



**ESTRATÉGIAS**

**PARA A**



**CULTURA**

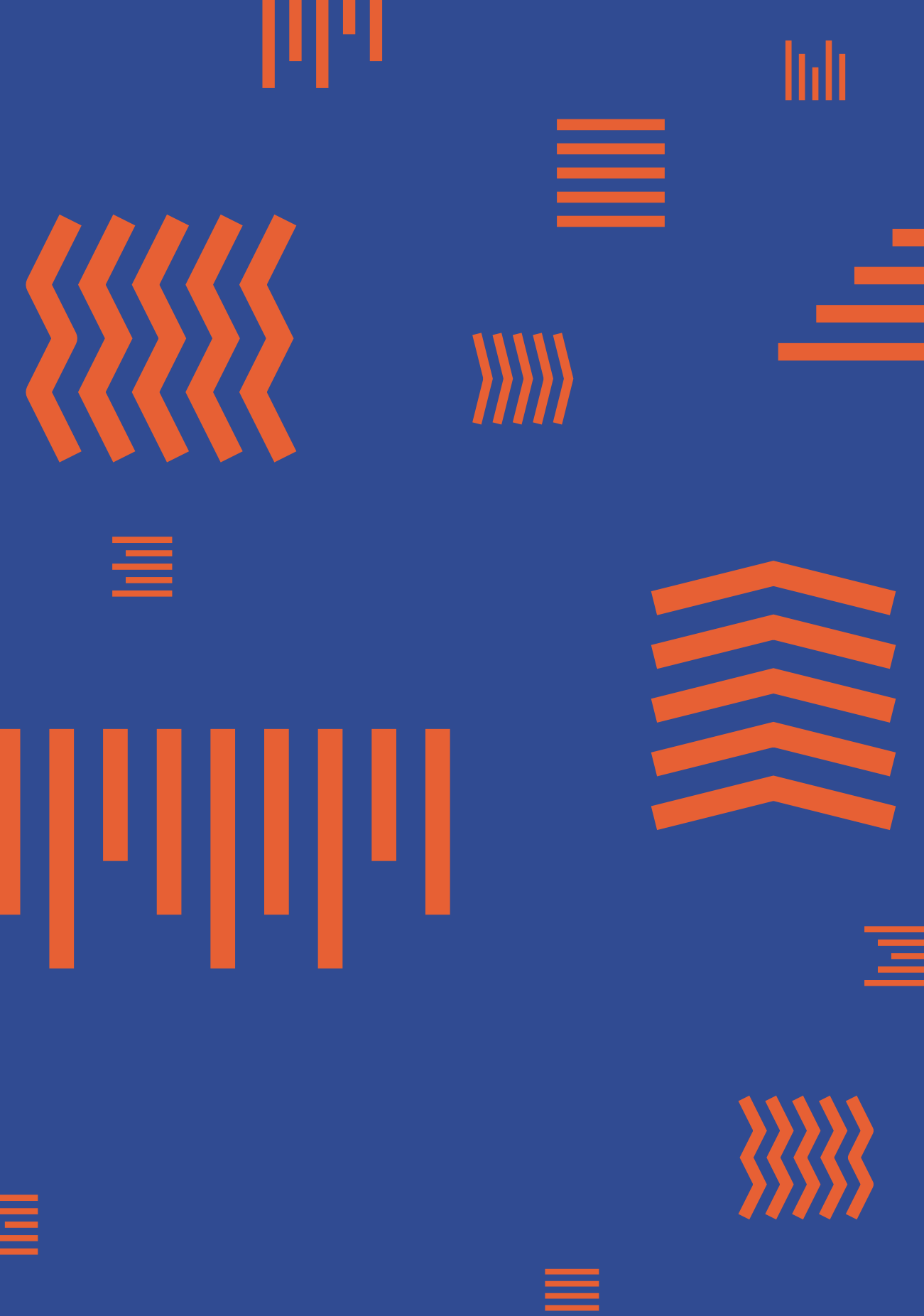
**DA CIDADE**



**DE LISBOA**



**2017**





# ESTRATÉGIAS

PARA A

CULTURA

DA CIDADE

DE LISBOA

2017





**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR


colaboração







Lisboa mudou muito desde 2009. Sentimos por isso a necessidade de atualizar o exercício de planeamento estratégico realizado então no domínio da cultura, voltando a convocar artistas, produtores, técnicos e demais agentes culturais para participar numa reflexão alargada sobre o presente e o futuro cultural da cidade.



A reflexão estratégica constitui uma dimensão essencial da actividade política e pensamos que ela hoje não deve ser realizada, nem à margem da sociedade civil, nem à margem de parâmetros internacionalmente reconhecidos e aceites. Nesse sentido, esta auscultação do setor insere-se também no programa 'Lisboa Cidade-Piloto da Agenda 21 para a Cultura' uma iniciativa da rede Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU) a que recentemente aderimos, constituindo o relatório que agora se apresenta uma das suas medidas-piloto.

Agradeço a todas e a todos que, dentro e fora do universo municipal da cultura, contribuíram com as suas opiniões, comentários, críticas, esperando que da discussão realizada possam surgir novos caminhos para que Lisboa seja sempre e cada vez mais uma cidade com um ecossistema cultural vivo, dinâmico, diversificado, criador de oportunidades para todos os que nela vivem, trabalham e (a) visitam.

**Catarina Vaz Pinto**  
*Junho 2017*





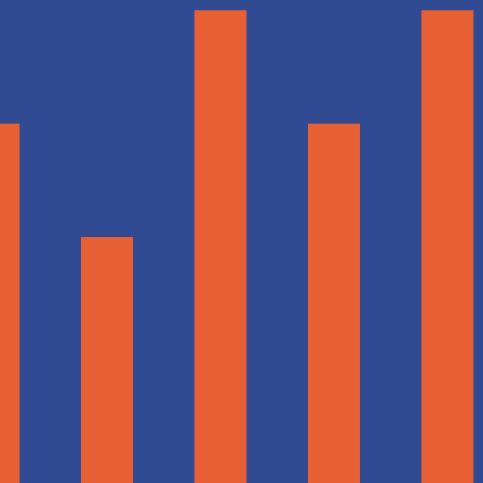
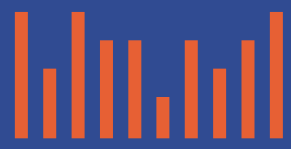
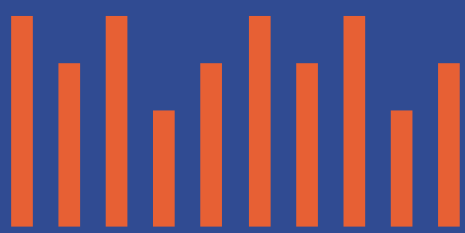
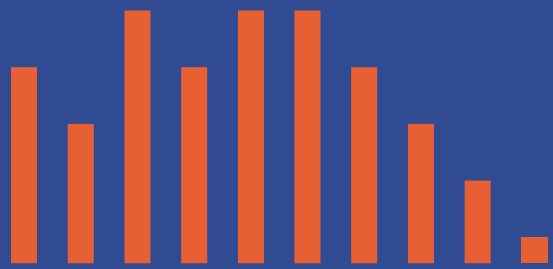
# ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO .....	19
1. INTRODUÇÃO .....	31
1.1. Objetivos e orientações gerais do trabalho realizado .....	31
1.2. Metodologia .....	38
2. CULTURA, QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO .....	45
3. TENDÊNCIAS CULTURAIS URBANAS DE LISBOA .....	53
3.1. Contexto global da urbanidade ocidental .....	53
3.2. Nove macro-tendências para Lisboa-Cidade .....	55
3.2.1. Uma centralidade metropolitana em mutação .....	56
3.2.2. A crise económica, a mudança de paradigma económico e o de aumento das desigualdades .....	58
3.2.3. A coexistência de uma demografia envelhecida com uma nova cultura urbana na cidadania .....	59
3.2.4. As alterações climáticas e o desafio ecológico .....	63
3.2.5. A revolução tecnológica informacional e de intermediação .....	64
3.2.6. A explosão do turismo urbano e do <i>city use</i> .....	65
3.2.7. Um novo mercado de trabalho em configuração .....	68
3.2.8. As novas pressões sobre o mercado imobiliário .....	71
3.2.9. As reformas políticas e reestruturações institucionais .....	73
4. OS PRINCIPAIS DESAFIOS ATUAIS PARA (RE)PENSAR A CULTURA EM LISBOA .....	77
4.1. Trabalhar com a sobrecarga e massificação de algumas zonas, em particular no centro histórico .....	79
4.2. Lidar com as consequências da crise económica e financeira e o agravamento dos problemas da mobilidade .....	82
4.3. Enfrentar a mudança tecnológica e organizacional nas atividades culturais ..	85
4.4. Lidar com as dinâmicas de recomposição metropolitana .....	87
4.5. Gerir as novas dinâmicas de participação na cidade .....	90
4.6. Lidar com o desenvolvimento de novas formas de mediação cultural .....	91
4.7. Gerir o desenvolvimento da “economia criativa” .....	93

4.8. Lidar com as mudanças nas lógicas de governança. ....	95
<b>5. SÍNTESE DE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>99</b>
5.1. Introdução .....	99
5.2. Alguns elementos de caracterização .....	102
5.2.1. Introdução .....	102
5.2.2. A evolução da oferta e procura por subsectores culturais. ....	105
5.2.3. Uma abordagem ao emprego no setor cultural e criativo em Lisboa .....	125
5.2.4. Uma abordagem empírica à atividade cultural na cidade através da Agenda Cultural de Lisboa .....	140
5.2.5. Uma breve análise das despesas municipais com a cultura .....	150
5.3. Leituras complementares de diagnóstico .....	158
5.3.1. A oferta, a procura e os mecanismos de mediação cultural. ....	158
5.3.1.1. Oferta cultural da cidade .....	158
5.3.1.2. Oferta cultural municipal. ....	160
5.3.1.3. Procura cultural na cidade .....	161
5.3.1.4. Procura cultural nos equipamentos e atividades municipais .....	164
5.3.1.5. Mediação cultural .....	166
5.3.2. Uma abordagem setorial .....	169
5.3.2.1. Artes visuais e mercado de arte .....	169
5.3.2.2. Artes performativas .....	171
5.3.2.3. Livros e mercado editorial. ....	173
5.3.2.4. Cinema e audiovisual. ....	175
5.3.2.5. Música popular e indústria fonográfica. ....	178
5.3.2.6. Design e arquitetura, publicidade e software .....	180
5.3.2.7. Bibliotecas e arquivos. ....	182
5.3.2.8. Museus e património .....	184
5.3.2.9. Vivências noturnas de lazer e sociabilidade .....	189
5.3.2.10. Tendências em afirmação na oferta e vivência cultural: festivais e grandes eventos públicos. ....	191
5.3.3. Uma abordagem territorial das dinâmicas culturais de Lisboa .....	196
5.3.3.1. Zona central .....	198
5.3.3.2. Zona Norte .....	199
5.3.3.3. Centro histórico .....	199
5.3.3.4. Zona Ocidental .....	201
5.3.3.5. Zona Oriental .....	203
5.3.4. Uma visão transversal aprofundada: Estudos de caso .....	204
5.3.4.1. Almirante Reis .....	204
5.3.4.2. Alta de Lisboa .....	207
5.3.5. Alguns elementos de caracterização a partir da Agenda 21 para a Cultura ..	209
5.4. Um balanço à luz dos Eixos Estratégicos de 2009. ....	211
5.4.1. Competências cosmopolitas e vocação internacional da cidade .....	211
5.4.2. Condições (facilitadoras) da criação e da produção cultural .....	215
5.4.3. Vivência da cidade e das suas memórias e promoção do conhecimento ....	218
5.4.4. Modelos de governança cultural da cidade .....	220



5.5. Um breve balanço da implementação das <i>Estratégias para a cultura 2009</i> . .	222
<b>6. ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>227</b>
<b>7. VISÃO</b> .....	<b>233</b>
7.1. Enunciar da visão estratégica .....	233
7.2. Alguns pressupostos e implicações .....	236
<b>8. IDENTIFICAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E DOS OBJETIVOS</b> ..	<b>239</b>
8.1. Introdução: uma operacionalização multinível .....	239
8.2. Identificação dos Eixos Estratégicos .....	242
8.3. Síntese esquemática da articulação entre Eixos, Objetivos, Subobjetivos e Programas/Medidas. ....	246
8.4. Explicitação dos objetivos associados a cada Eixo Estratégico .....	258
8.4.1. Eixo Estratégico 1 .....	258
8.4.2. Eixo Estratégico 2 .....	268
8.4.3. Eixo Estratégico 3 .....	275
8.4.4. Eixo Estratégico 4 .....	278
8.4.5. Eixo Estratégico 5 .....	284
<b>9. IDENTIFICAÇÃO DAS MEDIDAS E PROGRAMAS DE ATUAÇÃO</b> .....	<b>289</b>
9.1. Articulação geral .....	289
9.2. A atuação quotidiana .....	291
9.3. Os programas estruturantes .....	292
9.4. As medidas, ações e projetos .....	312
9.5. A articulação com agendas estratégicas em curso .....	331
<b>10. MODELO DE GOVERNANÇA</b> .....	<b>337</b>
<b>11. SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO</b> .....	<b>343</b>
11.1. Introdução .....	343
11.2. Indicadores/metapas para objetivos .....	346
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>375</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>383</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>387</b>



# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> Organização geral do estudo e da metodologia . . . . .	36
<b>Tabela 1.1.</b> Levantamento de informação: atividades e fontes. . . . .	42
<b>Figura 2.1.</b> Principais linhas da relação entre cultura, qualidade de vida e bem-estar . . . .	48
<b>Figura 3.1.</b> Macrotendências para Lisboa-Cidade . . . . .	55
<b>Figura 3.2.</b> População residente, por grandes grupos etários, 2009-2015 (%) . . . . .	61
<b>Figura 3.3.</b> Saldo migratório, 2001-2015 (n.º) . . . . .	62
<b>Figura 3.4.</b> População estrangeira que solicitou estatuto de residente, total (n.º) e por nacionalidade (%), 2008-2015 . . . . .	62
<b>Figura 3.5.</b> Estabelecimentos hoteleiros: total (n.º) e por tipo de estabelecimento hoteleiro (%), 2009-2015 . . . . .	66
<b>Figura 3.6.</b> Número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, 2010-2015 (n.º). . . . .	66
<b>Figura 3.7.</b> Proveitos totais (euros) dos estabelecimentos hoteleiros, 2009-2015 (n.º) . . . .	67
<b>Figura 3.8.</b> Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes, por nacionalidade dos hóspedes, 2009-2013 (n.º) . . . . .	67
<b>Figura 3.9.</b> Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional no total da população residente com 15 a 64 anos, 2001-2015 (%) . . . . .	69
<b>Figura 3.10.</b> Pessoal ao serviço das Empresas, em número (n.º) e taxa de variação face ao ano anterior (%), 2008-2014 . . . . .	70
<b>Figura 3.11.</b> Estimativas de população residente, em número (n.º) e taxa de variação face ao ano anterior (%), 2004-2015 . . . . .	72
<b>Figura 3.12.</b> Valores médios (em euros) de avaliação bancária dos alojamentos (média global), 2009-2014 (n.º) . . . . .	72
<b>Figura 4.1.</b> Desafios atuais para o setor da cultura em Lisboa . . . . .	78
<b>Figura 5.1.</b> Atuação sobre o campo cultural em Lisboa . . . . .	101
<b>Figura 5.2.</b> Número total de galerias de arte e outros espaços, 2000-2014 (n.º) . . . . .	106
<b>Figura 5.3.</b> Exposições realizadas em galerias de arte e outros espaços, 2004-2014 (n.º) . . . .	106
<b>Figura 5.4.</b> Obras expostas em galerias de arte e outros espaços, 2004-2014 (n.º) . . . . .	107
<b>Figura 5.5.</b> Lotação média total das salas dos recintos de espetáculos, 2010-2014 (n.º) . . . .	108
<b>Figura 5.6.</b> Total de recintos culturais/ salas, 2004-2014 (n.º) . . . . .	108
<b>Figura 5.7.</b> Total de lugares em recintos culturais, 2004-2014 (n.º) . . . . .	109

<b>Figura 5.9.</b> Sessões de espetáculos ao vivo 2004-2014 (n.º) . . . . .	109
<b>Figura 5.8.</b> Total de lugares sentados nos recintos culturais, 2010-2014 (n.º) . . . . .	109
<b>Figura 5.10.</b> Recintos de cinema utilizados, 2000-2014 (n.º). . . . .	110
<b>Figura 5.11.</b> Ecrãs de cinema, 2000-2014 (n.º). . . . .	110
<b>Figura 5.12.</b> Lugares nas salas de cinema, 2000-2014 (n.º). . . . .	111
<b>Figura 5.13.</b> Sessões de cinema, 2000-2014 (n.º) . . . . .	111
<b>Figura 5.14.</b> Número total de museus, 2000-2014 . . . . .	112
<b>Figura 5.15.</b> Objetos em museus, 2004-2014 (n.º) . . . . .	112
<b>Figura 5.16.</b> Bens culturais (classificados), 2010-2014 (n.º) . . . . .	113
<b>Figuras 5.17.</b> Bens culturais segundo a categoria de proteção, em 2014 (%) . . . . .	113
<b>Figura 5.18.</b> Publicações periódicas, 2004-2014 (n.º) . . . . .	114
<b>Figura 5.19.</b> Publicações simultaneamente em suporte papel e eletrónico, 2006-2014 (n.º) . . . . .	114
<b>Figura 5.20.</b> Total de edições, 2004-2014 (n.º) . . . . .	115
<b>Figura 5.21.</b> Circulação total das publicações periódicas, 2004-2014 (n.º) . . . . .	115
<b>Figura 5.22.</b> Circulação de jornais, 2004-2014 (n.º) . . . . .	115
<b>Figura 5.23.</b> Circulação de revistas, 2004-2014 (n.º). . . . .	115
<b>Figura 5.24.</b> Exemplares de publicações periódicas vendidos, 2004-2014 (n.º) . . . . .	116
<b>Figura 5.25.</b> Exemplares de jornais vendidos, 2004-2014 (n.º). . . . .	116
<b>Figura 5.26.</b> Exemplares de revistas vendidos, 2004-2014 (n.º). . . . .	117
<b>Figura 5.27.</b> Proporção de exemplares de publicações periódicas distribuídos gratuitamente, 2006-2014 (%) . . . . .	117
<b>Figura 5.28.</b> Bilhetes de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º). . . . .	118
<b>Figura 5.30.</b> Espectadores de espetáculos ao vivo por habitante, 2004-2014 (n.º) . . . . .	118
<b>Figura 5.29.</b> Espectadores de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º) . . . . .	118
<b>Figura 5.31.</b> Receitas de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º). . . . .	119
<b>Figura 5.32.</b> Valor médio (em euros) dos bilhetes de espetáculos ao vivo vendidos, 2004-2014 (n.º) . . . . .	119
<b>Figura 5.33.</b> Espectadores de cinema, 2000-2014 (n.º) . . . . .	120
<b>Figura 5.34.</b> Receitas (em euros) de cinema, 2000-2014 (n.º). . . . .	120
<b>Figura 5.35.</b> Espectadores de cinema por habitante, 2004-2014 (n.º). . . . .	121

<b>Figura 5.36.</b> Visitantes de museus, 2000-2014 (n.º) . . . . .	122
<b>Figura 5.37.</b> Visitantes por museu, 2000-2014 (n.º). . . . .	122
<b>Figura 5.38.</b> Visitantes escolares de museus, 2006-2014 (n.º) . . . . .	123
<b>Figura 5.39.</b> Proporção de visitantes escolares de museus no total de visitantes, 2006-2014 (%) . . . . .	123
<b>Figura 5.40.</b> Emprego no setor da cultura por categorias, em Lisboa, em 2012 (%) . . . . .	128
<b>Tabela 5.1.</b> Emprego no setor da cultura, em Lisboa, em 2012 (n.º e %) . . . . .	129
<b>Figura 5.41.</b> Emprego no setor da cultura por categorias, na AML, em 2012 (%) . . . . .	130
<b>Tabela 5.2.</b> Emprego no setor da cultura, na Área Metropolitana de Lisboa, em 2012 (n.º e %) . . . . .	131
<b>Figura 5.42.</b> Emprego no setor da cultura por categorias, em Portugal, em 2012 (%) . . . . .	132
<b>Tabela 5.3.</b> Emprego no setor da cultura, em Portugal, em 2012 (n.º e %) . . . . .	133
<b>Figura 5.43.</b> Evolução do emprego global, 2007-2012 (n.º) . . . . .	134
<b>Figura 5.44.</b> Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, 2007- 2012 (n.º) . . . . .	134
<b>Figura 5.45.</b> Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, em Lisboa, 2007-2012 (n.º) . . . . .	135
<b>Figura 5.46.</b> Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, nas três categorias de atividades, em Lisboa, 2007-2012 (n.º) . . . . .	135
<b>Figura 5.47.</b> Evolução do peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura no emprego global, 2007-2012 (%) . . . . .	136
<b>Figura 5.48.</b> Peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura em Lisboa face à AML, em 2012 (%) . . . . .	137
<b>Figura 5.49.</b> Peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura em Lisboa face ao país, em 2012 (%) . . . . .	137
<b>Tabela 5.4.</b> Quociente de localização do emprego das atividades do setor da cultura, em 2012 (%) . . . . .	139
<b>Figura 5.50.</b> Evolução do número de atividades artístico-culturais ativas enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015 ao longo do ano (n.º) . . . . .	141
<b>Figura 5.51.</b> Tipo de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 (n.º) . . . . .	141
<b>Figura 5.52.</b> Distribuição das atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 pelas freguesias do município de Lisboa (n.º e %) . . . . .	142
<b>Figura 5.53.</b> Distribuição dos locais onde se realizam as atividades artístico-culturais enunciadas nas Agendas Cultural de Lisboa — 2015 pelas freguesias do município de Lisboa (n.º e %) . . . . .	143

<b>Figura 5.54.</b> Média de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 por local de realização e freguesias do município de Lisboa (n.º) .	144
<b>Figura 5.55.</b> Contexto das atividades artístico-culturais enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015, e sua duração (n.º) . . . . .	145
<b>Figura 5.56.</b> Tipo de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015, por área artístico-cultural (%). . . . .	146
<b>Tabela 5.5.</b> Os 15 locais onde se realizaram mais atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 (n.º e %) . . . . .	147
<b>Tabelas 5.6.</b> Áreas artístico-culturais das atividades enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015, por principais locais de realização (n.º e %) . . . . .	148
<b>Figura 5.57.</b> Despesas (em euros) das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto, por habitante, 2004-2014 (n.º) . . . . .	152
<b>Figura 5.58.</b> Proporção de despesa das autarquias em cultura e desporto no total de despesas, 2004-2014 (%) . . . . .	152
<b>Figura 5.59.</b> Despesas correntes e de capital (em euros) das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto, por habitante, 2004-2014 (n.º) . . . . .	153
<b>Figuras 5.60.</b> Despesas correntes e despesas de capital das Câmaras Municipais em atividades culturais e de desporto, por domínio cultural, 2013-2014 (%) . . . . .	154
<b>Figura 5.61.</b> Orçamentos da DMC, 2013-2016 (despesas correntes) e da EGEAC, 2013-2016 (euros) . . . . .	155
<b>Figura 5.62.</b> Demonstração de resultados EGEAC, em 2016 (euros). . . . .	155
<b>Figura 5.63.</b> Demonstração de resultados por unidade orgânica da EGEAC, em 2016 (euros). . . . .	156
<b>Figura 5.65.</b> Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, por tipo de metragem, 2004-2015 (%) . . . . .	177
<b>Figura 5.64.</b> Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, 2004-2015 (n.º) . . . . .	177
<b>Figura 5.66.</b> Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, por tipo de filme, 2004-2015 (%) . . . . .	177
<b>Figura 5.67.</b> Evolução do número de frequentadores dos festivais, em Portugal, 2011-2015 (n.º) . . . . .	194
<b>Figura 5.68.</b> Evolução do número de frequentadores por festival, 2011-2015 (n.º). . . . .	194
<b>Figura 5.69.</b> Evolução do número de festivais (edições) por concelho, em Portugal, 1968-2008 (%) . . . . .	195
<b>Figura 5.70.</b> As cinco zonas de gestão da cidade de Lisboa . . . . .	197
<b>Figura 5.71.</b> Espaços culturais no Eixo da Avenida Almirante Reis, 2000-2007 e 2008-2016. . . . .	205

<b>Figura 5.72.</b> Espaços de caráter cultural no Eixo da Avenida Almirante Reis, em 2016 ..	206
<b>Figura 5.73.</b> Intérpretes da Alta de Lisboa, em 2016 .....	208
<b>Figura 5.74.</b> Intérpretes e espaços/ instituições da Alta de Lisboa, em 2016 .....	208
<b>Figura 5.75.</b> Cultura 21: Ações – Lisboa e Painel Global 2015 .....	210
<b>Figura 7.1.</b> Visão da cidade de Lisboa .....	235
<b>Figura 8.1.</b> Visão-síntese dos mecanismos de operacionalização das estratégias .....	241
<b>Figura 8.2.</b> Eixos estratégicos de atuação .....	242
<b>Figura 8.3.</b> Objetivos do Eixo Estratégico 1 .....	258
<b>Figura 8.4.</b> Objetivos do Eixo Estratégico 2 .....	268
<b>Figura 8.5.</b> Objetivos do Eixo Estratégico 3 .....	275
<b>Figura 8.6.</b> Objetivos do Eixo Estratégico 4 .....	278
<b>Figura 8.7.</b> Objetivos do Eixo Estratégico 5 .....	284
<b>Figura 9.1.</b> Atuação sobre o campo cultural em Lisboa .....	290
<b>Figura 9.2.</b> Os seis programas estruturantes .....	292
<b>Figura 9.3.</b> Programa Estruturante 1 (articulação geral) .....	294
<b>Figura 9.4.</b> Programa Estruturante 1 (articulação interinstitucional) .....	295
<b>Figura 9.5.</b> Programa Estruturante 2 (articulação geral) .....	297
<b>Figura 9.6.</b> Programa Estruturante 2 (articulação interinstitucional) .....	298
<b>Figura 9.7.</b> Programa Estruturante 3 (articulação geral) .....	300
<b>Figura 9.8.</b> Programa Estruturante 3 (articulação interinstitucional) .....	301
<b>Figura 9.9.</b> Programa Estruturante 4 (articulação geral) .....	303
<b>Figura 9.10.</b> Programa Estruturante 4 (articulação interinstitucional) .....	304
<b>Figura 9.11.</b> Programa Estruturante 5 (articulação geral) .....	306
<b>Figura 9.12.</b> Programa Estruturante 5 (articulação interinstitucional) .....	307
<b>Figura 9.13.</b> Programa Estruturante 6 (articulação geral) .....	310
<b>Figura 9.14.</b> Programa Estruturante 6 (articulação interinstitucional) .....	311

