar estas questões ao acaso¹⁸⁵.

A história e o Património Cultural da empresa, assim como os restantes aspectos da sua Cultura Organizacional, desempenham um papel bastante importante na identidade de uma empresa, sendo o objectivo dos museus e arquivos de uma

¹⁸² Cfr. M. H. Faveiro, (2004), p.26.

¹⁸³ M. H. Faveiro, (2004), p. 26.

¹⁸⁴ M. H. Faveiro, (2004), p. 28.

¹⁸⁵ Cfr. M. H. Faveiro, (2004), p. 55.

empresa transparecer, não só qualidade, mas também o seu carácter e objectivos¹⁸⁶, principalmente na actualidade “em que se sucedem as reestruturações e fusões de empresa, num tempo de mudanças rápidas nas estratégias, nos mercados, nos produtos e nas tecnologias – poderá ser o instrumento [a história da empresa] necessário para o combate à ameaça de amnésia nas organizações”¹⁸⁷.

No entanto, a história não deve ser vista como um instrumento manipulável com objectivos apologéticos pela administração da empresa, deve ser antes cientificamente conduzida e crítica. Só desta forma a identidade ter bases fundamentadas e valorizar a empresa, pois é, segundo Anastassopoulos, citado por A. R. Amaro, “produto da sua história, desde os grandes actos fundadores que estiveram ligados à sua criação e desenvolvimento, até aos grandes momentos que acabaram por moldar um determinado estilo de vida, os seus hábitos e comportamentos, os seus mitos, os seus ritos e seus tabus”¹⁸⁸.

A identidade através da história permite assim, legitimar o percurso da empresa ao longo do tempo e os objectivos do futuro, bem como reforça a ideia de continuidade da empresa, valorizando-se através da comprovação da sua existência durante muitos anos (ou seja, transmite a ideia de que é uma empresa com uma boa estratégia e que oferece bons serviços porque sobreviveu, e continua a sobreviver, ao teste do tempo sem encerrar a sua actividade, o que é uma imagem positiva para veicular, tanto interna como externamente).

Também em termos de recrutamento de novos colaboradores a identidade e a cultura desempenham um papel importante, pois não interessa só aos responsáveis de recrutamento inferir se os candidatos possuem competências para o cargo que desempenham, mas também a sua adaptabilidade à cultura da empresa, principalmente no caso dos cargos de gestão ou administração. “Conhecido o tipo de cultura de uma determinada organização, incluindo os respectivos valores, os novos colaboradores, a recrutar, deverão adequar-se àqueles, não só em termos de

¹⁸⁶ Cfr. J. A. Mendes, (1997), p. 258.

¹⁸⁷ A. R. Amaro, (1993), p. 109.

¹⁸⁸ A. R. Amaro, (1993), p. 109.

saber-fazer como de personalidade, temperamento, comportamento e princípios éticos perfilhados”¹⁸⁹. O que se torna muito relevante numa perspectiva de Gestão pela Cultura.

Para além disso é importante também o sistema de recompensas oferecido pela empresa, neste tipo de gestão a recompensa financeira por si só não satisfaz os colaboradores, a estes deve ser oferecida também a oportunidade de executar uma função que lhes seja gratificante, que tenham perspectivas de avanço na carreira e que possam assumir um estatuto que os distinga de outros colaboradores que desempenham funções diferentes.¹⁹⁰

Isto significa que os colaboradores não vejam a empresa e o seu trabalho como um sacrifício que tenham que fazer em troca de um salário, mas antes um espaço onde estão integrados e onde o seu contributo é valorizado, ou seja um espaço aberto a sugestões, ideias e projectos por parte dos colaboradores. Um espaço onde eles próprios se possam valorizar em termos profissionais e culturais, através de formações, de acesso a meios de cultura, horários de trabalho flexíveis (desde que as suas funções sejam cumpridas e o permitam), oportunidade de visitar e participar em eventos de outras organizações, etc.¹⁹¹

Com o objectivo de criar o melhor ambiente de trabalho possível dentro da empresa, de forma a estimular a produtividade e criatividade dos colaboradores, como a tornar a empresa um lugar dinâmico e motivador, e, despertando os trabalhadores para a partilha das responsabilidades e para a apresentação de propostas criativas dentro da empresa, que se passe “da lógica da obediência à lógica da responsabilidade”¹⁹².

A Gestão pela Cultura, quando implementada de maneira plena e não como uma metáfora de controlo por parte da direcção ou administração de uma empresa ou organização, funciona como integrador de todas as culturas, ou sub-culturas, inserindo todos os indivíduos que pertencem a essas diferentes culturas, num

¹⁸⁹ J. A. Mendes, (1997), p. 259.

¹⁹⁰ Cfr. J. A. Mendes, (1997), p. 261.

¹⁹¹ Cfr. J. A. Mendes, (1997), p. 261.

¹⁹² J. A. Mendes, (1992), p. 54.

mesmo espaço cultural, enquadrado pela identidade global da organização, formado por todas essas culturas, de forma a pôr ao serviço da organização todos os recursos existentes da mesma. Ou seja, os indivíduos não são apenas chamados a aceitar as directrizes e os comandos para a organização da sua direcção ou administração, que nestes casos assume o papel de cultura única ou dominante, mas antes são postos num ambiente de permanente contacto e troca de ideias entre os diferentes grupos/culturas da organização, onde o contributo de todos é valorizado, pondo assim a inteligência e a criatividade de todos os indivíduos ao serviço da resolução dos desafios e projectos da organização.

Assim sendo, a direcção ou administração, “perde” controlo sobre a organização, uma vez que as ideias novas ou resolução de problemas deixam de ser exclusivamente controladas por este departamento, mas ganha em competência, e em motivação, a dinâmica de trabalho é alterada positivamente se os colaboradores sentirem confiança para apresentar as suas ideias à organização, e se sentirem valorizados, quer em termos de remuneração quer em termos pessoais (estarem envolvidos em projectos que também são seus, se tiver oportunidades de formação, se, caso seja possível, lhe seja dado um horário de trabalho flexível, etc.).

Estando todos os colaboradores integrados desta forma na empresa, a sua lógica da comunicação tem que sofrer uma alteração. Esta deixa-se de fazer de cima para baixo, ou seja da administração ou direcção para os restantes departamentos da empresa, e passa a ser feita de forma menos centralizada. Apesar de administração da empresa ainda apresentar as directrizes e objectivos da empresa aos restantes departamentos, a comunicação, ou os conteúdos a comunicar, quer entre departamentos dentro da empresa quer para fora da empresa, deixam de provir apenas de si por um motivo simples, como com a Gestão pela Cultura há o esforço de integrar todos os colaboradores dentro da cultura da empresa e de os familiarizar com os valores desta, estes são vistos como representantes da empresa e da sua cultura dentro e fora da empresa.

Ou seja, a comunicação da empresa não se vai restringir aos comunicados do departamento de comunicação desta, a sua identidade e a sua cultura vão

transparecer através dos próprios colaboradores em interações no exterior da empresa, uma vez que estão completamente envolvidos e conscientes da empresa e dos seus objectivos. Conseguindo-se assim criar no exterior uma imagem positiva mais perene, evitando certos custos comunicacionais, principalmente ao nível de marketing e publicidade, pois a sociedade irá já reconhecer a empresa e ter uma opinião acerca desta.

Por fim é importante referir que, apesar de a Gestão pela Cultura ser um modelo aplicável a várias empresas, a forma como este é aplicado tem obrigatoriamente de ser diferente de caso para caso. Ou seja, a eficácia deste modelo vai sempre depender de um óptimo conhecimento quer da organização em questão, da sua cultura, da sua história, dos seus ritos, dos seus mitos, das suas metáforas, etc., como do meio envolvente, tanto local, regional e nacional, assim como da área da própria organização.

Isto porque, como já vimos com o caso da importação do modelo japonês para empresas de outros países, se a aplicação de modelos de gestão ou a construção/manipulação de culturas organizacionais não respeitar as condições pré-existentes, e prática de princípios que não se adequam ou não são compatíveis com a realidade cultural da organização em causa, a sua legitimidade vai ser posta em causa e não vão atingir níveis de eficácia razoáveis, podendo criar inclusivamente focos de tensão entre grupos dentro da organização.

Maurice Thévenet alerta, “a abordagem cultural da empresa deve dar soluções novas aos problemas da empresa e não apenas alimentar o prazer de admirar as suas particularidades próprias”¹⁹³, e refere o exemplo avançado por N. Pharoah acerca do caso das grandes empresas de cerveja inglesas, “cujos dirigentes se viram confrontados com problemas de imagem na sequência de numerosas compras, fusões e reagrupamentos de cervejeiras com estilos e tradições diferentes.

¹⁹³ M. Thévenet, (1997), p. 16.

Os gestores tinham muitas dúvidas sobre a respectiva fusão e foi então que decidiram procurar a sua identidade como meio de selar a coesão da empresa”¹⁹⁴.

5.2. O caso da Maceira-Liz

Após esta reflexão sobre os conceitos de Cultura Organizacional, Gestão pela Cultura, e sobre os seus impactos numa organização, interessa-nos agora reflectir sobre a cultura organizacional da Maceira-Liz e da Secil, e abordar o impacto, ou o papel, que o Património Cultural, através do museu e não só, desempenha na mesma, na sua identidade, e em todas as áreas da empresa. Não possuímos, obviamente, elementos que nos permitam realizar uma caracterização da Cultura Organizacional da empresa, que de resto iria implicar um estudo da mesma ao longo de um período de tempo bastante alargado. Iremos no entanto, através de informações recolhidas junto à Dra. Ana Lúcia Santos¹⁹⁵ e o Dr. Nuno Maia¹⁹⁶, tentar compreender um pouco melhor o ambiente cultural da empresa SECIL.

No entanto, convém lembrar que este género de gestão não pode ser implementado da mesma forma em duas empresas diferentes. Ou seja, partindo do princípio que cada empresa é uma realidade cultural irrepetível, com uma história, valores e ritos próprios, não podemos afirmar que um modelo de gestão pela cultura que funcione num caso, ou numa empresa, funcione noutra empresa, mesmo que esta seja muito similar (do mesmo sector, com idades parecidas, volumes de negócios próximos, etc.). O que implica que um gestor que pretenda trazer para a gestão da sua empresa os conceitos que anteriormente foram referidos seja um profundo conhecedor da sua empresa, de todos os seus departamentos, da região que a envolve, da sua cultura, da sua história, etc. Em cada caso diferente, conheceríamos dificuldades, condicionalismos e oportunidades diferentes, pelo que

¹⁹⁴ M. Thévenet, (1997), p. 41.

¹⁹⁵ Responsável pelo Museu do Cimento.

¹⁹⁶ Director de comunicação organizacional da empresa SECIL.

a análise que iremos fazer só se adequa, obviamente, ao caso da SECIL e da fábrica da Maceira-LIZ.

Antes de avançarmos para caracterização do museu e da gestão patrimonial da Maceira-LIZ e as suas consequências para a sua cultura organizacional, importa também lembrar o contexto, ou as condições da sua existência. Nem a fábrica, nem a empresa SECIL, obviamente, dedicam a sua actividade às questões do património e da museologia. O seu propósito de ser, como qualquer empresa, é atingir/conseguir lucro, neste caso através da produção e venda de produtos de construção civil. Pelo que, à primeira vista, pode ser visto como secundário, ou irrelevante (ou até puramente instrumental, como iremos referir) a existência e manutenção de um museu ou uma colecção para uma empresa que, para além do propósito de lucro, na maior parte dos casos não está sequer em contacto com o consumidor final, abastecendo principalmente intermediários.

Ou seja, não produz produtos, nem possui uma marca que seja parte do dia-a-dia de grande parte da sociedade (como o são, por exemplo, produtos alimentares, ou produtos de vestuário, destinados ao “grande público” e cujas marcas foram criadas, ou evoluíram, para ser apelativas ao maior número de consumidores possíveis, porque o consumidor tipo dos produtos que a Maceira-Liz produz é muito específico). Voltamos a fazer referência a esta condição, uma vez que vai afectar, ou vai ser um condicionante, da caracterização e da análise da oferta museológica e patrimonial da Maceira-LIZ, assim como na identificação de mais-valias para a empresa da gestão do seu Património Cultural.

A fábrica e os seus trabalhadores, segundo informações recolhidas junto do Dr. Nuno Maia, desde há muito que formam um bloco identitário muito forte, essa identidade não se quebrou ou dissipou com a privatização da fábrica nos anos noventa. Isto explica-se pela identidade da mesma e pela sua história. A cultura desta empresa é marcada por valores intrínsecos à indústria cimenteira, ou seja é uma empresa, segundo o Dr. Nuno Maia o director de comunicação institucional da SECIL, com uma cultura sóbria, tendencialmente fechada em si própria, com uma visão e processos de longo prazo, de capital intensivo e prazos de retorno de

investimento longos. O que se explica, como já foi referido, pela natureza da indústria cimenteira e por algumas tendências da fábrica e da empresa em si. Desde logo, devido aos custos das infra-estruturas da produção de cimento, e ao baixo custo do cimento vendido na fábrica, segundo informações recolhidas junto do Dr. Nuno Maia, o cimento é vendido a cerca de sete cêntimos por quilo, e o custo de implementação de uma fábrica cimenteira pode chegar às centenas de milhões de euros. O que obriga a um bom planeamento da produção e de todos os seus processos, de forma a conseguir atingir os seus objectivos de mercado e viabilidade económica.

Em relação à aparente cultura fechada da fábrica esta pode explicar-se pela baixa taxa de renovação dos colaboradores, estes ficam, em média, cerca de vinte anos na estrutura da empresa, estando, em 2011, 49% dos colaboradores da fábrica da Maceira-Liz, pelo menos há vinte anos na fábrica. Isto, aliado à idade média dos colaboradores, cerca de quarenta e sete anos¹⁹⁷, provoca uma resistência à mudança dentro do seio da empresa, não sendo as inovações implementadas de forma fácil. Por outro lado, a longa permanência dos colaboradores na empresa traz consigo grandes benefícios em termos identitários, prestando um sério contributo à identidade da empresa.

Outra razão que pode explicar a cultura fechada prende-se com a natureza do mercado até aos finais dos anos 90, até aqui, devido à grande procura de cimento do mercado, a empresa não tinha sérias necessidades, segundo o Dr. Nuno Maia, de conduzir uma política, extensa ou bem planeada, de comunicação externa. Ou seja, não existindo grandes preocupações com o marketing a atenção da empresa era toda voltada para a produção, assistindo-se desta forma, nos últimos dez ou quinze anos, uma mudança de preocupações, pondo em prática a empresa uma política de comunicação externa e de marketing, devido à menor procura de cimento pelo mercado. Aliás, uma tendência e necessidade que afectam grande parte das organizações e empresas na actualidade.

¹⁹⁷ Cfr. Relatório do Conselho de Administração 2011, p. 62.

Tendo isto presente avançaremos com a caracterização da gestão do património cultural que a empresa Secil faz do seu património industrial, nomeadamente a administração da fábrica da Maceira-Liz.

Segundo informações recolhidas junto à Dra. Ana Lúcia Santos, desde os primórdios da constituição da fábrica, foi muito importante para os seus fundadores registar, preservar a história e assinalar efemérides importantes da mesma e da empresa, na altura Empresa de Cimentos de Leiria.

No entanto, e devido aos factores que referimos anteriormente, somos levados a acreditar que o património cultural não ocupa uma posição de relevo, no pensamento estratégico da empresa. Isto apesar de, segundo informações recolhidas junto do Dr. Nuno Maia, estar atribuído ao museu uma função de comunicação interna importante, nomeadamente identitária, ficando a cargo deste a preservação quer a preservação do Património Cultural da empresa, quer, em parte a sua identidade. E apesar, também, da recente remodelação do museu, pelo que, o papel que o mesmo desempenha parece-nos limitado, estando neste momento num estado que poderíamos chamar de semi-desactivação (ausência de exposições temporárias, ou outro género de actividades educativas).

Isto porque, para além de uma semana de portas abertas, que se realiza no mês de Maio para assinalar o aniversário da fábrica, em que são programadas várias actividades culturais e espectáculos, diurnos e nocturnos, para diferentes tipos de público (por exemplo, actividades para crianças e para adultos), o programa do museu não conhece uma grande dinâmica, parecendo de certa forma com a visão de Filipe Tomasi¹⁹⁸, um cemitério onde os objectos “dormem eternamente como seres aborrecidos e desconhecidos”¹⁹⁹.

Apesar de ser uma visão com algum exagero a verdade é que o facto de o museu não ser administrado à semelhança de outros museus (e talvez mais importante, não ter acesso a financiamento como outros museus, por exemplo públicos, assim como

¹⁹⁸ Fundador do futurismo italiano.

¹⁹⁹ F. Magalhães, (2005), p.16.

técnicos especializados), não permite que seja explorado a fundo as que, na nossa opinião, são as reais potencialidades deste. Esta falta de dinâmica pode diminuir, na nossa perspectiva, o papel que o património cultural poderia desempenhar no seio da empresa e da fábrica, sem esquecer claro o papel que desempenha no estudo da história da indústria cimenteira no nosso país.

Tememos que, perdendo este interesse possa levar mais tarde à completa desactivação do museu, até porque, apesar da média de idades dos colaboradores e os anos de serviço na empresa serem elevadas, não está neste momento a haver uma renovação do pessoal efectivo podendo dentro de alguns anos transformar-se a actual identidade organizacional e deixando por isso razão para manter o museu como meio de preservação dessa mesma identidade.

Esta falta de dinâmica comprova-se pela inexistência de um departamento de educação e de um departamento de investigação, não estando nesta altura ninguém com funções ligadas ao museu do cimento. Com um grupo de técnicos que trabalhasse no museu, era possível dar um novo alento ao museu, com o dinamismo próprio a que associamos uma instituição destas e com um programa de actividades interessantes e recompensadores, tanto para a empresa como para os visitantes, sobre as quais iremos debruçar-nos mais adiante.

Um lado positivo a destacar é a existência de um centro de documentação e investigação, está bem equipado, inclusive com uma pequena sala que permite receber conferências e receber visitantes. Existe também no centro de documentação um espaço que serve de loja do museu, onde os visitantes podem adquirir livros relacionados com a história da empresa e pequenas recordações relacionadas com a fábrica e a empresa.

Ainda assim, segundo informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos, não existe um responsável pelo arquivo da empresa que apesar de não estar ao abandono não nos parece que esteja a ser aproveitado, nem conservado de forma adequada, não estando se quer organizado da forma mais correcta para uma eficaz utilização. O arquivo da empresa, neste caso, é um património tão relevante como a

Central Turbo-Gerador, ou como o relatório da autoria de José Rocha e Mello, escrito à mão do qual nasceu o projecto de implementação da fábrica da Maceira-LIZ, que se encontra exposto no museu.

Não se percebe esta falta de investimento e de dinâmica do arquivo da fábrica, pela sua natureza pode ser importante para a investigação científica de várias áreas, o que só traria reconhecimento à marca SECIL e daria à empresa uma imagem positiva, em termos de transparência e de contributo e parceria com instituições de ensino superior. E uma cultura aberta, com imagem positiva e dinâmica é mais eficaz em termos organizacionais do que uma cultura fechada, onde exista uma homogeneidade completa da cultura da empresa, tornando-se esta uma ferramenta manipulada pela direcção ou administração da mesma²⁰⁰.

Posto isto, podemos inferir que a questão do Património Cultural nesta empresa não assume qualquer importância ou carácter essencial no cumprimento dos objectivos globais desta empresa, o que de resto seria de esperar, pelos factores que salientamos anteriormente.

Ainda assim, importa referir que esta empresa pela postura que apresenta perante o seu Património Cultural, a sua história e identidade que, parece-nos, a maior parte das empresas no país não tem, seja porque não têm uma dimensão histórica que lhes permita isso, ou porque não há interesse por parte da empresa em si em preservar, e valorizar o seu Património Cultural.

E relembra-mos que esta não é uma empresa com um mercado muito abrangente (cerca de 800 clientes, e alguns destes são intermediários que distribuem o produto pelo consumidor, através de revenda), pelo que à primeira vista pode não parecer importante criar uma ligação com o público em geral, partindo da ideia defendida por vários autores de que o museu é actualmente um espaço de comunicação²⁰¹, para além de uma questão que nas últimas décadas tem assumido uma maior importância na sociedade. Referimo-nos à questão do controlo ambiental, pois uma

²⁰⁰ Cfr. D. Gomes, (2000).

²⁰¹ Nomeadamente, F. Magalhães, (2005) e F. Hernández Hernández, (1998) e (2006).

vez que a indústria cimenteira tem processos com um impacto muito profundo no ambiente, se bem que actualmente é menor do que foi no passado, é importante para a SECIL, assim como as outras empresas do sector, comunicar externamente as medidas que tem vindo a implementar para a minimização desse mesmo impacto. Pelo que de resto, não nos pareça que haja comunicação feita de forma abrangente para a sociedade pela SECIL para além da que aborda este tema.