1. **Introduction**

2. **Background**

3. **Methodology**

4. **Results**

5. **Discussion**

6. **Conclusion**

7. **References**

8. **Appendix**

9. **Index**

10. **Index**

1. **Introduction**

2. **Background**

3. **Methodology**

4. **Results**

5. **Discussion**

6. **Conclusion**

7. **References**

8. **Appendix**

9. **Index**

10. **Index**

11. **Index**

12. **Index**

13. **Index**

14. **Index**

15. **Index**

1. **Introduction**

2. **Background**

3. **Methodology**

4. **Results**

5. **Discussion**

6. **Conclusion**

7. **References**

8. **Appendix**

9. **Index**

10. **Index**

1. **Introduction**

2. **Background**

3. **Methodology**

4. **Results**

5. **Discussion**

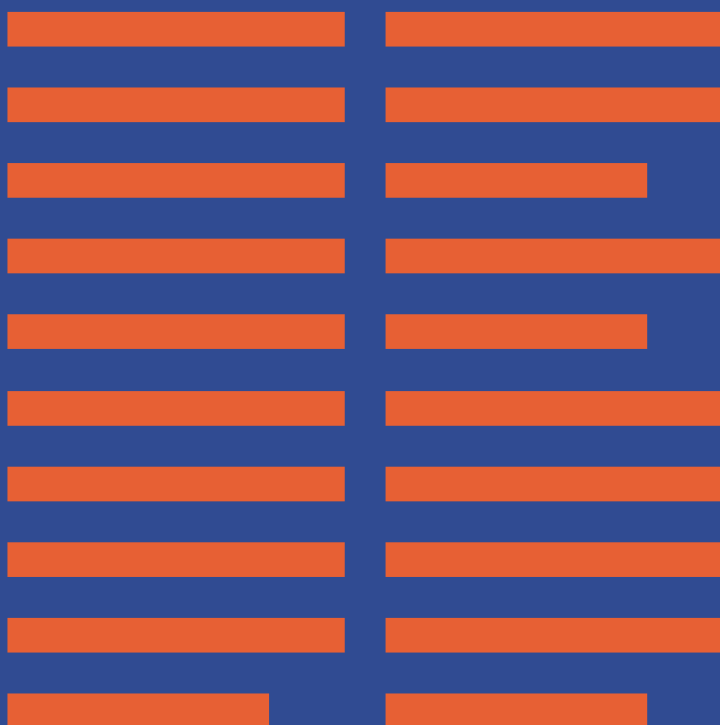


# ÍNDICE DE CAIXAS

<b>CAIXA 3.1.</b> ALGUNS ELEMENTOS SOBRE AS DINÂMICAS DEMOGRÁFICAS E MIGRATÓRIAS EM LISBOA . . . . .	61
<b>CAIXA 3.2.</b> ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS HOTELEIROS (OFICIAIS) EM LISBOA . . . . .	66
<b>CAIXA 3.3.</b> ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DE APROXIMAÇÃO À CARACTERIZAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO EMPREGO EM LISBOA . . . . .	69
<b>CAIXA 3.4.</b> ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO SOBRE EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA E AVALIAÇÃO BANCÁRIA DE IMÓVEIS EM LISBOA . . . . .	72
<b>CAIXA 5.1.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – ARTES VISUAIS E MERCADO DE ARTE. . .	171
<b>CAIXA 5.2.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – ARTES PERFORMATIVAS. . . . .	172
<b>CAIXA 5.3.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – LIVROS E MERCADO EDITORIAL . . . . .	174
<b>CAIXA 5.4.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – CINEMA E AUDIOVISUAL . . . . .	176
<b>CAIXA 5.5.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – MÚSICA POPULAR E INDÚSTRIA FONOGRAFICA . . . . .	180
<b>CAIXA 5.7.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – BIBLIOTECAS E ARQUIVOS. . . . .	184
<b>CAIXA 5.8.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – MUSEUS E PATRIMÓNIO. . . . .	188
<b>CAIXA 5.9.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – VIVÊNCIAS NOTURNAS DE LAZER E SOCIABILIDADE. . . . .	190
<b>CAIXA 5.10.</b> ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – TENDÊNCIAS EMERGENTES DE OFERTA E VIVÊNCIA CULTURAL: FESTIVAIS E GRANDES EVENTOS PÚBLICOS . . .	193
<b>CAIXA 5.11.</b> ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS FESTIVAIS DE MÚSICA EM PORTUGAL . . . . .	194
<b>CAIXA 8.1.</b> SESC - SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. . . . .	259
<b>CAIXA 8.2.</b> IDEA STORES - LIBRARY LEARNING INFORMATION . . . . .	260
<b>CAIXA 8.3.</b> A NEW DIRECTIONCAPEUK - CULTURAL EDUCATION CHALLENGEA CURRICULUM FOR HULL. . . . .	261
<b>CAIXA 8.4.</b> TMB CULTURE . . . . .	262
<b>CAIXA 8.5.</b> NEW SCHOOL FOR SOCIAL RESEARCH . . . . .	263
<b>CAIXA 8.6.</b> MAESTRI DI STRADA . . . . .	264
<b>CAIXA 8.7.</b> MATERA OPEN FUTURE. . . . .	265

<b>CAIXA 8.8.</b> BE SPECTACTIVE! . . . . .	266
<b>CAIXA 8.9.</b> "ON THE EDGE OF PASSION" . . . . .	267
<b>CAIXA 8.10.</b> ZINNEKE PARADE . . . . .	269
<b>CAIXA 8.11.</b> CROYDON YOUTH ARTS COLLECTIVE . . . . .	271
<b>CAIXA 8.12.</b> BUDRIO OCARINA FESTIVAL . . . . .	273
<b>CAIXA 8.13.</b> THE CULTURAL LEARNING ALLIANCE . . . . .	276
<b>CAIXA 8.14.</b> BRISTOL LEGIBLE CITY. . . . .	277
<b>CAIXA 8.15.</b> TORINO SMART CITY CARD . . . . .	282
<b>CAIXA 8.16.</b> ANFITEATRO NAS DOCAS DE HULL . . . . .	283
<b>CAIXA 8.17.</b> BRITISH CERAMICS BIENNIAL . . . . .	286
<b>CAIXA 8.18.</b> GOOGLE ARTS & CULTURE - PALAZZO TE . . . . .	286
<b>CAIXA 9.1.</b> AGENDA DIGITAL PARA A CULTURA (ADPC). . . . .	333
<b>CAIXA 9.2.</b> AGENDA 21 PARA A CULTURA – LISBOA CIDADE-PILOTO . . . . .	334
<b>CAIXA 9.3.</b> FUNDO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE LISBOA. . . . .	334





# SUMÁRIO EXECUTIVO

- Este documento pretende sintetizar os resultados do processo de reflexão estratégica encomendado pelo Pelouro da Cultura da CML ao DINÂMIA'CET-IUL, centro de investigação do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em 2016, sobre a atuação municipal no campo cultural, a qual se traduziu num processo amplamente participado que ocorreu entre Março de 2016 e Janeiro de 2017, envolvendo a CML (em particular a sua Direção Municipal de Cultura – DMC – e a empresa municipal com ação no campo cultural, a EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural de Lisboa), bem como múltiplos outros agentes culturais e institucionais da cidade.
- Este processo, aqui designado como *Estratégias para a cultura da cidade de Lisboa 2017* (daqui em diante designadas como *Estratégias para a cultura 2017*), visou corresponder à solicitação municipal para a “definição e reflexão estratégica sobre o setor cultural em Lisboa, com uma componente de diagnóstico e uma concreta definição de linhas estratégicas de atuação, no quadro de um novo ciclo de planeamento” e assumiu como ponto de partida o exercício realizado, também por uma equipa do DINÂMIA'CET-IUL, em 2008-9, que resultou nas anteriores *Estratégias para a Cultura em Lisboa* (daqui em diante designadas como *Estratégias para a cultura 2009*).
- Pretendeu-se promover e alimentar um processo participado de reflexão e de planeamento estratégico sobre o setor cultural em Lisboa, partindo de uma análise e de um diagnóstico sobre as condições da provisão e da fruição cultural na cidade, dos seus principais recursos e ativos, e das suas principais dinâmicas, procurando, de forma abrangente e inclusiva, o envolvimento dos agentes na consensualização de linhas de atuação estruturantes para a ação no campo cultural pelo município de Lisboa.
- A reflexão efetuada parte, numa 1ª fase, da realidade diagnosticada nas *Estratégias para a cultura 2009*, e procura atualizá-la à luz da leitura das principais dinâmicas entretanto decorridas, da compilação e análise de alguns elementos de caracterização entretanto recolhidos e de um balanço da aplicação dos princípios estratégicos de atuação enunciados à época. Numa 2ª fase, procura equacionar a visão estratégica subjacente à atuação

municipal no campo cultural e traduzi-la num conjunto de eixos estratégicos de atuação que apoiem a ação do Pelouro da Cultura no próximo período de programação, aqui entendido como tendo o horizonte temporal global de 10 anos. Pretende-se que cada um desses eixos de atuação se traduza num conjunto de objetivos e subobjetivos de ação, que sejam amplamente consensualizados e partilhados por toda a hierarquia municipal, pois só a sua apropriação quotidiana, por esta via, conseguirá garantir uma implementação bem-sucedida deste novo quadro estratégico.

- Os resultados aqui apresentados resultam da discussão e debates efetuados no âmbito da equipa, bem como da ampla informação mobilizada através dos diversos momentos de recolha, junto da CML, da equipa do programa das Cidades-Piloto da Agenda 21 para a Cultura, e de um processo de participação que envolveu diversos *stakeholders*, em vários momentos e formatos, assim como do diálogo com os peritos e consultores da equipa. Este envolvimento múltiplo percorreu todo o processo de reflexão estratégica efetuado sobre o setor cultural em Lisboa, tanto na componente de diagnóstico, como na definição de linhas estratégicas de atuação, que configuram as prioridades de política identificadas para o novo ciclo de planeamento. Informação específica sobre a metodologia utilizada nos trabalhos e as suas diversas etapas pode ser consultada no capítulo 1 deste relatório.
- O ponto de partida é um racional que associa a cultura com desenvolvimento sustentável, nas suas diversas vertentes, e que se traduz num conjunto de mecanismos através dos quais a relação da cultura com a promoção da qualidade de vida e o bem-estar das populações (e vice-versa) se podem consubstanciar. Esta lógica concetual que está na base do raciocínio estratégico apresentado está explicada no capítulo 2 deste relatório. A cultura é entendida desta forma como um pilar inquestionável dos processos de desenvolvimento, como um *fim* em si mesmo e não como um mero *meio* para atingir os diversos objetivos usualmente associados à sustentabilidade do desenvolvimento (gerar eficiência económica e criação de emprego, promover equidade social, garantir qualidade ambiental, promover a participação cívica e a expressão identitária), por muito que possa também, naturalmente, contribuir para todos eles.

- São apresentadas e perfilhadas quatro grandes linhas principais em termos dos mecanismos que podem ser identificados na relação entre cultura, qualidade de vida e bem-estar, as quais são tidas em linha de conta na análise e na reflexão estratégica levada a cabo neste documento: (i) a criação de qualidade de vida e bem-estar pela via da experiência de fruição cultural; (ii) a geração de qualidade de vida e bem-estar pela via da capacitação para a expressão cultural e a criação; (iii) a potenciação de qualidade de vida e bem-estar pela acumulação e preservação de identidade e da memória coletiva que as atividades e bens culturais permitem; e, finalmente, (iv) a garantia de qualidade de vida e bem-estar pela via da regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade (as suas externalidades, tanto positivas como negativas).
- Tendo em conta este quadro concetual, e antes de entrar no diagnóstico propriamente dito, faz-se no capítulo 3 um enquadramento daquilo que são as principais macrotendências urbanas com que Lisboa se confronta na atualidade, assumindo que a cidade está confrontada com novas tendências que alteraram o quadro de análise desde a realização das *Estratégias para a cultura 2009*. São identificadas nove macrotendências que se explanam neste capítulo: (i) uma centralidade metropolitana em mutação; (ii) a crise económica, a mudança de paradigma económico e o de aumento das desigualdades; (iii) a coexistência de uma demografia envelhecida com uma nova cultura urbana na cidadania; (iv) as alterações climáticas e o desafio ecológico; (v) a revolução tecnológica informacional e de intermediação; (vi) a explosão do turismo urbano e do *city use*; (vii) um novo mercado de trabalho em configuração; (viii) as novas pressões sobre o mercado imobiliário; e (ix) as reformas políticas e reestruturações institucionais.
- Estas tendências gerais são então confrontadas com aquilo que se passa especificamente no campo cultural, no capítulo 4, considerando-se que a cidade enfrenta um conjunto de desafios que se foram afirmando desde o anterior processo de reflexão estratégica, que colocam à autarquia a necessidade de se confrontar com novas formas de pensar o campo cultural e de atuar face aos novos desafios que se lhe colocam. É aqui identificado um conjunto de aspetos cruciais que, quanto à equipa, são considerados

como sendo fulcrais para ter em conta para (re)pensar uma atuação cultural sobre a cidade, nos dias de hoje, assumindo uma lógica de *cultural planning*<sup>1</sup> (Bianchini, 1999) e o quadro conceptual defendido.