Outro aspecto que pode explicar o pouco relevo do museu e do Património Cultural passa pelo papel desempenhado pelos Prémios Secil. Estes prémios são atribuídos anualmente a profissionais que se destacaram na área da arquitectura e da engenharia civil, assim como a alunos destas áreas que realizaram trabalhos e projectos de âmbito académico de grande valor. Dentro do âmbito profissional destas áreas e nas instituições de ensino superior com ensino e investigação nas mesmas, estes prémios possuem uma grande visibilidade, o que por sua vez dá visibilidade à empresa junto dos profissionais e dos futuros profissionais que irão utilizar o seu produto. Ou seja, por detrás destes prémios existe uma lógica de comunicação e de marketing muito bem planeada, e que apresenta resultados positivos.

O que nos faz questionar se a principal razão por detrás da semi-desactivação do museu, não passa pela concorrência que este enfrenta em termos de comunicação pelos Prémios Secil. Isto porque a lógica de comunicação da empresa parece-nos orientada para públicos muito específicos, clientes, profissionais e alunos de arquitectura e engenharia civil, exceptuando o caso que referimos anteriormente, pelo que o público a que o museu consegue chegar, da forma como actualmente funciona, não se enquadra especificamente nesses objectivos. Antes pelo contrário, funciona mais numa lógica de comunicação interna, pois muitas vezes, de acordo com informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos, são os próprios colaboradores que sugerem a familiares e amigos que visitem o museu, comprovando a função de preservação de identidade que este desempenha e que já anteriormente nos tínhamos referido.

Posto isto podemos agora tentar inferir qual o papel do Património Cultural na empresa e se existe uma Gestão pela Cultura no seio desta, ou se os conceitos de cultura de empresa, história e identidade são utilizados numa forma funcionalista e como uma metáfora de controlo por parte da direcção da empresa.

Pois bem, claramente no delineamento das linhas e objectivos estratégicos da empresa o Património Cultural da mesma é deixado de lado, no entanto parece haver a consciência de uma cultura existente no seio da empresa, e que esta sim afecta todo o funcionamento da empresa e é tido em conta por parte da direcção em todos os aspectos da empresa. Apesar disso, esta aparenta ser homogénea e única no seio da empresa, e que funciona como elemento de integração dos colaboradores por parte da administração da empresa, não existindo, talvez, por isso uma verdadeira Gestão pela Cultura, mas antes um aperfeiçoamento do modelo de gestão tradicional. O que não é forçosamente um aspecto negativo, mas que pode resultar no não aproveitamento total das potencialidades que o património e a história da fábrica da Maceira-Liz oferecem à empresa.

De facto, para além da preservação da identidade e da história da empresa, o museu assume funções ao nível de recrutamento de colaboradores, sendo que os novos contratados de forma geral são convidados a visitar o museu e a conhecer melhor, ou pela primeira vez, a história e identidade que da fábrica e da SECIL. E também ao nível de comunicação externa e de função social que se espera da empresa, ou seja, uma vez que grande parte das visitas do museu são feitas em âmbito escolar ao nível de ensino obrigatório, por escolas da região na sua maioria, pelo que o museu assume uma certa preponderância ao nível da história contemporânea e industrial da região. Desempenhando desta maneira uma função social importante para a região, que de resto se espera pela sociedade, assumindo assim o papel de empresa-cidadã.

Importa referir que a adesão de visitas de estudantes do ensino superior é menor do que esperado, embora não sejam claras as razões pelo qual isto acontece podemos sugerir alguns dos motivos que na nossa opinião podem conduzir a isto. Desde logo, o desconhecimento da existência desta estrutura museológica, que apesar de estar

inserida em alguns roteiros de museus, sendo o mais importante o Roteiro das Minas e Pontos de Interesse Mineiro e Geológico de Portugal²⁰², não possui uma adequada divulgação, quer junto destas instituições de ensino quer junto da sociedade em geral. Outro aspecto que nos parece contribuir para esta situação passa pela própria falta de dinâmica impressa à actividade do museu. Este aspecto ganha importância na nossa perspectiva, uma vez que acreditamos que este museu tem capacidade para funcionar como um pólo de educação informal em várias vertentes, conseguindo dessa forma uma maior visibilidade e número de visitas o que se iria reflectir na própria empresa. Mais adiante iremos abordar de forma mais profunda este aspecto.

Assim sendo, a gestão patrimonial levada a cabo pela empresa deixa a desejar, no sentido de não existir um plano adequado, quer para o Património Cultural quer para a estrutura museológica, o que não permite uma valorização deste património, e por conseguinte da empresa e da sua cultura, de acordo com as potencialidades deste. Pois não nos podemos esquecer que esta fábrica foi, ao longo da sua história, líder tecnológica do seu sector, e que foram implementadas políticas de gestão inovadoras, na Empresa de Cimentos de Leiria, em Portugal ao nível de políticas sociais, pela mão de Henrique Sommer e José Rocha e Mello. A realidade cultural que é formada pela fábrica da Maceira-Liz marcou e marca, sem qualquer dúvida, a região onde se encontra e o panorama industrial nacional, o que é uma oportunidade para a empresa que esta deve capitalizar no sentido de atingir os seus objectivos estratégicos.

²⁰² O Roteiro das Minas e Pontos de Interesse Mineiro e Geológico de Portugal foi criado pela Direcção Geral de Energia e Geologia, do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, e pela Empresa de Desenvolvimento Mineiro, S.A.. Tem como objectivo dar visibilidade a iniciativas ligadas às minas e à geologia de carácter lúdico, cultural, científico, etc. Também tem como objectivo criar uma base para a criação de uma futura rede entre as instituições que pertencem ao roteiro, que sirva para troca de “boas práticas” e de ideias entre as mesmas.

Capítulo 6 - Propostas para uma gestão pela cultura

Como vimos anteriormente, a SECIL apesar de ser uma empresa consciente do valor patrimonial do seu espólio, tanto material como imaterial, não lhe aparenta dar muita relevância na sua estratégia empresarial, e encara o papel do museu dentro da sua organização como uma ferramenta de comunicação interna. Ainda assim, é uma ferramenta que, apesar de externamente não ter vindo a ser particularmente eficaz para o nicho de mercado que ocupa e para o cumprimento dos seus objectivos comunicacionais (contacto com universidades, escolas superiores, arquitectos, engenheiros e alunos do ensino superior), internamente assume alguma importância, funcionando o museu como a salvaguarda da identidade da empresa e dos seus colaboradores, na sua maioria ligados já há muitos anos à fábrica, e, até, com vários familiares ligados na condição de ex-colaboradores.

O próprio programa do museu, ou a sua inexistência, é reflexo desta atitude, a falta de um programa museológico que abranja a investigação científica, a preservação e conservação do espólio e, mais importante, uma vertente educativa, com exposições temporárias, publicações, conferências, e outro género de actividades mais ou menos interactivas, deixa a actividade do museu muito aquém das suas potencialidades.

Como já vimos o Património Cultural produzido por esta organização é da maior importância tanto para a preservação da memória histórica da indústria e da região, e pode também assumir um papel importante na formação de engenheiros e arquitectos, e acreditamos que deva prosseguir esse objectivo para sobreviver, pois o mercado tem vindo a sofrer alterações, e o contacto gerado com os estabelecimentos de ensino superior traria uma maior visibilidade para a empresa.

Nesta perspectiva, a linguagem e a mensagem do museu corre o risco de perder o seu significado, quando os actuais colaboradores se reformarem ou abandonarem a empresa, pois, parece-nos que o actual programa museológico (ou a falta deste) só

consegue atrair eficazmente estes colaboradores, que se sentem realmente ligados à empresa, e os seus familiares, amigos, etc.

Posto isto, parece-nos urgente repensar o museu e o papel do Património Cultural na empresa, de forma que estes possam assumir uma preponderância na cultura organizacional que actualmente não possuem, mas sempre tendo em vista os objectivos de mercado da empresa, assim como a sua Cultura Organizacional e a sua identidade. Noutras palavras, adicionar à sua actual mensagem que possui um foco principalmente interno, uma nova mensagem dinâmica e interactiva, mais atractiva para públicos externos, nomeadamente os que são o público-alvo da estratégia comunicacional da empresa SECIL.

Julgamos por isso que alterações à gestão que a SECIL faz do seu Património Cultural seriam necessárias para se conseguir atingir o verdadeiro potencial do seu património. Estas focariam principalmente a estrutura museológica já existente, dotando-a de novas competências e de uma nova organização para alterar o papel que as questões do património desempenham dentro da empresa. Ou seja, redimensionar os objectivos do museu para que o tratamento de todas as questões patrimoniais da empresa passe por esta instituição.

Para isto, teremos de ter em conta a organização da empresa e os seus objectivos, porque não faria sentido o museu dissociar-se da empresa e da fábrica da Maceira-Liz, como vimos anteriormente o museu possui um maior valor patrimonial e educativo porque está inserido no seio da empresa, e porque a empresa e a sua administração poderão estar mais dispostas a investir e a valorizar no museu se o programa deste auxiliar no cumprimento dos objectivos da empresa, ou ser mais eficaz nos objectivos que já cumpre.

Não nos podemos esquecer que o museu nasceu da cultura da empresa mas também cria, ou molda, a cultura da empresa. Para além disto, teremos em conta também alguns elementos do projecto original proposto por Jorge Custódio, assim como alguns exemplos dos restantes casos de museus que já abordamos no capítulo quatro.

Outros factores podem por em causa a necessidade de investimento nas sugestões que iremos apresentar, ou do reajustamento do museu. Um dos factores que nos surge da comparação com os museus que abordamos anteriormente prende-se com o facto de a fábrica e da empresa ainda estarem actividade, pelo que a memória e o património industrial associados à fábrica não estão, pelo menos aparentemente, em risco de desaparecer. Ou, não existe a necessidade de preencher um vazio deixado pela fábrica, caso esta tivesse encerrado a sua actividade, e em que um projecto de revitalização social, cultural e económica, como é exemplo o projecto RELOUSAL, fosse bem aceite ou necessário.

Não queremos com isto dizer que seria melhor para a preservação e gestão do Património Cultural da Maceira-Liz que a fábrica encerrasse a sua actividade, bem pelo contrário, queremos dizer sim que, ao contrário do que se passa no Lousal, o museu da Maceira-Liz não assume uma preeminência na vida social e económica da vila da Maceira, pelo que as soluções do museu têm que ser encontradas, numa primeira fase, dentro do universo da fábrica e dos seus colaboradores, assim como os seus familiares e amigos e os ex-colaboradores, e mais tarde trabalhar em conjunto com a restante comunidade local para valorizar o museu e o seu património.