- Isto implica uma atuação que terá de ter em particular atenção um conjunto de dimensões transversais de ação, muitas das quais fora da esfera de ação tradicional do Pelouro da Cultura, mas que serão imprescindíveis para uma atuação mais consequente no campo cultural contemporâneo, múltiplo, diversificado e aberto, de uma cidade como Lisboa, que sofreu profundas transformações desde as *Estratégias para a cultura 2009*. Preconiza-se assim (i) trabalhar com a sobrecarga e massificação de algumas zonas, em particular no centro histórico da cidade; (ii) lidar com as consequências da crise económica e financeira e o agravamento dos problemas da mobilidade; (iii) enfrentar os desafios da mudança tecnológica e organizacional nas atividades culturais; (iv) lidar com as dinâmicas de recomposição da metrópole que Lisboa polariza; (v) gerir e mobilizar as novas dinâmicas de participação na cidade; (vi) saber lidar com o desenvolvimento de novas formas de mediação cultural; (vii) articular-se com o desenvolvimento da economia criativa; e (viii) lidar com as mudanças nas lógicas de governança sentidas na cidade.
- Tendo presentes o quadro concetual esboçado no capítulo 2, o enquadramento em termos das tendências urbanas verificadas em Lisboa apresentado no capítulo 3, e os desafios específicos que se colocam, neste novo quadro de programação, à atuação no campo cultural, que são identificados no capítulo 4, procede-se no capítulo 5 a um diagnóstico da situação atual no campo cultural na cidade e a um balanço da evolução verificada nos anos mais recentes.

1. Considere-se aqui o conceito de *cultural planning* desenvolvido por Franco Bianchini (1999), no artigo *Cultural planning for urban sustainability*. A cultura é aqui assumida como elemento central no exercício de planeamento urbano, entendido de uma forma integrada e transversal, numa perspetiva estratégica e participada, capaz de promover uma abordagem mais holística aos desafios que se colocam ao desenvolvimento do campo cultural.



- Em termos gerais, foram desenvolvidas três grandes vertentes complementares ao longo desta fase de diagnóstico: (i) um balanço da concretização das *Estratégias para a cultura 2009*; (ii) uma caracterização das principais dinâmicas culturais, nos campos da oferta, da procura e dos mecanismos de mediação e legitimação cultural; e (iii) uma sistematização das conclusões do diagnóstico e a sua síntese através de uma análise SWOT.
- No capítulo 5 apresenta-se uma síntese global deste diagnóstico, a qual está organizada em quatro momentos distintos, mas complementares, que nos permitem mapear a situação e a evolução do tecido cultural da cidade e da ação municipal, a partir de diversas perspetivas.
- Um primeiro momento (seção 5.2) apresenta a **atualização de alguns elementos de caracterização**, de pendor estatístico, os quais serão úteis como pano de fundo para a análise. Esta caracterização engloba (i) uma panorâmica sobre os principais dados estatísticos oficiais (do INE) sobre a oferta e fruição culturais, disponibilizados com a desagregação municipal; (ii) uma leitura dos dados sobre a caracterização e evolução do emprego no setor cultural e criativo, com base na informação fornecida pelos quadros de pessoal do Ministério do Trabalho (MTSSS); (iii) uma abordagem empírica à atividade cultural promovida na cidade no último ano, a partir da sistematização e análise dos eventos anunciados na Agenda Cultural municipal; e (iv) uma leitura da evolução das despesas municipais em cultura e de alguns dados orçamentais fornecidos pelo Pelouro da Cultura em relação à despesa municipal, da DMC e da EGEAC, com a sua atividade.
- Um segundo momento (seção 5.3) apresenta um diagnóstico da situação atual, com base nas múltiplas fontes consultadas, cruzando diversos tipos de leituras: (i) uma abordagem pela lógica da provisão, fruição e mediação culturais; (ii) uma perspetiva mais setorial, cobrindo os diversos campos ou subsetores das atividades culturais; (iii) uma abordagem territorial às dinâmicas verificadas na cidade; e (iv) um ensaio de uma abordagem mais aprofundada a algumas dinâmicas mais informais ou invisíveis a partir de dois exemplos em duas zonas específicas da cidade.

- Um terceiro momento apresenta uma leitura de diagnóstico à luz dos eixos estratégicos de atuação preconizados nas anteriores *Estratégias para a cultura 2009*, fazendo um balanço crítico da evolução verificada em cada um deles. Apesar da complexidade das tendências não poder ser traduzida facilmente em afirmações muito simplistas, é de reconhecer claramente uma evolução em todos os quatro eixos, incluindo, em particular, o associado às lógicas de governança, como constatado na seção 5.4.
- E finalmente, um quarto momento faz uma breve avaliação geral do desempenho da atuação realizada face aos objetivos/subobjetivos e medidas/projetos então propostos, tendo em conta a informação recolhida através das entrevistas realizadas e da autoavaliação da implementação das *Estratégias para a cultura 2009* efetuada pelos responsáveis da estrutura municipal. É o que se apresenta na seção 5.5, reconhecendo que as alterações de contexto e de quadro institucional tornaram impossível e mesmo indesejável a prossecução de algumas das medidas e projetos concretos então enunciados, mas que a grande maioria acabou por ser implementada, a velocidades variáveis (e com resultados dificilmente inteligíveis, mas também muito diversos), sobretudo no que respeita às medidas de caráter mais organizacional e associadas à atividade mais quotidiana dos serviços municipais.
- Naturalmente que a evolução registada é complexa e as dinâmicas verificadas na vida cultural da cidade são múltiplas, com sinais muitas vezes contraditórios. Não fazendo sentido uma síntese redutora, que destaque apenas dois ou três aspetos ou dimensões particulares do amplo balanço efetuado, fará eventualmente mais sentido ter uma noção das principais dinâmicas assinaladas e dos mais relevantes elementos de diagnóstico apurados através da consulta dos principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificados, que se apresentam nas tabelas decorrentes da análise SWOT, patentes no Capítulo 6.
- Tendo em conta o diagnóstico e o balanço efetuados, procurou-se equacionar a pertinência da visão estratégica enunciada no anterior processo de reflexão, de 2008-9, e considerou-se que, no essencial, a visão então enunciada continua a manter extrema pertinência:

*“Lisboa Capital aberta: cidade central e cosmopolita, com vocação internacional; cidade vivida quotidianamente e experienciada por todos, cidade de trânsitos e fluxos, entre culturas, entre espaços, entre tempos; cidade de memórias e da contemporaneidade; cidade que promove as condições para a expressão cultural e para o desenvolvimento da criatividade e que moderniza e adapta o funcionamento das suas instituições para assumir o seu lugar no mundo global da contemporaneidade.”*

- Assumiu-se, portanto, que se manteria no essencial esta visão estratégica de base, articulando-a, naturalmente, com os elementos decorrentes do novo diagnóstico e da evolução entretanto sentida.
- A formulação da estratégia partiu de um conjunto de pressupostos para a ação, que são explanados no capítulo 7 e que permitiram operacionalizar a adaptação desta visão à realidade atual. Assumem-se como pressupostos para a prossecução da estratégia desenhada (i) o aproveitar da vitalidade cultural urbana e as dinâmicas endógenas verificadas na cidade, procurando articular a ação com a atuação quotidiana e as dinâmicas dos agentes culturais existentes na cidade; (ii) o olhar de forma integrada e abrangente para as atividades culturais, assumindo de forma ampla e desassombrada a multiplicidade e diversidade das práticas, bens e atividades culturais na cidade, bem como a consequente necessidade de uma articulação quotidiana e de um trabalho conjunto com outras esferas de atuação que não as tradicionalmente assumidas pelo Pelouro da Cultura; e (iii) o assumir de uma perspetiva de *“cultural planning”* (que reconheça as diversas vertentes do relacionamento entre cultura e cidade e os diversos mecanismos de transmissão da relação entre cultura e desenvolvimento, encarando a cultura como um dos pilares do desenvolvimento territorial e humano e procurando contribuir, através da sua esfera de atuação específica, para o desenvolvimento sustentável pela via da promoção da qualidade de vida e do bem-estar dos residentes e utilizadores da cidade.
- Estes pressupostos e a forma como foram assumidos na reflexão efetuada pela equipa têm algumas implicações que são claras sobre a forma como se pensa a atuação que é preconizada, valorizando nomeadamente (i) o

atuar sobre as condições contextuais que valorizem e potenciem as dinâmicas (pré-)existentes na cidade; (ii) o atuar mais sobre os potenciais públicos e sobre as condições de mediação, do que do lado da oferta; (iii) a necessidade de controlar os efeitos perversos para a qualidade de vida associados às atividades culturais; e (iv) a importância de atuar estrategicamente e de definir prioridades; como se explica no capítulo 7.

- Esta visão e estes pressupostos foram a base para uma **reflexão estratégica aprofundada e participada, virada para a ação**, que ocupou a 2ª fase dos trabalhos desenvolvidos, a qual se centrou nas seguintes etapas de concretização mais detalhada de um programa de ação: (i) definição de Eixos Estratégicos; (ii) definição de objetivos e de subobjetivos; e (iii) definição de projetos e medidas concretas a propor; para além de uma reflexão mais específica sobre o modelo de implementação e o sistema de monitorização respetivo.
- Na base da definição dos eixos estratégicos de atuação (capítulo 8) estão os mecanismos de transmissão da relação entre cultura e desenvolvimento identificados no capítulo 2 (os quais dão origem aos quatro primeiros eixos definidos, cada um deles associado a cada um desses mecanismos de transmissão), sendo desenhado um eixo suplementar associado ao aproveitamento do potencial da cidade como cidade capital e como polarizadora de uma área metropolitana de dimensão cinco vezes superior ao município em si mesmo. São os seguintes os eixos estratégicos identificados:
  - › EE1. Promoção da experiência de fruição cultural
  - › EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural
  - › EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade
  - › EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade
  - › EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

- Cada um destes eixos é apresentado no ponto 8.2. Para cada um deles foram definidos objetivos concretos e subobjetivos a alcançar, que se descrevem de forma detalhada no ponto 8.4. Uma síntese da articulação entre cada eixo, os seus objetivos e subobjetivos (bem como da articulação com as medidas e projetos estruturantes propostos) pode ser encontrada na seção 8.3.
- A atuação é preconizada a 4 níveis distintos, assumindo quatro esferas de atuação, elas próprias complementares, para a implementação destas estratégias.
- Em primeiro lugar, a atuação quotidiana, prosseguida regularmente pelos serviços da DMC e da EGEAC, que corporiza a implementação continuada e efetiva dos objetivos e subobjetivos definidos (veja-se a seção 9.2). Esta é, para a equipa, mais do que todas as outras, a forma de implementação fundamental para o sucesso destas estratégias. Será a atuação quotidiana que é desenvolvida pelos diversos serviços e equipamentos do Pelouro da Cultura da CML, em ambos os seus “braços de atuação” (tanto na DMC como na EGEAC), que fará a efetiva diferença de fundo na implementação dos objetivos e subobjetivos de atuação definidos nestas estratégias, em cada um dos eixos de atuação.
- Em segundo lugar os programas estruturantes, com um carácter de atuação interdepartamental, envolvendo uma colaboração entre a cultura e outros pelouros; São definidos, e apresentados na seção 9.3, seis programas estruturantes de intervenção, todos eles na interface com outras esferas de atuação e exigindo um forte esforço de articulação e lógicas de governança específicas:
  - › PE1. Plano para a preservação da qualidade de vida no centro histórico
  - › PE2. Programa de valorização de dinâmicas territoriais – centros cívicos de proximidade com valências culturais
  - › PE3. Programa de promoção da literacia cultural

- › PE4. Programa de valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica
- › PE5. Programa de informação sobre o setor cultural
- › PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano
- Em terceiro lugar, as medidas, ações e projetos concretos a executar ou dinamizar pelo Pelouro da Cultura, que resultam diretamente destas estratégias, pelo seu caráter exemplificativo, transversal ou indutor de boas práticas; São propostas 35 medidas concretas (descritas na seção 9.4), de âmbitos muito variados, e com lógicas e temporalidades também elas bastante diferenciadas, as quais foram identificadas como importantes ou ilustrativas (mas nunca exclusivas ou suficientes) para a prossecução dos objetivos enunciados, e cuja implementação passa sobretudo por uma ação direta ou um protagonismo significativo das estruturas do Pelouro da Cultura da CML.
- Finalmente a articulação com programas específicos, que configuram algumas agendas excecionais ou setoriais que se articulam, com graus de detalhe mais fino, com estas estratégias (como a Agenda Digital para a Cultura, a agenda associada à questão da marca Lisboa Cultura e à comunicação, a aplicação dos recursos do Fundo de Turismo; ou a participação como cidade-piloto da Agenda 21 para a Cultura, por exemplo). Esta dimensão, como é explicitado na seção 9.5, abre espaço para a articulação permanente da estratégia definida com um conjunto de ações que assentam num caráter excecional (surgindo de modificações de contexto ou solicitações externas à atuação, por exemplo) ou complementar, que requeiram elas próprias uma planificação mais detalhada e a elaboração de planos de ação setoriais mais específicos.
- Tendo em conta estes princípios estratégicos, e assumindo que o processo de planeamento não termina com a conclusão destas estratégias, mas antes, pelo contrário, entra numa fase essencial à sua concretização, faz-se no capítulo 10 uma breve reflexão sobre os modelos de governança que

quanto à equipa se devem pensar, e sugere-se um itinerário de apropriação das novas *Estratégias para a cultura 2017*, o qual passa por um amplo envolvimento da comunidade e, em primeiro lugar, por uma apropriação efetiva por parte do executivo municipal como um todo, que será imprescindível para uma atuação no campo cultural que mobilize as diversas áreas de atuação que se pretendem agilizar. Parte-se para além disso do pressuposto de que das aprendizagens decorrentes da crise dos anos recentes, da consecutividade das políticas culturais da CML e da ativa participação da cidade na Agenda 21 para a Cultura se reúnem as condições para estabelecer novos avanços na governança cultural de Lisboa, para os quais a atual proposta poderá ser um importante mote. Propõe-se que a cultura assuma em Lisboa um papel mais central na construção da cidadania e no desenvolvimento sustentável; agindo a nível local, nos bairros, em fóruns públicos; evocando agentes e indivíduos para uma participação ativa de auscultação e tomada de decisão, diminuindo com essa reciprocidade a distância do público ao acesso à cultura e à sua fruição.

- Apresenta-se por fim, no capítulo 11, o lançamento de um sistema de monitorização que permita dar ferramentas ao Pelouro da Cultura para avaliar e monitorizar as ações a implementar e os seus resultados. Este sistema assenta num conjunto de indicadores (e metas) definidos para avaliar a implementação de cada um dos objetivos que se propõe atingir, definindo métricas e procurando rotinizar lógicas de recolha, tratamento e análise da informação respetiva que permitam à CML uma autonomia na posterior gestão e utilização deste sistema. Isto está naturalmente dependente da institucionalização de um sistema mais amplo que é aliás refletido em duas das medidas propostas: a criação de um observatório ou estrutura similar que permita um mapeamento e monitorização das ações realizadas (para além de uma monitorização e reflexividade mais vasta acerca das atividades culturais na cidade) e a consagração de um responsável por esta dimensão na estrutura hierárquica administrativa municipal, com capacidade efetiva para acompanhar e monitorizar a execução destas estratégias em contínuo.





# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Objetivos e orientações gerais do trabalho realizado

Este relatório final das *Estratégias para a cultura 2017* configura um documento de síntese dos trabalhos realizados, os quais compreenderam, conforme o contratualizado com a Câmara Municipal de Lisboa (CML), uma primeira fase de diagnóstico da situação cultural no concelho de Lisboa, e uma segunda fase centrada na (re)definição das estratégias de atuação, concretizando objetivos e subobjetivos para a ação, medidas concretas de política, bem como instrumentos para a monitorização da sua implementação.

Os resultados aqui apresentados resultam da discussão e debates efetuados no âmbito da equipa, bem como da ampla informação mobilizada através dos diversos momentos de recolha, junto da CML, da equipa do programa das Cidades-Piloto da Agenda 21 para a Cultura, e de um processo de participação que envolveu diversos *stakeholders*, em diversos momentos e formatos, assim como do diálogo com os peritos e consultores da equipa. Este envolvimento múltiplo percorreu todo o processo de reflexão estratégica efetuado sobre o setor cultural em Lisboa, tanto na componente de diagnóstico, como na definição de linhas estratégicas de atuação, que configuram as prioridades de política identificadas para o novo ciclo de planeamento.

A primeira parte do presente documento foca-se na componente de diagnóstico da situação do concelho no que respeita ao campo cultural, conforme o previsto no plano de trabalhos. Pretende identificar as principais questões estratégicas que se colocam ao desenvolvimento do setor cultural no concelho, identificando as suas principais potencialidades e debilidades, bem como aquelas que são as oportunidades e ameaças que impelem e impedem, respetivamente, a sua evolução. Resultando da combinação da análise documental detalhada e de uma ampla auscultação de diversos agentes, pretende-se dar conta das condições da oferta e da fruição cultural na cidade, dos seus principais recursos e ativos, e das suas principais dinâmicas.

Para a realização deste intuito, assumimos como ponto de partida o exercício de planeamento estratégico na área da cultura já promovido pela CML em 2008-9, que deu origem à produção do documento *Estratégias para a Cultura em Lisboa*, no qual se efetuava um diagnóstico da situação então verificada, bem como se definia uma visão para a cidade e um conjunto de eixos estratégicos de intervenção, propondo a adoção de um conjunto de medidas e de projetos, muitos dos quais entretanto concretizados e outros em fase de concretização.

Partindo da realidade diagnosticada nessas *Estratégias para a cultura 2009*, procurou-se atualizar esse diagnóstico à luz da leitura das principais dinâmicas entretanto decorridas, da compilação e análise de alguns elementos de caracterização entretanto recolhidos e de um balanço da aplicação dos princípios estratégicos de atuação enunciados à época. Assumimos que, desde 2009, as dinâmicas culturais da cidade têm conhecido alterações bastante significativas, decorrentes de diversos fatores, incluindo (como adiante se explicitará, no capítulo 3 deste relatório), as principais tendências urbanas que hoje se podem identificar como mais marcantes em Lisboa.

Em paralelo, as fortes alterações decorrentes nas lógicas de governança na cidade e a reorganização institucional verificada na CML – incluindo aqui também, mais especificamente, as transformações dentro da Direção Municipal de Cultura (DMC) e da Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural (EGEAC), contemplando um novo fluxo de atribuições, competências e recursos entre as duas entidades, contribuíram naturalmente para a colocação de novos desafios à atuação ao nível das políticas culturais de âmbito local. A estas reorganizações na estrutura do município somou-se ainda a reorganização administrativa ao nível das freguesias da cidade, que levantou desafios, que acrescem aos anteriores. De igual forma, a crescente necessidade de uma atuação no campo cultural mais flexível e transversal, e de políticas culturais compatíveis com essa realidade, assumindo um cruzamento com outras instâncias municipais, com outras entidades culturais de âmbito nacional, ou com outros agentes, contribuem para ampliar estes novos desafios. Se mais não houvesse, bastariam todos estes elementos para justificar claramente o exercício que aqui realizamos, e a necessidade de (apenas 7 anos volvidos sobre o anterior processo) voltar a uma reflexão estratégica de longo prazo sobre o setor cultural na cidade e um novo diagnóstico sobre a situação do setor cultural local. Mas, vários outros desafios associados às dinâmicas na estruturação contemporânea do campo cultural e às transformações recentes da cidade de Lisboa se somaram ainda a todos estes e tornam mais urgente esta reflexão, como se explica adiante, no capítulo 4.

**Assim, o diagnóstico efetuado assenta numa análise da evolução das dinâmicas da cidade, aos diversos níveis, nestes anos de forte mudança. Retomaram-se elementos de caracterização diversos, à luz das novas realidades.**

Suscitou-se a participação de uma pluralidade de agentes culturais, institucionais e económicos da cidade em torno de um conjunto de questões, que serviram de fio condutor às diversas fases deste processo: (i) quais os aspetos positivos e os aspetos negativos, em termos culturais, que se destacam na cidade; (ii) quais os principais desafios para a cultura relacionados com as transformações estruturantes e recentes da cidade; e (iii) que medidas e soluções podem ser sugeridas, e

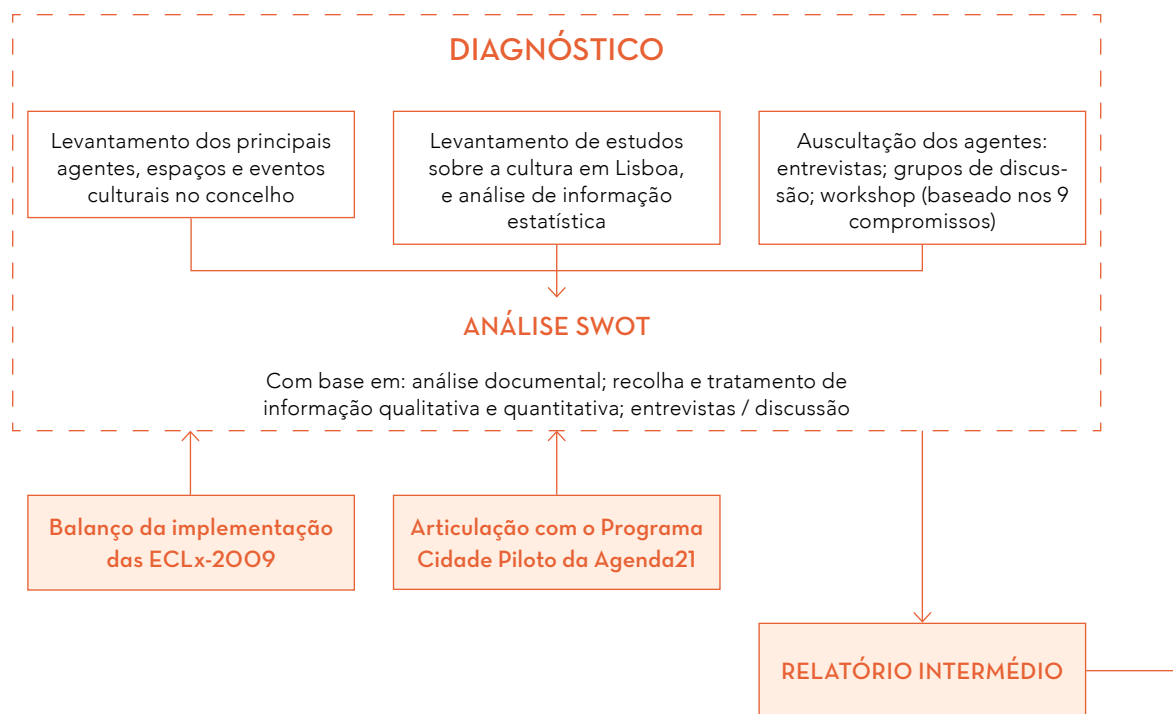
o que estariam eles próprios e as suas instituições dispostos a fazer nesse sentido. Este exercício de auscultação, por várias vias, permitiu não só solidificar o diagnóstico sobre a oferta e a procura cultural no concelho de Lisboa, mas acima de tudo conhecer e interpretar as experiências e opiniões pessoais informadas de diversos agentes culturais da cidade, não só artistas, jovens e consagrados, nacionais e estrangeiros, mas também programadores, produtores, distribuidores, profissionais técnicos, assim como responsáveis por instituições, quer públicas quer privadas, de âmbito local, regional e nacional, entre outros. Para além destes, foram também envolvidos outros atores da cidade, não diretamente ligados ao setor, mas cuja relevância para a sua evolução foi considerada pertinente.

Com base na vasta e diversificada informação recolhida nos múltiplos momentos de auscultação dos agentes culturais, procura-se então, após esse diagnóstico, apresentar na segunda parte deste trabalho uma lógica estratégica de atuação, com a assunção de uma visão estratégica que procura refletir as expectativas para o setor cultural na cidade de Lisboa face à realidade atual, e com propostas concretas de ação, que consubstanciam as prioridades identificadas. Esta estratégia assenta na definição de eixos programáticos de atuação, com objetivos e subobjectivos a atingir, e na proposição de programas estruturantes e medidas concretas. A Figura 1.1 sintetiza a organização geral do estudo e da metodologia seguida (a qual será detalhada em maior pormenor na secção seguinte).

Para a prossecução do trabalho realizado foi fundamental uma estreita articulação com o Pelouro da Cultura da CML, seja pela via direta da vereação respetiva, seja pela via dos seus dois braços estruturantes, designadamente a DMC (dentro da estrutura municipal) e a EGEAC (empresa municipal, fora da estrutura orgânica formal do município, mas abrangida no universo CML). Da mesma forma, revelou-se essencial uma estreita articulação com o processo que está também atualmente em curso de participação da cidade no programa Cidades-Piloto da Agenda 21 para a Cultura, bem como com outras iniciativas que, entretanto, se foram desenvolvendo (como será, por exemplo, o caso do projeto da Agenda Digital para a Cultura (ADpC)).

Importa por fim destacar que o trabalho desenvolvido assenta num conjunto de princípios concetuais e teóricos sobre o papel da cultura nas sociedades atuais e nos processos de desenvolvimento que nortearam a equipa e que são apresentados no capítulo 2 deste relatório. Estes passam pela assunção da cultura como pilar inequívoco do desenvolvimento, através das diversas vias pelas quais a cultura se materializa em qualidade de vida e bem-estar das populações. Partindo de uma perspetiva que valoriza sempre a dimensão territorial e o envolvimento das comunidades locais nos processos de desenho e de formulação das políticas públicas, assumindo as noções de participação e de cidadania, assume-se igualmente uma visão ampla sobre o que é o setor cultural e, sobretudo, sobre o que serão os problemas, desafios e soluções culturais na cidade de Lisboa e no território por si polarizado.

**Figura 1.1.** Organização geral do estudo e da metodologia





## 1.2. Metodologia

O trabalho desenvolvido segue uma metodologia que se pretendeu simples mas eficaz. Através de um conjunto de procedimentos objetivos, partindo da análise de outras caracterizações e diagnósticos pré-existentes, de nova informação empírica e de um contacto intenso com os agentes culturais, construímos um diagnóstico de caracterização do panorama atual do setor cultural em Lisboa.

Em termos gerais, podem ser assumidas três grandes vertentes na primeira fase, de diagnóstico:

### A. Balanço da concretização das Estratégias para a cultura 2009

No âmbito desta primeira vertente, pretendeu-se efetuar um balanço, essencialmente através de reuniões com a estrutura municipal e da EGEAC, e reflexão interna aos diversos núcleos da equipa. Ressalvamos o facto de o plano ter sido levado a cabo num contexto de mutação organizacional, face aos líderes e face às estruturas.