Pois importa lembrar, numa perspectiva de defesa do património e da história, que caso a actual crise económica, ou qualquer outra razão obrigue, ao encerramento da fábrica e ao fim da empresa, a comunidade da Maceira, e a sua região, teriam que desempenhar o papel que a empresa tem desempenhado, em termos de gestão do Património Cultural, e que só faria sentido este tipo de investimento para esta comunidade se sentissem que o Património Cultural da Maceira-Liz faz também parte da sua memória histórica, e em última análise da sua identidade, quer estejam ou não ligados directamente à fábrica. Para isto é necessário incluir as instituições locais (junta de freguesia, câmara municipal, etc.) no planeamento e no programa museológico, mas iremos voltar a debruçar-nos sobre o assunto mais adiante.

Posto isto, iremos propor sugestões para a gestão do Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz, primeiro numa lógica empresarial, estando esta profundamente

ligada com os objectivos do grupo SECIL, mais adiante iremos também explorar as opções a tomar, na nossa opinião, no caso de a empresa encerrar a sua actividade ou se desfizer da fábrica para outra empresa, de outro sector ou de origem estrangeira, e por isso desconhecedora da importância do Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz.

6.1 Propostas para o Museu do Cimento

Antes de mais, identificadas as dificuldades e problemas associados ao museu assim como os objectivos da empresa, a sua cultura organizacional, identidade e a sua situação actual, à que pensar, ou repensar, na nossa perspectiva, toda a estrutura museológica existente, começando pelo seu papel dentro da organização e pelo programa museológico. Neste programa importa explicitar tanto o tema, como os objectivos do museu e a forma como se prevê que estes sejam atingidos, ou seja os meios que o museu terá à sua disposição, quer em termos de estrutura organizacional em relação à empresa, quer em termos de pessoal e de competências a que a este devem estar associados.

Como já vimos anteriormente, o Museu do Cimento da fábrica Maceira-Liz não possui a organização e não desempenha inteiramente as funções que se esperam de um museu de acordo com a legislação portuguesa e de acordo com as definições acordadas internacionalmente (ICOM). E embora isto não seja necessariamente um problema, ou que obstáculo para qualquer colecção em termos de valor patrimonial, pode no entanto tornar-se um problema tendo em conta os objectivos estratégicos da empresa. Não pela diferença do estatuto de museu ou colecção, mas antes pelo dinamismo imprimido a cada um e pela capacidade de atracção dos públicos-alvo.

Parte da estratégia de vendas da empresa passa pelo contacto com os profissionais dos campos da engenharia civil e da arquitectura desde muito cedo, ou seja desde que estes estudam nas universidades e politécnicos. Como já referimos os Prémios SECIL desempenham esta função, através da atribuição de prémios, por um júri independente, a trabalhos de excelência feitos nestas áreas, o que pretendemos é

que o museu complemente este acesso aos profissionais das áreas referidas e que auxilie a divulgação a marca dos produtos da SECIL, através do seu Património Cultural que é parte estruturante da cultura e da identidade da empresa, no mercado, ao invés de servir de concorrente por financiamento, pois actualmente cumpre diferentes objectivos de comunicação, sendo mais vocacionado para um público interno.

Importa por isso, à semelhança do caso do Centro de Ciência Viva do Lousal, ser uma mais-valia em termos educativos para estas áreas específicas, assim como outras directamente ligadas à produção de cimento, como a química, a geologia, etc. Com actividades dinâmicas, não apenas uma exposição permanente e um circuito museológico que envolva a visita à fábrica, de forma a conseguir atrair este género de visitante em particular. Segundo informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos, o museu não era visitado por um número significativo de estudantes universitários, e parte do motivo pelo qual não é visitado por estes, na nossa opinião, passa pela falta de dinamismo e factores de atracção da estrutura museológica.

Apesar do carácter *in situ* e da possibilidade de comparar processos fabris de há décadas com os utilizados actualmente, uma exposição será visitada apenas uma vez pela esmagadora maioria dos visitantes de museus, para os voltar a atrair para o museu e atrair novos públicos à que se oferecer novas actividades e novas exposições de forma regular. Porque de outra forma não nos parece que se crie grandes tendências de visitas pelo Museu do Cimento, e não se conseguindo isto irá sempre existir uma falha, ou uma ineficácia, na transmissão da cultura e identidade organizacionais da empresa SECIL. Não se atingindo por isso os objectivos que propomos aqui para o museu.

Mas antes de debruçar-nos sobre o tema e as actividades do museu convém falarmos do papel que este desempenha no seio da empresa, actualmente funciona como um departamento, à semelhança de qualquer outro da empresa, com a excepção de que está directamente ligado à direcção da fábrica, ou seja, todas as decisões tomadas que afectem o museu são da responsabilidade da direcção da empresa. Isto levanta desde logo alguns problemas, primeiro significa que as

decisões das actividades do museu são tomadas por pessoas, ainda que sejam profundas conhecedoras da realidade da organização, sem experiência e formação em museologia ou uma área ligada ao Património Cultural, e segundo retira ao museu uma característica, a nosso ver importante para a execução de actividades museológicas, a autonomia.

Para resolver esta questão é necessário por parte das direcções da empresa e da fábrica um voto de confiança na sua própria cultura e na sua identidade enquanto organização, isto porque estariam a financiar uma estrutura museológica sobre a qual não tem um controlo directo. Como contrapartida desta situação seria importante encontrar novas fontes de financiamento do museu, públicas (Câmara Municipal de Leiria, por exemplo) ou privadas (como fundações, ou bancos por exemplo), para que o peso deste não ficasse completamente ao encargo da empresa, assumindo, obviamente, uma vertente comunitária, ou social de maior dimensão.

Não vemos no entanto esta vertente como uma obrigação, mas antes uma oportunidade para fazer chegar a mensagem do museu a um público mais alargado, pois acreditamos que o envolvimento da comunidade que rodeia a fábrica da Maceira-Liz iria, para além de valorizar o museu, criar uma plataforma de apoio para o museu (do género talvez de uma associação de amigos do museu) e gerar um maior interesse para as exposições e actividades do museu junto da comunidade, ganhando a empresa uma maior visibilidade e transmitindo uma imagem positiva para o exterior.

Assim sendo, o museu funcionaria como uma instituição independente, no entanto sem perder a sua ligação à empresa e mais especificamente à fábrica, pois seria benéfico para ambas as partes que se mantivesse uma relação estreita, aliás o grande atractivo do museu é o facto de estar *in situ*, como já referimos.

Com esta autonomia torna-se necessário equipar o museu com técnicos especializados, com formação não apenas em museologia e património, mas também, à semelhança do caso do Lousal, nas áreas da ciência que se pretende

trabalhar no museu, ou seja química, geologia, arquitectura, etc. (que talvez possam ser encontrados já no interior da estrutura da empresa e assim para além de conhecer as áreas referidas ainda teriam a vantagem de conhecer a empresa e a sua cultura). Pois traria um *know-how* e dinâmica que não existem actualmente no museu, mesmo com uma equipa pequena, com quatro elementos no máximo, com um museólogo ou técnico ligado a uma área do Património Cultural, como história contemporânea ou arqueologia industrial, que desempenharia, a nosso ver, uma função da maior importância.

Isto porque, face às poucas actividades que o museu tem vindo a realizar, ou diríamos mesmo que não têm vindo a realizar, torna-se necessário um técnico com capacidade de dinamizar e coordenar o museu em todos os seus campos, desde a exposição permanente à comunicação do próprio museu, que actualmente se tornou uma das funções mais importantes do museólogo, até porque, relembrarmos que um museu é antes de mais um meio de comunicação que com uma gestão eficaz pode ser muito poderoso.

Os restantes elementos da equipa poderiam não possuir formação ou experiência de trabalho em museus, pois é mais importante que tragam conhecimentos e formação acerca dos temas e áreas científicas a tratar pelo museu, que possam ser postos em prática no planeamento das exposições, permanente e temporárias do museu, e de outro género de actividades.

O objectivo será alcançar em todas as actividades realizadas um nível e coerência científica de forma a manter a qualidade das mesmas e ser mais atraente para o público, principalmente para as áreas de engenharia civil e arquitectura, mas também, biologia, geologia, história e arqueologia industrial.

Estas actividades envolveriam a indústria cimenteira (a sua história e os seus processos) e a história da empresa com as áreas científicas referidas, de forma a tornar o museu atractivo para um público específico, ou seja para o público ligado a essas áreas e assim incrementar a visibilidade da empresa junto a esses profissionais, enquanto passa para o exterior uma boa cultura e uma boa identidade

em parte porque a empresa se predispõe a assumir na sociedade um novo papel mais activo e mais próximo, devido ao carácter educativo das exposições temporárias e restantes actividades, que propomos que se ponham em prática para o público externo da empresa.

Convém referir aqui, que embora estejamos a dar relevo ao carácter educativo que pretendemos alcançar com as alterações propostas para o Museu do Cimento, que não podemos descurar também outra das funções do museu, que é o entretenimento. Ou seja, o visitante irá ficar desiludido com a visita ao museu se as mensagens da estrutura museológica sejam transmitidas de forma muito técnica ou de difícil compreensão ou, diremos mesmo de forma “chata” para o visitante.

Para evitar que as exposições sejam pouco interessantes deste ponto de vista, importa dotá-las de características apelativas para o visitante, desde logo com a utilização de novas tecnologias ou de técnicas que permitam um alto grau de interactividade entre a exposição e o visitante. Através de meios audiovisuais, como filmes, ou meios mais simples, como o painel expositivo da exposição permanente do museu que permite ao visitante ver e tocar nos materiais resultantes do processo de fabrico do cimento desde a matéria-prima ao produto final, várias são as formas de tornar mais apelativa e menos estática a exposição. De forma que o visitante não se veja obrigada assumir o papel de mero receptor da mensagem da exposição, nem ficando refém da forma como a exposição foi montada, podendo interagir com a exposição e a sua mensagem e podendo decidir a forma como prefere que haja a transmissão da mensagem.

Posto isto, avançaremos para o planeamento do museu e das suas actividades, obviamente teremos de partir das condições já existentes, a característica *in situ* em particular é bastante interessante para o visitante, e por isso não é, na nossa opinião, necessário uma grande alteração em termos de infra-estruturas do museu, uma vez que as condições das existentes são bastante boas, com a excepção da falta um espaço destinado a exposições temporárias.

Este género de exposições são da maior importância para o museu e os seus objectivos, pois estas renovam o interesse do público que já visitaram o museu e a sua exposição permanente e podem ser vocacionadas para públicos que à partida não estariam interessados nos temas trabalhados na exposição permanente, alargando desta forma o espectro de potenciais visitantes do museu. E por isso devem assumir uma bastante preponderância no planeamento e no programa do museu, sendo esta, na nossa opinião, uma das maiores deficiências do museu.

Apesar de conseguir atingir alguns objectivos, nomeadamente de comunicação interna e cariz identitário, funcionando como uma colecção bem organizada, as reais potencialidades do museu só podem ser atingidas se este funcionar como um museu propriamente dito, como já referimos anteriormente, de acordo com as ideias defendidas pela corrente da Nova Museologia.

Para pôr isto em prática é necessário desenhar um plano museológico mais completo, por exemplo, mais próximo ao pensado inicialmente por Jorge Custódio²⁰³, não no sentido de criar novos pólos do museu nas restantes unidades de produção da, agora, empresa SECIL, mas antes no sentido de alargar os temas trabalhados no museu para além da história da empresa e da fábrica da Maceira-Liz (embora, obviamente, irá sempre ocupar um lugar de primazia).

O conteúdo temático proposto por Jorge Custódio para o museu surge de “uma investigação geral sobre a indústria do cimento de modo a definir a sua natureza tecnológica e os seus parâmetros de produção, distribuição e consumo”²⁰⁴, assim sendo, os temas propostos passariam pela história e arqueologia industrial, não só da indústria cimenteira, mas também de outras indústrias mais antigas às quais foi buscar saberes técnicos e tecnologia, e outras que se relacionem de alguma maneira com a indústria cimenteira.

Desde logo a indústria extractiva, nomeadamente devido à extracção de calcário para os fornos da cal e à maquinaria utilizada na extracção de carvão e metais,

²⁰³ Cfr. J. Custódio, (1990).

²⁰⁴ J. Custódio, (1990), p. 2.

tendo beneficiado a indústria cimenteira do avanço científico geológico que se deu entre o século XVIII e XX. Também aos fornos utilizados na produção de cimento Portland, que foram buscar muitos elementos aos fornos da cal que existem desde a Baixa Idade Média (século XIII, XIV ou XV)²⁰⁵. O processo e tecnologias da moagem de clínquer nasceram de transformações ocorridas da indústria de moagem de cereais, “levada a um alto grau de automação por Oliver Evans nos finais do século XVIII”²⁰⁶. Devido a estes exemplos, e outros, podemos concluir que a indústria cimenteira faz parte de um universo industrial abrangente e com uma densidade histórica considerável, que se estende a períodos anteriores à revolução industrial.

Para além do processo de produção de cimento dever-se-ia também alargar os temas do museu também às aplicações do cimento, desde a construção à escultura, passando pela arquitectura do cimento ou do betão, as patentes ligadas a esta indústria e ao universo de indústrias da qual esta nasceu, e a individualidades nacionais e internacionais que ficaram ligadas à história da indústria cimenteira, e às suas aplicações. Não esquecendo o impacto social da fábrica da Maceira-Liz ao longo da história, em particular o impacto na vida dos seus trabalhadores em termos de nível de vida e de oportunidades concedidas pela empresa, assim como o impacto para a localidade da Maceira e para a região.

O tratamento destes temas pelo museu resultaria na valorização deste, e iria atrair um maior número de visitantes, nomeadamente os que estão ligados às áreas dos temas propostos, como já anteriormente referimos. Deste âmbito de temas a explorar pelo museu o número potenciais actividades e exposições é bastante alargado, pelo que, como também aconselhou Jorge Custódio, é necessário existir em todas as ocasiões uma discussão crítica acerca do museu e de todas as suas actividades, como é preconizado pela Nova Museologia, tendo que existir relações profundas e dinâmicas entre o museu e a comunidade que o sustenta, como já referimos anteriormente.

²⁰⁵ J. Custódio, (1990), p. 9.

²⁰⁶ J. Custódio, (1990), p. 9.

Importa voltar a referir que se o museu continuar como um projecto assumido apenas pela direcção da fábrica e da empresa é provável que continue a estar em estado de semi-desactivação, e que cumpra essencialmente objectivos internos ao nível da preservação do núcleo identitário da fábrica. E, existindo a possibilidade de cumprir um papel mais amplo na estratégia empresarial da SECIL, não encontramos razões para a não exploração dessas possibilidades para além de razões económicas, pelo que, voltamos a lembrar, que para atingir com sucesso este objectivo seria necessário encontrar outras fontes de financiamento para além das disponibilizadas pela empresa.

Gostaríamos ainda de voltar a vincar a questão da autonomia necessária ao funcionamento do museu, já anteriormente Jorge Custódio tinha referido que esta seria necessária para o bom funcionamento do museu, dizendo que, apesar de o museu ser parte integrante da empresa (na altura a CIMPOR), “é necessário que ele disponha de relativa autonomia de meios financeiros e autonomia cultural e científica por razões de prossecução de actividade e de objectividade da sua função museológica”²⁰⁷.

Concordamos com esta perspectiva e acrescentamos que a direcção da fábrica deveria ser uma voz entre outras no planeamento das actividades do museu, pelo que deveria também se contar os trabalhadores, representados, por exemplo, pela Casa do Pessoal da fábrica da Maceira-Liz, a autarquia local e outras instituições locais, que possam trazer para o debate do que é e deve ser o museu dinâmicas interessantes para as suas actividades, como por exemplo as escolas, associações culturais e colectividades locais.

Ultrapassando assim o âmbito do universo empresarial que Jorge Custódio tinha planeado, no entanto queremos voltar a usar as suas palavras para justificar o porquê desta proposta, “os museus não devem ser cadeias transmissoras das ideias e finalidades de uma qualquer empresa, mas sim, locais de investigação e cultura no

²⁰⁷ J. Custódio, (1990), p. 23.

estrito respeito pela verdade, da objectividade histórico-científica e tecnológica. Só assim podem servir a colectividade”²⁰⁸.

Ou seja, não só sairia a imagem da empresa positivamente reforçada, através deste destaque que ganharia a sua cultura e identidade, e ganharia visibilidade a empresa, com efeitos positivos junto do volume de vendas devido ao público-alvo do museu, como também, através do reforço da componente de comunidade em que se basearia o museu, justificaria o financiamento exterior de que este necessitaria para desenvolver a sua actividade.

Assim sendo propomos que o museu seja administrado ou gerido por uma associação formada pelas instituições acima referidas, nesta associação cada instituição integrante teria o mesmo peso nas decisões tomadas e directrizes planeadas para o museu e a sua actividade. Só assim se atingiria o grau de dinamismo e de impacto social que se espera de um museu na actualidade.

Para além deste aspecto Jorge Custódio propõe alguns objectivos para o museu com os quais concordamos e que actualmente não estão a ser postos em prática, nomeadamente a promoção de conferências e colóquios sobre os temas abordados no museu, a edição de publicações científicas, e o incentivo à investigação histórico-arqueológica sobre o Cimento em Portugal²⁰⁹.

Estes objectivos em particular poderiam ser cumpridos com sucesso através de parcerias e colaborações entre o museu e centros de investigação, quer sejam Universidades e Politécnicos, quer sejam outros museus ou fundações ligadas ao património industrial. Pois não só o museu ganharia em termos de consultadoria científica, como também despertaria o interesse de um maior número de visitantes caso tivesse ligado a essas mesmas instituições.

Exemplo disso é o Centro de Ciência Viva e Museu Mineiro do Lousal, que tem parceria com a Universidade de Lisboa e o ISCTE, para além de trabalhar com

²⁰⁸ J. Custódio, (1990), p. 23.

²⁰⁹ J. Custódio, (1990), p. 23.

outras instituições em algumas actividades específicas, por exemplo o Museu Arqueológico do Carmo e a Associação de Arqueólogos Portugueses.

Outro aspecto importante para a dinamização do Museu do Cimento passa pela comunicação deste, actualmente o museu não possui um plano comunicacional consequente ou sequer um sítio electrónico próprio. Para haver atracção de um maior número de visitantes esta realidade tem que se alterar, e proceder-se à criação de um plano comunicacional bem estruturado e objectivo.

Este passaria pelo contacto privilegiado com os públicos-alvo, ou seja, indivíduos de forma profissional ou académica às áreas de engenharia, arquitectura, de outras que se relacionem com o sector cimenteiro, através de panfletos, cartazes, etc. O que obrigaria desde logo a uma presença nas redes sociais, uma vez que actualmente estas servem de plataforma para chegar a um grande número de pessoas, assim como a criação de um sítio electrónico que informe que o consulte de informações básicas acerca do museu (como os seus temas; o conteúdo da sua exposição permanente e temporária; da calendarização das suas actividades, conferências, etc.; a sua localização; horário de funcionamento; breve história da fábrica; que dê ao utilizador a possibilidade de fazer uma visita virtual ao museu; etc.).

Seria também importante existir uma presença nos jornais e/ou na televisão, para chegar a um público mais alargado nas alturas de inauguração de exposições temporárias ou outro género de actividades que possam ser consideradas de relevo para o museu. Ou seja, definidos os públicos-alvo do museu em geral, e mais tarde os públicos-alvo para cada actividade e exposição em particular, importa depois reflectir quais os hábitos desses públicos e a melhor forma de chegar até eles, tendo em conta, para além dos hábitos e características dos públicos como referimos em cima também as características e objectivos de cada actividade ou exposição.

Abordada a questão do conjunto temático a desenvolver pelo museu e os recursos humanos, e a sua organização, postos à disposição do museu, interessa-nos agora abordar alguns projectos específicos que no nosso entender seriam uma mais-valia para o museu e os seus objectivos. Importa sobretudo o Bairro Social da fábrica,

este bairro, como referimos no terceiro capítulo, é uma realidade muito específica que é o reflexo muito exacto, ou diríamos mesmo ilustrativo, daquilo que foi e que é a fábrica da Maceira-Liz e as realidades passadas e a actual das várias empresas que tiveram o controlo da fábrica. Actualmente o bairro encontra-se bastante despovoado e com uma população envelhecida, segundo informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos, e degradado.

Este bairro, segundo António Pombo, assume uma preponderância especial dentro da história da indústria portuguesa, porque foi o primeiro do seu género a obedecer a uma estratégia bem planeada e com objectivos bem definidos por parte da direcção da Empresa de Cimentos de Leiria. É um dos elementos mais significativos da identidade profissional dos trabalhadores da fábrica da Maceira-Liz, tendo vivido nele várias gerações de trabalhadores e as suas famílias, numa realidade distinta da que se vivia na vila da Maceira.

Por isso seria importante empreender um projecto de reabilitação do Bairro Social, que para além de ajudar à sua preservação, possa também torná-lo um verdadeiro pólo do museu da fábrica, sendo que faria parte do circuito da visita do museu e da linha número três.