### B. Caracterização das principais dinâmicas culturais, nos campos da oferta, da procura e dos mecanismos de mediação e legitimação cultural

No âmbito desta segunda vertente realizámos:

- › A definição e o enquadramento operativo do setor cultural, operacionalizando conceitos, dimensões, sub-dimensões de análise e indicadores para a caracterização do campo cultural na cidade.

- › A recolha e a análise da informação, utilizando uma panóplia diversificada de fontes de informação de 1ª e de 2ª ordem, conforme se explicita a seguir e se sistematiza na Tabela 1.1.
- › A discussão e a sistematização das principais conclusões para cada subcampo de caracterização.

### C. Sistematização das conclusões do diagnóstico e análise SWOT

No âmbito desta terceira vertente, procedemos à sistematização das conclusões e à realização da análise SWOT, por parte dos diversos núcleos da equipa.

No âmbito deste diagnóstico, realizado de fevereiro a junho de 2016, procedemos a uma recolha intensiva e panorâmica da informação existente (bibliográfica, estatística, cartográfica, etc.), ao seu tratamento através de métodos quantitativos e qualitativos e à subsequente análise. O objetivo desta primeira fase foi o de elaborar um diagnóstico atualizado das dinâmicas culturais da cidade, com identificação designadamente dos seus principais ativos materiais e imateriais e uma caracterização da oferta e da procura culturais. Pretendeu-se traçar um diagnóstico o mais abrangente e participado possível, envolvendo na sua prossecução uma diversidade de fontes e de agentes culturais e institucionais da cidade, bem como elementos da comunidade sem uma ligação direta ao setor da cultura.



Do ponto de vista da informação quantitativa, foi nosso objetivo elaborar um retrato estatístico do setor da cultura em Lisboa, tendo em consideração: i) a oferta e a procura dos vários setores culturais, com base nos dados das estatísticas da cultura; ii) as despesas municipais em atividades culturais e de desporto, com base nos dados das estatísticas da cultura; iii) o emprego no setor da cultura, considerando o pessoal ao serviço nos estabelecimentos, com base na informação dos quadros de pessoal. Em qualquer dos casos, analisámos a cidade de Lisboa e dois territórios de referência, a Área Metropolitana de Lisboa e Portugal. No âmbito desta análise, procurámos não só fazer um retrato atual mas também perceber as tendências de evolução recente, com os constrangimentos decorrentes das fragilidades, limitações e desatualizações de muita da informação disponível.

Para além disso, assumiu-se uma estreita articulação com o processo de diagnóstico ligado à Agenda 21 para a Cultura e à implementação do processo das Cidades-Piloto, com a colaboração do consultor internacional Franco Bianchini, com uma relação próxima e permanente com as estruturas da DMC e da EGEAC, e ainda com uma forte abertura à sociedade civil e à comunidade.

Mais do que o realizar de uma caracterização exaustiva e muito detalhada do setor cultural concelhio, procurámos, antes, recolher e sistematizar os muitos contributos existentes e, a partir daí, fazer uma análise aprofundada e focada, numa lógica de diagnóstico, dos principais elementos de caracterização, com base em diversos contributos parcelares, centrados em informação primária e secundária, que foram convocados para o efeito.

No âmbito deste processo, foi importante a informação recolhida e sistematizada aquando do processo das *Estratégias para a cultura 2009*, que foi cruzada e comparada com os dados agora recolhidos. Tal implicou uma atualização dos elementos de caracterização, quer em termos dos elementos quantitativos existentes em relação à oferta e procura cultural na cidade, quer no que concerne à informação entretanto levantada e sistematizada pelas estruturas municipais. Entre outros elementos disponíveis destacou-se, por exemplo, o Estudo sobre os Públicos dos eventos e equipamentos da EGEAC, que nos deu interessantes elementos sobre a procura destes espaços.

Ao mesmo tempo, procedemos à atualização da informação também com base no processo de recolha desenvolvido no quadro do programa Cidades-Piloto da Agenda 21 para a Cultura. Nomeadamente, foram tomadas em consideração as informações resultantes dos dois *workshops* organizados em torno dos nove compromissos da Agenda 21 para a Cultura (direitos culturais; património, diversidade e criatividade; cultura e educação; cultura e ambiente; cultura e economia; cultura, equidade e inclusão social; cultura, planeamento urbano e espaço público; cultura, informação e conhecimento; governança da cultura). O primeiro *workshop* contou com a presença de 27 *stakeholders* do setor cultural, previamente identificados e convidados a participar, e o segundo mobilizou um conjunto de responsáveis internos da estrutura da CML – DMC e EGEAC. Em cada um dos

*workshops* foi preenchida uma grelha de pontuação (de 1 a 9, consoante o aspeto avaliado se encontrasse num “estádio emergente”, “estádio de desenvolvimento” ou “estádio avançado”), relativa a cada uma das ações da Agenda 21 para a Cultura, dando origem ao gráfico Radar que pretende ilustrar o posicionamento da cidade de Lisboa, em relação a cada um dos nove compromissos.

Em paralelo a esta recolha de informação de segunda ordem, recolhemos informação de primeira ordem, recorrendo, por um lado, a entrevistas semiestruturadas (i) às diversas entidades relevantes dentro das estruturas municipais e da EGEAC e ii) a agentes culturais chave na cidade. Por outro lado, desenvolvemos um processo de inquirição mais amplo a outros agentes culturais e territoriais da cidade, através da realização de grupos de discussão focados temática e territorialmente (*focus group*). Finalmente, numa perspetiva mais generalista, foi realizado

um *workshop* de maior dimensão, com sessões transversais, associadas aos sete temas identificados para pensar a cultura na cidade (já elencados no anterior exercício de elaboração das *Estratégias para a cultura 2009*): conhecer, criar, distribuir, lembrar, participar, planejar e representar.

Num segundo momento, após a entrega de um relatório intermédio com a apresentação do diagnóstico realizado até ao momento, avançamos para uma fase de aprofundamento do mesmo, que decorreu até finais de novembro. Assim, terminámos o processo de auscultação iniciado através da realização de entrevistas semiestruturadas a diversas entidades das estruturas municipais e a agentes culturais chave na cidade que ainda não tinham sido ouvidos. Paralelamente, realizámos ainda alguns outros grupos de discussão temáticos, previstos desde o início, mas que por indisponibilidade de agendas ainda não tinha sido possível operacionalizar.

Esta segunda fase revelou-se crucial para a consolidação da visão aqui apresentada e para o delinear de uma proposta de ação, materializada num conjunto de eixos estratégicos, medidas e programas estruturantes, bem como num sistema de monitorização da implementação das estratégias aqui propostas. Podem assim ser identificadas 4 grandes vertentes nesta 2ª fase, de definição de estratégia:

### A. Definição de uma visão e linhas estratégicas preliminares

No âmbito desta primeira vertente foi discutida e estabelecida uma visão partilhada para a atuação cultural no município, a partir do diagnóstico efetuado e da exploração de linhas estratégicas preliminares, confrontando-a com a das *Estratégias para a cultura 2009* (através de discussão entre os diversos núcleos da equipa, com os peritos externos, e através de reuniões com a estrutura municipal, envolvendo a DMC e a EGEAC).

### B. Discussão e aprofundamento

No âmbito desta segunda vertente, foram discutidas e aprofundadas as linhas estratégicas pré-definidas e configurados e estabilizados eixos estratégicos de intervenção. Através de uma reflexão participada (e que foi aberta às estruturas municipais, tanto na DMC como na EGEAC, seja em diversas reuniões, seja numa sessão plenária final, realizada em Dezembro de 2017) procurou-se, por um lado, discutir e afinar as ideias gerais das linhas estratégicas pré-propostas pela equipa e, por outro lado, estruturar e aprofundar os eixos de intervenção.

### C. Medidas e projetos concretos

Neste momento, foram estruturados e concretizados os eixos de intervenção definitivos e aprofundadas as medidas e projetos concretos a propor. Procurou-se dar atenção não só a projetos mais estruturantes ou simbólicos que surgiram do processo de reflexão, mas também, especialmente, a medidas que consubstanciem uma melhor estruturação e funcionamento de processos e lógicas já preexistentes e uma atuação mais quotidiana e “invisível” da atuação cultural municipal, procurando o seu claro cruzamento com os princípios e compromissos da Agenda 21 para a Cultura. Procurou-se uma lógica de forte exploração da potencial articulação da ação com as atuações de outros agentes culturais da cidade, bem como de outras entidades do universo da CML, exteriores ao Pelouro da Cultura, aproveitando a informação recolhida junto destes para isso.

### D. Desenvolvimento de sistema de monitorização

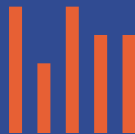
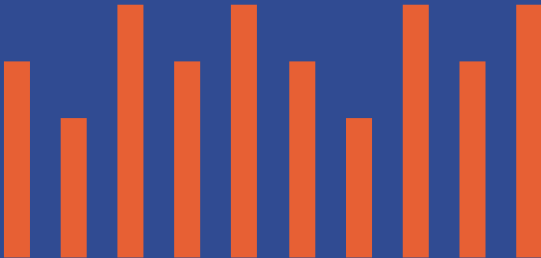
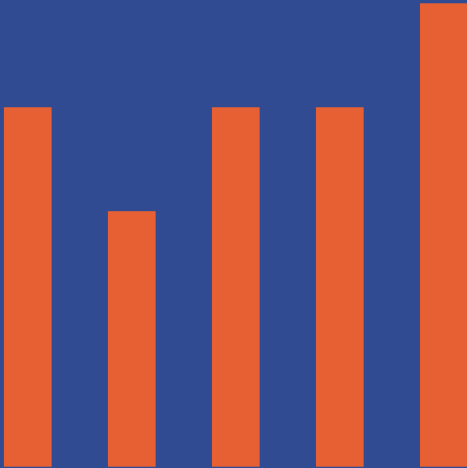
Finalmente, nesta fase foi pensado um sistema de monitorização que permita dar ferramentas ao Pelouro da Cultura para avaliar e monitorizar as ações a implementar. Este sistema assentará nos indicadores definidos para avaliar a implementação de cada um dos objetivos concretos, definindo métricas e procurando rotinizar lógicas de recolha, tratamento e análise da informação respetiva que permitam à CML uma autonomia na posterior gestão e utilização deste sistema.

**Tabela 1.1.** Levantamento de informação: atividades e fontes

Atividades	Fontes
Levantamentos de informação de 2ª ordem (e atualização dos levantamentos anteriormente efetuados)	
Análise da oferta e da procura dos vários setores culturais	INE, <i>Estatísticas da Cultura 2000-2014</i> , ICA/Pordata, <i>espectadores de Cinema 2004-2014</i>
Análise das despesas municipais em atividades culturais e de desporto	INE, <i>Estatísticas da Cultura 2004-2014</i> , Relatório e Contas
Levantamento das principais atividades, eventos com caráter regular e agentes culturais existentes no concelho (numa perspetiva ampla)	Fontes diversas: agenda cultural municipal, outras programações e guias culturais
Análise estatística da importância do setor cultural na economia e sociedade locais e da sua evolução recente	INE e Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho
Articulação e confronto com a informação sistematizada no âmbito das ações das Cidades-Piloto	Informação recolhida e sistematizada pela equipa do projeto das Cidades-Piloto
Recolha de informação de 1ª ordem (recolha de informação junto dos agentes culturais concelhios e stakeholders relevantes, com base em vias distintas)	
a) Workshop conjunto realizado a 19 de março, na Biblioteca de Marvila (evento de maior dimensão proporcionando a participação e envolvimento da comunidade) por convite a cerca de 200 agentes culturais e institucionais da cidade, centrado em 7 sessões de discussão transversais, cruzando os diversos setores e campos culturais	7 sessões no mesmo evento, subordinadas aos sete temas identificados para pensar a cultura na cidade:  <div><div>› Conhecer</div><div>› Distribuir</div><div>› Participar</div><div>› Criar</div><div>› Lembrar</div><div>› Planear</div><div>› Representar</div></div>
b) 36 Entrevistas presenciais a um conjunto representativo dos principais agentes culturais com atividade no concelho, e aos principais stakeholders	Às estruturas e equipamentos municipais (tanto na DMC como na EGEAC) A agentes culturais chave na oferta cultural da cidade

(continua)

Atividades	Fontes
<p>c) 7 Grupos de discussão temáticos:</p> <p>Jovens – dia 21 de abril, no Arquivo 237</p> <p>Noite e cenas urbanas – dia 21 de abril, no Incógnito</p> <p>Estrangeiros a residir em Lisboa – dia 28 de abril, no Cinema São Jorge</p> <p>Economia da cultura e criatividade – dia 13 de outubro, no São Luiz Teatro Municipal</p> <p>Festivalização da cultura – dia 22 de outubro, no Povo</p> <p>Crianças – dia 8 de novembro, na Biblioteca Municipal Natália Correia</p> <p>Governança – dia 15 de novembro, nos Paços do Concelho</p>	<p>Sessões de discussão com agentes relevantes e representativos do campo setorial temático ou do grupo identificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Jovens – 11 participantes</li> <li>› Noite e cenas urbanas – 9 participantes</li> <li>› Estrangeiros a residir em Lisboa – 12 participantes</li> <li>› Economia da cultura e criatividade – 11 participantes</li> <li>› Festivalização da cultura – 10 participantes</li> <li>› Crianças – 9 participantes</li> <li>› Governança – 12 participantes</li> </ul>
<p>d) 5 Grupos de discussão territoriais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Zona Ocidental: 23 de maio, na livraria Ler Devagar</li> <li>› Centro Histórico: 30 de maio, no Polo Cultural das Gaivotas   Boavista</li> <li>› Zona Oriental: 31 de maio, na Fábrica do Braço de Prata</li> <li>› Zona Centro: 15 de junho, na Escola Secundária Luís de Camões</li> <li>› Zona Norte: 16 de junho, no Teatro de Carnide</li> </ul>	<p>Sessões de discussão com agentes culturais, educativos, políticos e moradores das 5 zonas consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Zona Ocidental – 8 participantes</li> <li>› Centro Histórico – 7 participantes</li> <li>› Zona Oriental – 13 participantes</li> <li>› Zona Centro – 13 participantes</li> <li>› Zona Norte – 8 participantes</li> </ul>
<p>e) Criação e divulgação do e-mail do projeto, dando a possibilidade de qualquer agente cultural ou cidadão partilhar as suas opiniões e sugestões</p>	
Discussão em equipa e com os consultores externos	
<p>Reuniões quotidianas entre os núcleos mais permanentes da equipa (equipa-base e núcleo de especialistas)</p> <p>4 Reuniões presenciais e 5 reuniões Skype com o perito internacional; Reuniões diversas com o perito nacional</p> <p>1 Reunião coletiva com o núcleo de acompanhamento e contactos bilaterais com formatos diversos com cada um dos seus elementos</p>	<p>Discussão regular entre os núcleos da equipa permanente</p>



## 2. CULTURA, QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO

A relação da cultura com o desenvolvimento da cidade, nas suas múltiplas dimensões, é uma das vertentes fundamentais que conduziu o processo de reflexão estratégica que aqui se apresenta. Esta seria aliás uma dimensão incontornável à partida, tendo em conta a desejável articulação deste processo de revisão e atualização das estratégias para a cultura em Lisboa face à adesão do município à Agenda 21 para a Cultura e todo o caminho subsequente que nesse campo tem feito.

Mas, para além disto, a visão de cultura e de políticas culturais seguida pela equipa, e subjacente tanto ao diagnóstico como ao potencial de definição de linhas estratégicas de atuação, parte de uma perspetiva em que o seu principal racional, o seu principal conceito-base, é pensar e atuar sobre a forma como a cultura e as atividades culturais podem ser um fator fundamental para o desenvolvimento do território lisboeta e, numa lógica integrada de *cultural planning*, perceber de que forma a qualidade de vida e bem-estar das populações que vivem e usufruem a cidade pode ser promovida e melhorada com e através da cultura.

Neste quadro, assume-se que a cultura se associa inequivocamente às diversas dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável (eficiência económica, equidade social, qualidade ambiental, participação cívica, cidadania e expressão identitária, numa perspetiva de coesão territorial e intergeracional – Costa, 2002, 2007, 2015). As atividades e as práticas culturais têm sido recorrentemente reconhecidas como fundamentais nos processos de desenvolvimento independentemente da discussão atual, nas principais instituições internacionais, sobre a sua consagração como um 4º pilar do desenvolvimento sustentável, a par do económico,

do social e do ambiental. Isto passa, naturalmente, por assumir a cultura não (apenas) como um mero instrumento para a obtenção de diversos dos (restantes) objetivos do desenvolvimento sustentável (porque a cultura efetivamente cria emprego, porque gera inclusão social, porque permite a integração de minorias étnicas ou de género, porque pode contribuir para a requalificação urbana, etc.), mas sim pelos seus múltiplos contributos como um fim em si mesmo desses processos de desenvolvimento (Costa, 2002, 2015).

Nessa perspetiva, importa pensar – como raciocínio inerente e transversal a todo este trabalho – na *cultura enquanto fonte de bem-estar e de qualidade de vida* (em termos do que proporciona a sua fruição, nos mais diversos campos; do que significa na vida de quem através dela se expressa e cria; do papel que tem enquanto aglutinadora de identidades e construtora de memória coletiva, etc.), mas também, simultaneamente, nas relações e nos impactos que a cultura e as práticas culturais têm nos sistemas

territoriais onde se desenvolvem, e na forma como as atividades culturais beneficiam e prejudicam os ecossistemas culturais e criativos onde estão embebidas. Importará avaliar e pensar de forma integrada o ecossistema urbano-metropolitano, e os diversos ecossistemas criativos que nele se desenvolvem e entrecruzam, não podendo separar artificialmente as políticas *da* e *para* a cultura das outras políticas urbanas (outras escalas e âmbitos), num cenário em que, cada vez mais, a transversalidade é fundamental para uma efetiva atuação no campo cultural com impacto no desenvolvimento territorial (Costa, 2015). A articulação com as políticas de educação, de economia, de empregabilidade, de turismo, de urbanismo, de mobilidade, de inclusão social, de reabilitação urbana, entre muitas outras, será, portanto, essencial para umas estratégias que tenham a ambição de serem efetivas nos seus propósitos e para a mobilização dos atores em torno de objetivos e linhas de ação comuns e coerentes de cuja apropriação coletiva será imprescindível para obtenção de resultados consequentes.

Esta relação entre cultura, bem-estar e qualidade de vida pode ser vista de várias perspetivas.

As atividades culturais geram bem-estar e qualidade de vida, diretamente, através da sua fruição (pelas experiências que proporcionam, pela satisfação que geram, por exemplo), através da capacidade de expressividade e performatividade que lhes está associada (pela expressão das pulsões criativas que permitem, pela expressão identitária ou dos valores de grupo, entre outros aspetos), ou através dos processos de produção e de mediação que lhe estão associadas (gerando valor económico, social ou cultural, proporcionando distinção simbólica, gerando reconhecimento social e artístico, etc.).



Mas o bem-estar e qualidade de vida gerados pelas atividades culturais podem ser igualmente vistos pela perspectiva do acesso e da capacidade de acessibilidade que lhes está associada (p.e., as maiores ou menores barreiras às mobilidades e aos diversos tipos de acessibilidades – física, económica, educacional, simbólica, etc. – aos bens culturais) ou ainda pela perspectiva do *empowerment* e da capacitação que a prossecução destas atividades, seja como criadores, seja como fruidores, permite aos envolvidos (p.e., acumulação de capital cultural, formação de públicos, etc.). E a relação entre atividades culturais e qualidade de vida pode ser igualmente vista pelo ângulo dos efeitos diretos e indiretos que estas atividades têm na vida de outras populações e atividades existentes na cidade, e pela noção acerca das externalidades que estas atividades podem criar sobre outros agentes (p.e., pressão turística sobre determinadas zonas, ruído associado à utilização artística do espaço público ou da animação noturna, condicionamento de tráfego ou estacionamento devido a filmagens, etc.) e pelos efeitos positivos e negativos que estas atividades culturais podem acarretar para a atividade e para as vidas quotidianas de outros (pense-se, entre outros exemplos, nos efeitos destas atividades na imagem da cidade ou de um bairro; nos efeitos positivos da procura turística sobre a restauração ou os transportes; nos efeitos negativos das restrições à utilização/transformação de edificado privado em áreas patrimoniais classificadas; nos efeitos múltiplos no mercado imobiliário, etc.) e os potenciais mecanismos compensatórios que daí possam ser extraídos (em favor e/ou desfavor dos agentes culturais, em simultâneo).

Tal como é representado na figura 2.1., podemos sistematizar quatro grandes linhas principais em termos destes mecanismos que podem ser identificados nesta relação entre

cultura, qualidade de vida e *bem-estar*<sup>3</sup>, as quais são tidas em linha de conta na análise e na reflexão estratégica levada a cabo neste documento.

(i) **A potenciação de qualidade de vida e bem-estar pela experiência de fruição cultural.** Destacando-se aqui tanto os efeitos individuais e coletivos desta fruição, seja ao nível da satisfação imediata ou diferida que essa experiência proporciona aos seus fruidores, seja ao nível dos efeitos mais difusos, como os verificados em termos de acumulação de capital cultural, do bem-estar associado à noção de acessibilidade a estas atividades, etc.

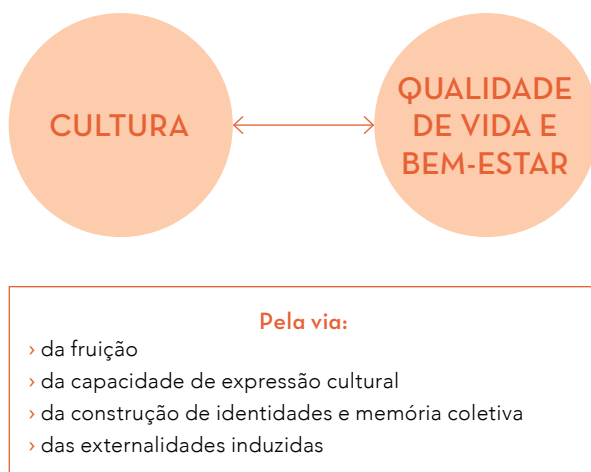
(ii) **A potenciação de qualidade de vida e bem-estar pela capacidade de expressão cultural.** Seja em termos individuais como coletivos, pelos efeitos na expressão e expressividade cultural e artística de um indivíduo, grupo ou comunidade, e pela sua capacidade de gerarem (auto)satisfação, reconhecimento (cultural, social) e naturalmente também valor (efeitos económicos, sociais, culturais, já que esta expressão cultural está, por exemplo, a criar emprego, vivência profissional, qualidade cultural, nos seus intervenientes).

(iii) **A potenciação de qualidade de vida e bem-estar pela acumulação e preservação de identidade e da memória coletiva.** Numa lógica que se aproxima daquilo que faz com que normalmente os bens culturais sejam reconhecidos como bens públicos ou como *commons*, isto é, pela natureza de aspetos ligados a uma *convenção* (ou seja, uma visão partilhada por um conjunto mais ou menos amplo de pessoas) acerca do valor da preservação de certas características identitárias ou da herança cultural de um grupo ou de um território, por exemplo.

3. Ou, por vezes, “mal-estar”, uma vez que, naturalmente, não serão sempre positivos estes mecanismos, pelo menos para todos os envolvidos.

(iv) A potenciação de qualidade de vida e bem-estar pelos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade. Nomeadamente, através dos efeitos mais indiretos e induzidos que estas atividades podem acarretar noutros atores sociais, culturais e económicos nesses territórios – as suas externalidades<sup>4</sup>.

**Figura 2.1.** Principais linhas da relação entre cultura, qualidade de vida e bem-estar



Num quadro destes, colocam-se dois grandes desafios a este processo de reflexão, os quais terão necessariamente de ser tidos em conta. Por um lado, a ideia de que só se poderá conseguir avaliar e atuar sobre esta íntima relação – entre cultura, qualidade de vida e bem-estar e seus impactos nos seus diversos domínios (criativo, económico, social, etc.) –, se for possível ter uma visão muito ampla e abrangente acerca dos tipos e características desses mesmos impactos e dos mecanismos de transmissão, não os reduzindo meramente aos indicadores quantificáveis possíveis – volumes de audiências,

4. Sejam estes efeitos externos positivos (como mais valor criado a transportar, a alimentar ou a alojar pessoas, ou mais trabalho gráfico desenvolvido e impresso em material de comunicação dos eventos, por exemplo); sejam estes negativos (como o congestionamento das infraestruturas viárias e de estacionamento, o ruído ou a poluição causadas pelas atividades culturais); ou sejam estes, muitas vezes, apercibidos diferenciadamente por indivíduos ou segmentos populacionais distintos, uns valorizando-os positivamente e outros negativamente, e mesmo entrando em conflitos, materiais ou simbólicos, em relação a eles (como o *graffiti*, a arte pública ou os espetáculos de rua que possam ser estética e simbolicamente entendidos e valorizados de forma muito diferenciada pelos intervenientes urbanos que com eles se cruzam).

nº de sessões, receitas, pessoas envolvidas, horas de formação, etc. Importa, assim, assumir uma perspetiva que, não deixando de ser operativa e pragmática, permita monitorizar e avaliar esses diversos tipos de impacto de forma que não sacrifique demasiado a sua complexidade e diversidade. Essa é uma questão que mobiliza a equipa a propor um sistema de monitorização que possa dar conta dessa diversidade e que não se reduza a indicadores mais convencionais (e muitas vezes redutores e meramente quantitativos) acerca destas realidades e dos impactos das políticas, e dos seus instrumentos e objetivos.

Por outro lado, importa não esquecer que a vitalidade cultural da cidade – que se traduzirá nesse bem-estar e qualidade de vida que a cidade oferecerá aos seus residentes, utilizadores e visitantes – se baseia sempre em uma combinação de fatores endógenos e exógenos (tal como aliás qualquer processo de desenvolvimento territorial), e que uns não terão de todo de ter a primazia em relação aos outros. Com efeito, alguns aspetos e características endógenas da cidade, dos seus habitantes, dos seus recursos, poderão

ser naturalmente mobilizados e explorados como diferenciadores da oferta cultural e da qualidade de vida local face a outras cidades, ou seja, serem assumidos como elementos de diferenciação territorial ou, por outras palavras, como “vantagens competitivas” da cidade num cenário global de crescente mobilidade de pessoas e atividades (residentes, criadores, audiências, turistas, etc.). Este é aliás um trunfo tradicional utilizado na criação e produção cultural económica, como simbolicamente (e não só) diferenciador do território (o património, a identidade local, a memória coletiva, da sardinha à Torre de Belém, do Castelo ao cinema português, do fado ao rap crioulo...). Mas, em simultâneo, a competitividade e o desenvolvimento fazem-se também da articulação com o exterior e da exploração do exógeno. A qualidade de vida e bem-estar e a qualidade cultural obtêm-se não só por fazer diferente do que os outros fazem, mas também por fazer ou ter acesso às mesmas coisas (nomeadamente as “funções centrais” mais “raras”, hierarquicamente mais valorizadas), e fazer com que elas aconteçam neste território...