Seria necessário para isso, para além da reabilitação propriamente dita, a sinalização conveniente de certos edifícios, nomeadamente os das infra-estruturas do bairro (por exemplo, a Casa do Rapaz), para a melhor compreensão por parte do visitante da realidade do bairro, seria interessante proceder a um estudo etnográfico e sociológico acerca das condições e hábitos de vida dos habitantes do bairro no seu período de maior expansão, entre os anos 20 e 40, de forma a recriar, numa das casas abandonadas, o aspecto e expor os utensílios utilizados no dia-a-dia por uma família do bairro, e fazer uma comparação com as condições de vida de uma família típica da vila da Maceira do mesmo período.

Seria também interessante, criar no bairro um espaço que servisse de pousada para turistas e outro género de visitantes da fábrica e do museu (por exemplo, no caso de conferências), no entanto para este projecto ser viável teria de existir um relação

entre o Museu do Cimento e as ofertas turísticas da região em redor, pois não seria viável para os visitantes ficarem na pousada apenas para visitar o museu. Mas voltaremos a isto mais adiante.

Somos também da opinião de que o espaço disponível para exposições temporárias do museu deva se situar no Bairro Social, por exemplo na antiga casa destinada ao professor da escola do bairro, isto de forma a envolver o bairro de forma definitiva na realidade do Património Cultural da empresa e por questões de segurança dos visitantes. Não nos podemos esquecer de que o museu se localiza no espaço da fábrica e que seria necessário, para um maior controlo e segurança dos visitantes, desviar parte da visita para o exterior da mesma, e o melhor sítio para isso é sem dúvida o Bairro Social.

Importa fazer aqui um aparte para referir que seria importante que o espaço destinado a exposições temporárias fosse um espaço adaptável, porque, devido à temporalidade das suas exposições, não é útil dotá-lo de estruturas rígidas ou de equipamentos que não sejam facilmente adaptáveis pois isso condicionaria todas as exposições temporárias a realizar nesse espaço, principalmente ao nível da sua disposição. Este é um espaço destinado a ser periodicamente reinventado de forma a facilitar a organização de várias exposições e com vários temas. Pelo que chamamos a atenção para esta necessidade no planeamento deste espaço.

Outro aspecto que nos parece importante referir aqui passa pela questão da preservação e conservação do espólio do museu e da fábrica, segundo informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos, não existe actualmente no museu um departamento dedicado à preservação e conservação. Embora seja um aspecto da maior importância na missão de qualquer museu, não acreditamos que seria financeiramente viável a existência de um departamento deste género mesmo com postas em prática as propostas agora apresentadas, por isso acreditamos que a preservação e conservação do espólio devam ser realizadas aproveitando a consultadoria técnica e científica proveniente da parceria do museu com instituições do ensino superior e com outros museus.

Ou seja, analisar, como apoio destes parceiros, as condições actuais de conservação das diferentes peças do espólio, exposto ou não, e delinear um plano de preservação que se adequa às referidas condições do espólio e às condições de armazenamento do museu. No caso de ser necessário intervenções de conservação ou restauros específicos estes deveriam ser considerados e analisados caso a caso, de forma a ser encontrada a melhor solução para cada um dos casos. No entanto não nos foi dado a conhecer nenhum caso urgente de degrado de alguma peça do espólio em particular, pelo que não nos parece existir nenhum problema grave em termos de preservação e conservação do espólio.

Em termos de roteiros e redes, o Museu do Cimento actualmente faz parte do APOREM, a Associação Portuguesa de Empresas com Museu, mas segundo informações recolhidas junto da Dra. Ana Lúcia Santos esta associação parece ter cessado o seu trabalho, uma vez que o museu já não recebe informações por parte da associação já a alguns anos, tendo também deixado de enviar uma publicação periódica científica acerca de arqueologia industrial.

Faz também parte da APPI, Associação Portuguesa para o Património Industrial, segundo o seu sítio electrónico foi fundada a 16 de Maio de 1997 e o seu director é o Dr. José Manuel Lopes Cordeiro. Esta associação é uma instituição sem fins lucrativos, e tem como objectivo o fomentar a investigação científica e a preservação do Património Industrial, funcionando também como espaço de troca de ideias entre os associados. Tendo em conta que o sítio electrónico desta associação parece não ser actualizado já há bastante tempo, somos obrigados a partir do princípio que a actividade desta associação cessou ou diminuiu.

O Museu do Cimento encontra-se ainda integrado no Roteiro de Minas e Pontos de Interesse Geológico de Portugal, criado pela Direcção Geral de Energia e Geologia do Ministério da Economia, da Inovação e Desenvolvimento, e pela Empresa de Desenvolvimento Mineiro. O objectivo deste roteiro é divulgar iniciativas de vários caracteres ligadas à geologia e às minas, e criar um espaço de diálogo entre as várias instituições e iniciativas. Estas são variadas passando por museu e centros de ciência viva, o Centro de Ciência Viva do Lousal também é membro deste roteiro,

criando assim um roteiro turístico virtual que lhes permite obter uma maior visibilidade e conseguir um maior número de visitantes.

Esta política de participação ou inclusão em roteiros pode se revelar bastante vantajosa e deve-se manter e se possível inserir o museu noutros projectos do género. Uma proposta interessante seria inserir-se ou criar um roteiro de Património Industrial da região, em especial dos concelhos de Leiria, Marinha-Grande e Alcobaça, que é conhecida pela sua tradição industrial, sendo o exemplo da indústria vidreira da Marinha-Grande o mais ilustrativo mas existindo outras indústrias com profundidade histórica na região, nomeadamente a de produção de cal no concelho de Alcobaça.

No entanto devemos ter em atenção as características das diferentes indústrias, o que nos obriga a reflectir se tal projecto seria viável pois podem atrair diferentes públicos e por isso tornar ineficaz este tipo de projecto. Queremos porém salientar que este tipo de iniciativas traz benefícios ao museu e seria importante não abdicar das mesmas.

6.2. Hipótese de aquisição da fábrica por uma empresa de um sector diferente ou estrangeira

Após termos reflectido sobre propostas para o funcionamento e organização do museu tendo em conta os objectivos propostos para a gestão do Património Cultural da empresa SECIL e da fábrica da Maceira-Liz, é importante explorarmos o que aconteceria ao museu caso a fábrica fosse adquirida por uma empresa de outro sector, diferente do cimenteiro, ou por uma empresa de origem estrangeira e por isso desconhecedoras da realidade, e da importância, do Património Cultural da Maceira-Liz. Ou no caso de a empresa SECIL encerrar a sua actividade e tiver que abandonar ou desactivar a fábrica da Maceira-Liz.

Queremos dizer que antes de mais caso qualquer uma das hipóteses acima levantadas se vier a dar o museu pode perder muito, em quanto pólo de atracção de

visitantes, ou pode mesmo ser encerrado. Relembramos que, na nossa opinião, o seu grande atractivo prende-se com a característica *in situ* do museu e por ser parte orgânica de uma realidade empresarial e profissional muito forte. A ausência ou a separação dessa realidade seria sem dúvida prejudicial à actividade do museu, no entanto pelo impacto que a actividade da fábrica provocou ao longo dos anos e que deixou na região envolvente, e em particular na freguesia da Maceira, assim como a relevância que assumiu no sector cimenteiro no nosso país, é importante proteger a memória histórica e o Património Cultural da fábrica e da sua actividade, mesmo após o seu encerramento ou aquisição por uma entidade “estranha” à história da fábrica.

Caso se desse a aquisição da fábrica por outra empresa, a acção dos trabalhadores, ex-trabalhadores e habitantes da Maceira seria muito importante para a preservação do Património Cultural da mesma. Assumindo que a nova empresa seria sensível às questões do Património Cultural e da Cultura e Identidade das Organizações, acreditamos que veria benefícios na manutenção da estrutura museológica e na preservação do Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz.

Se isto não sucedesse e a empresa não estivesse interessada na preservação do Património Cultural da fábrica, caberia então aos locais e às pessoas ligadas à realidade da Maceira-Liz essa preservação, uma vez que julgamos, se estiverem conscientes da importância histórica da fábrica e do seu impacto na identidade local, não veriam com bons olhos a descaracterização e o encerramento do Museu do Cimento. Caberia a eles chamar a atenção da nova empresa para a necessidade de manutenção da estrutura museológica e, no caso de esta não se rever nesta perspectiva, assumir a comunidade da Maceira, através das suas instituições públicas ou privadas, a manutenção da mesma.

No caso de a SECIL encerrar as suas funções e encerrar a actividade das instalações da fábrica da Maceira-Liz, deixando o Património Cultural e o museu de ter um apoio ou uma base de uma empresa, acreditamos que seria importante e vantajoso para a preservação do património industrial nacional, que o governo classificasse a fábrica e a sua realidade imaterial como património nacional, o que

não acontece actualmente, de forma a garantir a sua preservação. De novo nesta situação a iniciativa teria que partir dos locais e das pessoas afectas à fábrica e à sua história, pois, como vimos anteriormente, a patrimonialização de bens móveis, imóveis ou imateriais, é uma escolha que se faz, nem sempre óbvia, por parte de um indivíduo ou conjunto de indivíduos, que reconhecem nesses bens algum tipo de valor, seja estético, histórico, técnico, etc., ou porque se revêem nos valores representados por esses bens e porque são representações da sua identidade individual ou comunitária²¹⁰.

Ou seja, apesar do Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz e respectivo museu assumirem bastante importância na história da indústria em geral, e do sector cimenteiro em particular, a iniciativa de preservação e conservação deve partir sempre dos habitantes locais pois estes serão sempre, depois da empresa SECIL, os maiores interessados.

Queremos com estes dois hipotéticos casos destacar dois aspectos que já anteriormente foram aqui referidos. O primeiro prende-se com a importância patrimonial da Maceira-Liz, é sem dúvida bastante relevante para a história da região e da indústria nacional, e no entanto não é reconhecido como património pelo Estado. Apesar de actualmente este facto não constituir um inconveniente, uma vez que a empresa SECIL está consciente da importância e da necessidade de preservação do seu Património Cultural e da sua história, não só numa lógica de estratégia organizacional mas também pelo seu valor intrínseco e pela vontade, ou mesmo necessidade diríamos, de deixar este património e a sua memória para as gerações futuras.

No entanto no futuro, seja pelo esgotamento das pedreiras que fornecem matéria-prima à fábrica, seja por qualquer outra razão, a fábrica vai encerrar a sua actividade mas a sua memória e o seu Património não vão, espera-se, desaparecer, assim como a sua importância histórica. Pelo que é a sua preservação continuaria a ser pertinente e necessária, ou mesmo ainda mais pertinente e necessária, pois não

²¹⁰ Cfr. M. Guillaume, (2003).

teria uma organização por detrás que assegurasse a sua salvaguarda, ficando assim em risco de desaparecer.

O segundo aspecto prende-se com a necessidade de envolver a comunidade local em todos os projectos de patrimonialização, seja em que caso for, e a fábrica e o seu museu não são diferentes, apesar de pertencerem a uma empresa. Como vimos anteriormente no segundo capítulo a preservação do Património Cultural e a instituição de museus já não podem ser, actualmente, um fim em si mesmos. Actualmente o valor de um museu mede-se pelo impacto e pelo que este “oferece” à comunidade em seu redor e ao visitante, em termos educativos e em termos identitários.

A memória histórica da fábrica da Maceira-Liz já ultrapassou, há décadas talvez, o limite da fábrica e do Bairro Social, a sua história é a também a história da freguesia da Maceira e, por isso, os valores e a identidade preservados e divulgados no museu não pertencem apenas aos trabalhadores, ex-trabalhadores e as suas famílias, pertencem também aos maceirenses no geral.

Assim sendo, voltamos a vincar a importância do envolvimento da comunidade no museu, este é importante para os locais sentirem que também é o seu museu e, se chegar a altura em que a empresa encerre ou se desfaça da fábrica e do museu por qualquer motivo, desaparecendo assim a instituição que mantinha o museu, a responsabilidade desta manutenção passa para os habitantes locais, que estarão muito mais despertos para a sua realidade se o museu não ficar tão fechado em si mesmo e criar uma nova dinâmica de actividades e de exposições temporárias. Atraindo e apelando à participação da comunidade em todas as suas actividades, e isso deve, na nossa opinião, começar desde já.

Conclusão

Após a análise da gestão do património cultural da empresa SECIL, concluímos que assume uma importância significativa em termos internos na cultura da empresa, nomeadamente como agente de salvaguarda da identidade dos colaboradores da fábrica, a maior parte já ligados há bastantes anos à fábrica e com familiares (pais, avós, etc.) ligados à fábrica também.

No entanto consideramos que o papel desempenhado pelo museu podia ser alargado de forma a servir como auxiliar no cumprimento dos objectivos estratégicos da empresa, podendo servir como uma plataforma de contacto de engenheiros civis, arquitectos, e outros profissionais e estudantes ligados a áreas onde se utiliza o cimento, com a empresa.

Ou seja propomos que o Museu do Cimento assuma funções mais próximas de um museu, principalmente através da criação de um departamento ou plano educativo, da dinamização das suas actividades e da autonomia da sua gestão, de forma a servir como pólo de atracção do público que acabamos de referir em cima e servir também como difusor da cultura e identidade da empresa para o exterior.

Estamos conscientes dos obstáculos que se prendem com o desenvolvimento do museu e da sua actividade no âmbito desta proposta, em termos financeiros e da questão do grau de autonomia do museu, no entanto consideramos estes ultrapassáveis e que os benefícios que irão advir daí para a empresa torna esta questão importante tanto para a sua gestão como um todo, como para a sua lógica de posicionamento de mercado em particular.

Torna-se difícil num país em crise económica e cujas empresas não têm muita tradição na gestão e aproveitamento do seu Património cultural, aconselhar uma empresa, em claras dificuldades e em perigo de falência, a rever a sua abordagem à sua história e à sua herança, isto mesmo no caso de uma empresa que

historicamente tem vindo a dar um maior relevo às questões da preservação e gestão do seu Património Cultural que a grande maioria das empresas portuguesas.

No entanto, gostaríamos de frisar a importância da história para uma organização, em particular para uma empresa. Nas palavras de François Caron, citado por A. R. Amaro, “Não há cultura de empresa séria sem história. Uma cultura de empresa que se queira a-histórica não poderá ganhar corpo”²¹¹. Mas acrescenta, “esta história deve ser uma história sem concessões, que recuse a apologia, que não seja uma simples distração, mas uma história cientificamente conduzida”²¹².

As empresas, e neste caso a SECIL, ganham benefícios na gestão da sua cultura e em particular da sua história e Património Cultural. Desde logo porque podem comprovar perante o mercado, através da sua longevidade, a sua capacidade de adaptação ao longo do tempo, a qualidade dos seus serviços e/ou produtos e a sua experiência. Também conhecem benefícios em termos de preservação e difusão da identidade e sub-identidades da empresa, o que é uma mais-valia para a motivação e no recrutamento dos colaboradores. Sem contar que é uma das principais bases da cultura de qualquer organização, como de resto nos diz François Caron.

Em relação aos objectivos que nos propusemos no início desta dissertação podemos dizer que de forma global foram cumpridos. Realizamos um levantamento do Património Cultural da fábrica da Maceira-Liz, debruçamo-nos sobre os pressupostos teóricos das correntes actuais da museologia, a Nova Museologia, e verificamos, que, tirando no tema do museu ou seja o facto de ser um museu de empresa dedicado principalmente ao património industrial dessa empresa, a sua actividade não corresponde ao defendido pela corrente da Nova Museologia, serviço educativo forte, dinamismo nas actividades e exposições, contacto permanente com a comunidade onde pertence.

Reflectimos também sobre os conceitos da Cultura Organizacional e identidade organizacional, caracterizamos a cultura da SECIL e sobre a forma como ao museu

²¹¹ A. R. Amaro, (1993), p. 109.

²¹² A. R. Amaro, (1993), p. 109.

e a gestão do Património Cultural afecta a sua cultura e por conseguinte o dia-a-dia da empresa.

Temos chegado à conclusão de que o museu da empresa desempenha principalmente um objectivo interno de preservação e divulgação junto dos colaboradores da empresa e daqueles que lhe são próximos. Posto isto e analisados os objectivos estratégicos da empresa e a sua lógica de comunicação junto dos sectores do mercado que lhe são importantes (Prémios SECIL), criamos propostas para a gestão do museu e do Património Cultural da empresa de forma a trabalhar temáticas mais abrangentes e de forma mais dinâmica, para que seja atractivo para os públicos dos sectores de mercado importantes para a SECIL e para funcionar de forma mais eficaz como plataforma de transmissão para o exterior da empresa da sua cultura e identidade.

Acreditamos que, pondo em prática as nossas propostas, o museu ganharia uma maior relevância em termos estratégicos para a empresa SECIL, para além de ganhar, através do contacto com a comunidade que rodeia o museu e de parcerias com outras instituições, uma maior visibilidade e preponderância na sociedade. O que contribuiria para a viabilidade do projecto museológico da fábrica da Maceira-Liz e, por sua vez, para a preservação e salvaguarda do Património Cultural da mesma.

Queremos dizer com isto que, pela sua importância para a história da indústria cimenteira em Portugal e pelo impacto que socioeconómico que provocou na sua região, o Património Cultural da Maceira-Liz merece ser preservado e divulgado para as gerações futuras. E, parece-nos, que a melhor forma de garantir a sua preservação é tornar relevante em termos estratégicos, para a empresa, e educativos e de entretenimento para a sociedade, esse mesmo Património Cultural e em especial o Museu do Cimento.

Uma vez que não nos parece que possam existir impeditivos por parte da empresa, para além dos económicos, que se possam explicar para além da falta de interesse de aprofundar a sua gestão patrimonial ou de querer dotar o museu de um grau maior de autonomia, e que alterações na gestão e programação do museu trariam

benefícios à empresa, já sem contar com a comunidade em redor, acreditamos que existe viabilidade de pôr em prática um novo projecto museológico já num futuro próximo. Ficando assim o Património Cultural, incluindo a cultura material, a história, e a memória, não só ao serviço dos objectivos estratégicos da empresa, permitindo a esta uma actuação mais concentrada junto de certos públicos que lhe interessam em termos de mercado, mas também como transmissor da sua Cultura Organizacional para o exterior.

Com esta dissertação quisemos dar um contributo para a compreensão do fenómeno museológico no meio empresarial, ou seja, compreender o papel que desempenham actualmente e o seu potencial impacto na vida de uma empresa. Uma vez que não o fizemos de forma generalizada no meio empresarial português mas antes optamos por nos debruçar sobre um caso em particular, esta dissertação é apenas um modesto contributo para o estudo destas questões.

No entanto queríamos deixar claro que a perspectiva de que o Património Cultural apenas pode assumir um papel após o desaparecimento da empresa, ou que não há lugar para o mesmo em empresas que não estão em contacto directo com um grande público ou com a sociedade de forma generalizada, como é o caso da SECIL e de outras empresas ligadas à indústria pesada por exemplo, parece-nos errada. Antes estas questões podem, se adequadamente planeadas e trabalhadas, sempre tendo em conta a cultura, a identidade e características da empresa, assumir um papel de preponderância no seio de uma organização e podem ser mais-valias para o cumprimento dos objectivos da organização.

Anexos



Fotografia 1 - Edifício do Museu do Cimento



Fotografia 2 - Edifício do Centro de Documentação do Museu do Cimento



Fotografia 3 - Parte do Circuito Museológico da linha de produção nº3



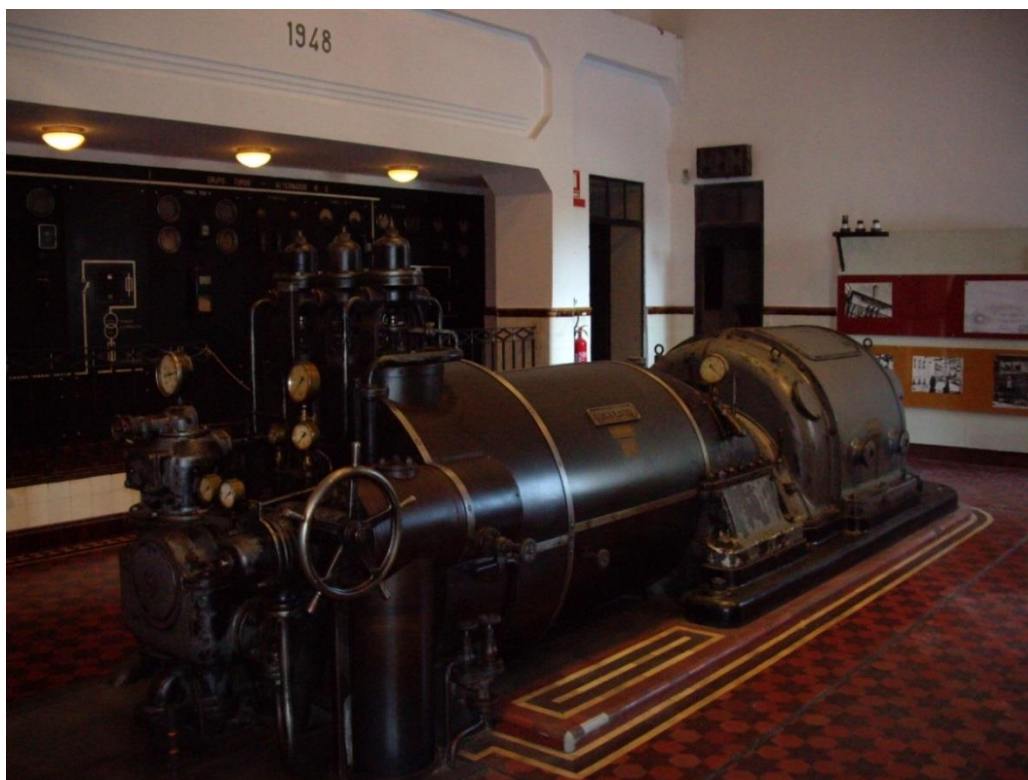
Fotografia 4 - Fachada do edifício da Central de Compressores



Fotografia 5 - Interior da Central de Compressores



Fotografia 6 - Fachada do edifício da Central Turbo-Geradora



Fotografia 7 - Interior da Central Turbo-Geradora



Fotografia 8 - Locomotiva n°1



Fotografia 9 - Habitação do Bairro do Pessoal



Fotografia 10 - Habitação do Bairro do Pessoal



Fotografia 11 - Pormenor da exposição permanente do Museu do Cimento



Fotografia 12 - Pormenor da exposição permanente do Museu do Cimento (coluna litoestratigráfica sintética).



Fotografia 13 - Edifício da Casa do Pessoal do Bairro do Pessoal



Fotografia 14 - Antigo balneário do Bairro do Pessoal



Fotografia 15 - Habitações de capatazes do Bairro do Pessoal



Fotografia 16 - Habitações de engenheiros do Bairro do Pessoal



Fotografia 17 - Antiga habitação do director-técnico da fábrica da Maceira-Liz do Bairro do Pessoal



Fotografia 18 - Antiga cantina do Bairro do Pessoal



Fotografia 19 - Homenagem a Henrique Sommer no Parque da Memória do Bairro do Pessoal

Documentação

Memorando Fevereiro de 2012, Associação Centro Ciência Viva do Lousal.

Relatório do Conselho de Administração 2011, SECIL – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A.

Diário da república – I Série – A, nº 195 de 19 de Agosto de 2004.

Bibliografia

AIDAR, Marcelo Marinho, (1992), *Coalizão Cultural: Um Estudo de Caso de Uma Empresa Escandinava no Brasil*, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

ALFREY, Judith e PUTMAN, Tim, (1992), *The industrial heritage. Managing resources and uses*, Routledge, Londres.

AMARO, António Rafael, (1993), “Cultura organizacional e o(s) poder(es) da história na estruturação da identidade de empresa”, *Gestão e desenvolvimento*, nº2, 1993. pp. 97-115.

BELTRAN, Alain e RUFFAT, Michèle, (1991), *Culture d'entreprise et histoire*, Les editions d'organisation, Paris.

BYRNE, Inês Nadal de Sousa, (1992), *Arqueologia industrial e nova museologia: um caso concreto a fábrica do cimento de Maceira-LIZ*, texto policopiado.

CHAÍNHO, Paulo, (2011), *Gestão e programação do Museu Mineiro do Lousal: o Museu Polinucleado do Lousal*, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.

COSTA, Maria Madalena Gagean Formigal Cardoso da, (1996), *Museus e educação: contributo para a história e para a reflexão sobre a função educativa dos museus em Portugal*, texto policopiado.

CUSTÓDIO, Jorge et alli, (1991), *Museologia e arqueologia industrial*, APAI, Lisboa.

CUSTÓDIO, Jorge, (1990), *Museu do cimento: bases para a sua instalação*, Associação portuguesa de arqueologia industrial, Lisboa.

DAMAS, Carlos, (2000), “Património e arquivos empresariais”, *Arqueologia e indústria*, nº2/3, pp. 219-226.

FAVEIRO, Maria Helena, (2004), *Identidade e Imagem Organizacional*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

FOLGADO, Deolinda, (2005), “Património industrial: que memória?”, JORGE, Vítor Oliveira, *Conservar para quê?*, pp.355-366.

GOMES, Duarte, (2000), *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*, Quarteto Editora, Coimbra.

GUILLAUME, Marc, (2003), *A política do património*, Campo das Letras, Porto.

GUIMARÃES, Paulo, (2001), *Indústria e Conflito no Meio Rural: Os Mineiros Alentejanos (1858-1938)*, Edições Colibri, Lisboa.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca, (1998), *Manual de museología*, Síntesis, D.L., Madrid.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca, (2002), *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*, TREA.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca, (2006), *Planteamientos teóricos de la museología*, Ediciones Trea, Gijón.

IBÁÑES GÓMEZ, Maite; ZABALA LLANOS, Marta e TORRECILLA GORBEA, Maria José, (1999), *Cementos Rezola: 150 Años de Historia*, Cementos Rezola-Italcementi Group.

LOPES, Albino e RETO, Luís, (1990), *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Sílabo, Lisboa.

MAGALHÃES, Fernando, (2005), *Museu, Património e Identidade: ritualidade, educação, conservação, pesquisa, exposição*, Profedições, Porto.

MENDES, José Amado, (1992), “Cultura de empresa uma nova dinâmica organizacional”, *Gestão e desenvolvimento*, nº1, 1992, pp. 49-57.

MENDES, José Amado, (1993), *História económica e social dos séculos XV a XX*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

MENDES, José Amado, (1995), “Novas metodologias em história económica: a arqueologia industrial”, *Revista portuguesa de história*, tomo XXX, 1995, pp. 37-70.

MENDES, José Amado, (1997a), “ Cultura empresarial e nova história de empresas”, *Gestão e desenvolvimento*, nº5/6, 1996-1997, pp.141-158.

MENDES, José Amado, (1997b), “Cultura empresarial: um novo instrumento ao alcance do gestor”, *Anais universitários. Série de ciências sociais e humanas*, nº8, 1997, pp.245-265.

MENDES, José Amado, (1999), “O museu na comunidade: património, identidade e desenvolvimento”, *Gestão e desenvolvimento*, nº8, 1999, pp. 217-231.

MENDES, José Amado, (2001), “Arquivos empresariais: história, memória e cultura de empresa”, *Revista portuguesa de história*, tomo XXXV, 2001/2002, pp.379-388.

MENDES, José Amado, (2003), “Empresa e empresários: que lugar na história económica e social?”, *Revista portuguesa de história*, tomo XXXVI, 2002/2003, vol. 2, pp. 135-149.

MENDES, José Amado, (2004), “Elite empresarial e história das empresas: em busca de uma história de marca, 1924-2003”, *Estudos do Século XX*, nº4, 2004, pp. 17-39.

MENDES, José Amado, (2009), *Estudos do Património: Museus e Educação*, Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra.

MENEZES, Suzana e LIRA, Sérgio, (2004), “ Conservação e desenvolvimento: duas faces da mesma moeda. Um desenvolvimento que passa pela conservação do património industrial. O Caso de S. João da Madeira”, in JORGE, Vítor Oliveira, *Conservar para quê?*, pp 345-354.

NUNES, João Paulo Avelãs, (1999), “Arqueologia industrial e museologia da mineração do volfrâmio: uma abordagem introdutória”, *Gestão e desenvolvimento*, nº8, pp.233-256.

OLIVEIRA, Gil Braz, (1991), *Evocação de José Osório da Rocha e Mello*, Cimpor, Lisboa.

OLIVEIRA, Gil Braz, (1995), *A indústria portuguesa do cimento, um século de história 1890-1990*, vol. 1 e 2, Cimpor, Lisboa.

OLIVEIRA, Gil Braz, *Catálogo do Museu da fábrica de cimento Maceira-LIZ*, CIMPOR, Lisboa.

PEREIRO PÉREZ, Xerardo, (2003), “Patrimonialização e transformação das identidades culturais”, PORTELA, J. e CASTRO CALDAS, J. (coords.), *Portugal chã*, Celta editora, Oeiras, pp.231-247.

PIMENTEL, Duarte et alli. (orgs.), (2009), *Empresas e Identidades Profissionais, algumas narrativas portuguesas*, Argusnauta, Lisboa.

POMBO, A., (2007), A “indústria social” da fábrica Maceira-Liz: Política social e operariado na indústria do cimento em Maceira, Museu da Fábrica da Maceira-LIZ CMP-Cimentos Maceira Pataias, S.A.

REGO, Arménio, (1999), “O museu como sistema aberto: três reflexões”, *Gestão e desenvolvimento*, nº8, 1999, pp. 205-215.

RELVAS, Jorge M.R.S., PINTO, Álvaro, M.M., MATOS, João M.X., (2012), “Lousal, Portugal: a successful example of rehabilitation of a closed mine in the Iberian Pyrite Belt”, *S.G.A. News*, nº 31.

ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (coord.), (1993), *Iniciação à Museologia*, UA, Lisboa.

RODRIGUES, Manuel Ferreira, (1993), “Arquivo das empresas: património ignorado”, *Estudos Aveirenses*, nº1, pp.151-163.

RODRIGUES, Paula, (2005), *Vidas na Mina: Memórias, Percursos e Identidades*, Celta Editoras, Oeiras.

RUÃO, Teresa, (2006), *Marcas e identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Campo das Letras, Porto.

THÉVENET, Maurice, (1997), *Cultura de empresa, auditoria e mudança*, Monitor – Projectos e Edições, Lda., Lisboa.

Hiperligações utilizadas

<http://marcasdasciencias.fc.ul.pt/pagina/fichas/objectos/categoria?id=1506> , acedido a 21 de Março de 2013.

www.museumcimento.rezola.net/ing/index.htm , acedido a 5 de Novembro de 2012.

www.lousal.cienciaviva.pt/home/ , acedido a 13 de Fevereiro de 2013.

www.fcsh.unl.pt/faculdade/docentes/1526 , acedido a 24 de Abril de 2013.

<http://museus-energia.byclosure.net/patrimonios/15-central-electrica-da-mina-do-lousal> , acedido a 13 de Fevereiro de 2013.

www.cienciaviva.pt/home/ , acedido a 13 de Fevereiro de 2013.

www.museudaindustriatextil.org/appi/ , acedido a 21 de Março de 2013.

www.secil.pt , acedido a 5 de Setembro de 2012.

http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx , acedido a 12 de Dezembro de 2012.