Interessará à cidade de Lisboa (tal como a cidades como Londres, Tóquio, Nova Iorque ou Paris) não só apostar no que tem de diferente e diferenciador, mas também conseguir polarizar, atrair e dinamizar atividades de topo, nos diversos mundos da arte e campos artísticos (p.e. exposições, concertos, espetáculos, etc.), que se insiram nos principais circuitos globais e valham pela sua própria qualidade, independentemente da sua “diferenciação” (e que aliás podem ser algo tão “autêntico” como o anterior, naturalmente...).

O cosmopolitismo e a abertura da cidade traduzem-se também por isto, e serão elementos que contribuem igualmente para a promoção de uma melhor qualidade de vida e bem-estar a (pelo menos alguns segmentos da) sua população.

Neste sentido, as múltiplas retóricas que se têm aplicado ao desenvolvimento territorial e às estratégias de promoção cultural das cidades, nos mais variados contextos, ao longo dos anos mais recentes, podem também fazer sentido (descontando o seu lado mais de *marketing* e *city branding*), em termos efetivos, na nossa reflexão: Lisboa poderá ser certamente vista como uma “cidade criativa”, uma cidade “inteligente”, uma cidade “inclusiva”, uma cidade “resiliente” ou uma cidade “sustentável”, entre tantos outros epítetos. Mas não nos podemos deixar dominar pelas retóricas, esquecendo os seus conteúdos. Um diagnóstico aprofundado da situação da cidade, eventualmente, encontrará muitos dos elementos condutores a dinâmicas como as que muitas vezes são descritas por estas expressões. Mas, para que a estratégia seja efetiva, terá de ser construída através dos contributos concretos que os agentes forem mobilizando ao longo desse processo de reflexão conjunta, construindo e apropriando-se de uma visão de futuro comum, que seja partilhada (e dinamizada na prática) por todos, e vá para além de uma qualquer retórica decalcada de outras realidades.

Por outro lado, o processo de planeamento estratégico que aqui se desenvolve é paralelo à reflexão que o Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa desenvolve, em simultâneo, no âmbito da organização internacional União das Cidades e Governos Locais, através da participação de Lisboa como Cidade-Piloto, no programa para a implementação das medidas da Agenda 21 para a Cultura, da qual a CML é signatária, e que tem como objetivo a integração da dimensão cultural nas políticas locais de desenvolvimento sustentável. A coincidência

de princípios conceptuais e metodológicos entre os dois processos e as duas equipas é assinalável, e a articulação com os princípios da Agenda 21 para a Cultura será, portanto, por natureza, facilmente realizável. Neste quadro, é de salientar que a filosofia que preside à elaboração destas estratégias é fortemente imbuída do próprio espírito teórico e conceptual que preside à lógica da Agenda 21 para a Cultura, ele próprio claramente tributário da valorização de políticas culturais que privilegiem a relação com os cidadãos e a comunidade (independentemente da diversidade das suas posições no campo cultural), e da visão territorialista que esta perspetiva convoca, bem como da relação com o desenvolvimento sustentável, assumindo inequivocamente a cultura como o seu 4º pilar. Para além da colaboração pragmática com as atividades do programa das Cidades-Piloto, pelos contributos comuns em termos das atividades de auscultação e de monitorização desenvolvidas, importa salientar a particular atenção que dedicamos às dimensões de compromisso fundamentais da Agenda 21 para a Cultura (os nove compromissos), como dimensões analíticas na realização do nosso diagnóstico e propostas para a ação:

- (i) direitos culturais;
- (ii) património, diversidade e criatividade;
- (iii) cultura e educação;
- (iv) cultura e ambiente;
- (v) cultura e economia;
- (vi) cultura, equidade e inclusão social;
- (vii) cultura, planeamento urbano e espaço público;
- (viii) cultura, informação e conhecimento;
- (ix) governança da cultura.

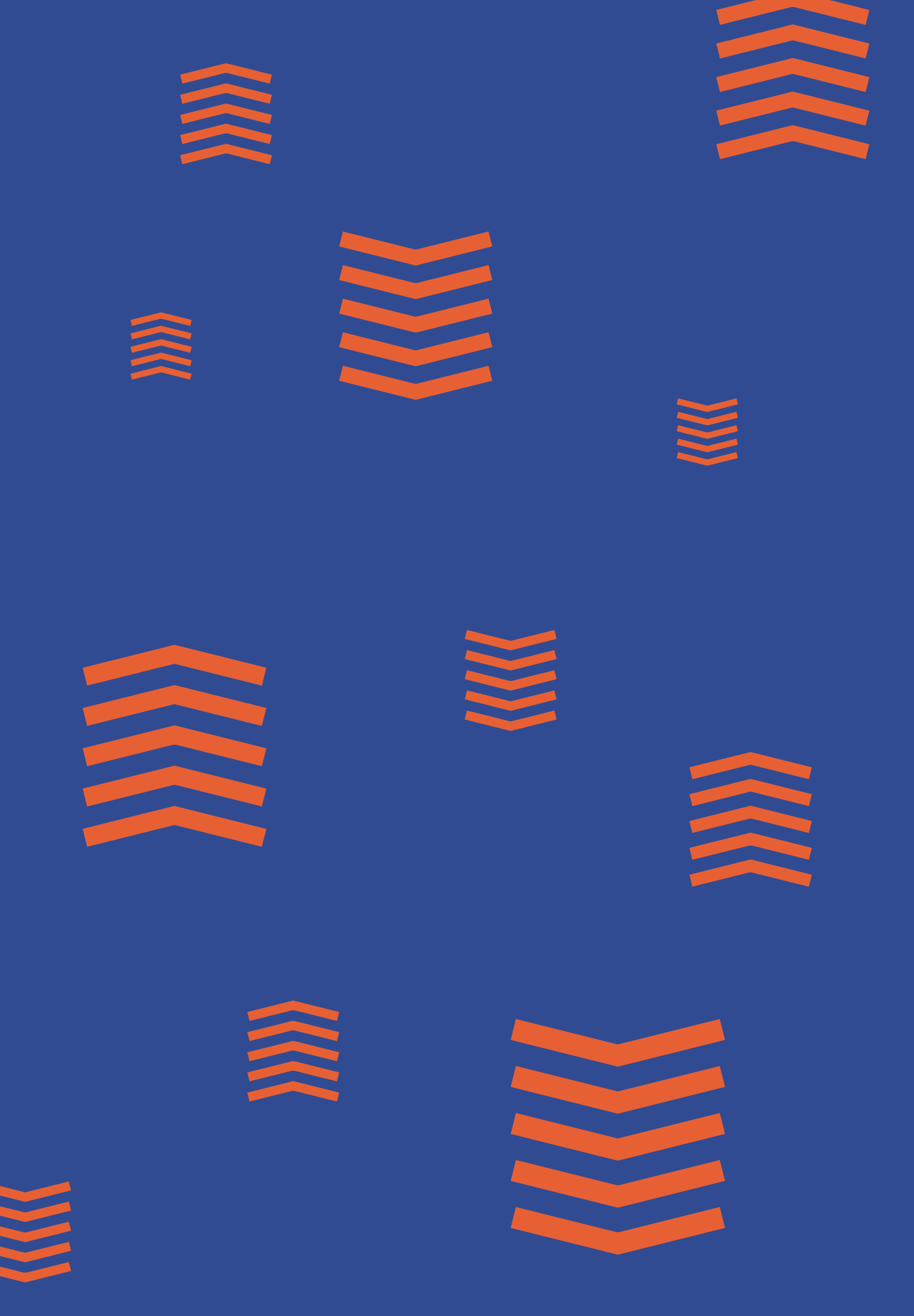
Em termos pragmáticos esta coincidência pode traduzir-se facilmente na assunção de uma visão fortemente territorializada das dinâmicas culturais, articulada com uma perspetiva de contacto transdisciplinar e transversal com a comunidade, como a que é preconizada desde já para a formulação destas estratégias. Isto será apenas possível numa perspetiva ampla de *cultural planning* (Bianchini, 1999) assumindo a cultura no seio de uma lógica de pensar o planeamento cultural da cidade de forma integrada e transversal, numa perspetiva estratégica e participada, que proporcione uma abordagem mais holística aos desafios do desenvolvimento no campo da cultura.

Esta abordagem e esta visão das estratégias culturais para a cidade centrada na qualidade de vida e bem-estar dos “lisboetas” (sejam estes residentes, ou utilizadores mais ou menos ocasionais ou permanentes da cidade) não deixa de ter em conta um conjunto de princípios orientadores que retomamos das anteriores *Estratégias para a Cultura* (Costa, 2009: 27-29), e que se mantêm completamente atuais, sendo, portanto, mantidos neste documento:

- (i) o não fazer *tabula rasa* do passado;
- (ii) o assumir que a atuação na cultura não se faz só através das políticas explicitamente orientadas para o setor cultural;

- (iii) o reconhecer que a Câmara Municipal de Lisboa não está de todo isolada na cidade neste campo cultural;
- (iv) o ter consciência das limitações institucionais, mas não ficar bloqueado por elas;
- (v) o procurar assegurar a exequibilidade das propostas e ser seletivo nas intervenções previstas;
- (vi) e o ter consciência da imprescindibilidade de não esquecer tudo o resto, ou seja, as dinâmicas quotidianas que se desenvolvem na cidade para além destas estratégias.

Tendo em conta estes princípios, equacionam-se nos pontos seguintes as principais dinâmicas recentes de transformação da cidade e sua metrópole (cap. 3) e os principais desafios que as mudanças e tendências ocorridas desde o último processo de reflexão estratégica colocam para um repensar sobre a cultura na contemporaneidade neste território (cap. 4), antes de passar propriamente à síntese do diagnóstico efetuado (cap. 5), baseada no racional aqui exposto e, em particular, nesta visão integrada do planeamento cultural e da articulação entre cultura, qualidade de vida e desenvolvimento, que será apresentada nos capítulos subsequentes.



# 3. TENDÊNCIAS CULTURAIS URBANAS DE LISBOA

## 3.1. Contexto global da urbanidade ocidental

O ato de refletir sobre o atual posicionamento e sobretudo sobre as atuais tendências de transformação de uma cidade – e de uma cidade situada no que é hoje o mais poderoso, mas também mais questionado, bloco geoeconómico – exige antes de tudo olhar para as grandes transformações de ordem global em curso nas sociedades contemporâneas. Entre diversas abordagens, uma das reflexões mais estimulantes recentemente desenvolvidas nesse sentido encontra-se no livro *O Mundo em 2050* do geógrafo californiano Laurence Smith (Smith, 2012).

O autor sugere que a evolução da humanidade na primeira metade deste século XXI encontra-se estreitamente ligada ao desenvolvimento de quatro grandes tendências:

- (i) O crescimento da população mundial, que passou de três para sete mil milhões de pessoas em apenas 50 anos;
- (ii) As pressões sobre o ambiente e os recursos, nas quais a atividade humana nas cidades desempenha um papel fundamental, e onde o efeito mais visível e dramático se encontra nas alterações climáticas;
- (iii) O processo contínuo de urbanização, face ao qual mais de metade da população mundial vive já em áreas urbanas ou urbanizadas, estimando-se que esta proporção seja de cerca de dois terços em meados do século;
- (iv) A globalização e a integração económica, que tem continuamente ampliado as relações capitalistas de produção e de intercâmbio no planeta.

Neste contexto, deve notar-se que a cidade de Lisboa se encontra, apesar de tudo, entre as cidades mais favorecidas do mundo. Posiciona-se no bloco mais rico, mais próspero, mais seguro e mais livre do planeta, não obstante a forte crise política e social que nela ainda persiste. Apesar de todos os seus problemas, e tendo claros sinais de dualidade – por entre elementos evidentes de centralidade e outros elementos igualmente poderosos de periferia, ambos agudizados pela profunda crise socioeconómica –, a cidade goza de ativos muito significativos: a sua posição, a sua considerável estabilidade política, o seu rico património (humano e biofísico), as suas infraestruturas, uma relativa variedade produtiva de base económico-social e cultural, a sua boa imagem internacional.

É, no entanto, inegável que, face a cada um dos quatro aspetos acima mencionados, a capital portuguesa contém igualmente elementos de relevante preocupação: o envelhecimento da população; a elevada dependência energética; as novas pressões sobre o mercado imobiliário; os riscos dos efeitos das alterações climáticas sobre uma área geográfica particularmente sensível como aquela onde se situa; os riscos de um movimento progressivo dos centros de gravidade das redes mundiais de cidades para o leste e a Ásia; as permanentes dificuldades de uma estrutura económica com desequilíbrios significativos – incluindo a contínua precariedade do emprego.



## 3.2. Nove macrotendências para Lisboa-Cidade

Figura 3.1. Macrotendências para Lisboa-Cidade



### 3.2.1. Uma centralidade metropolitana em mutação

O sistema urbano de Lisboa estrutura uma vasta região que irá continuar a extravasar as lógicas já clássicas de conexão metropolitana.

Quer pela sua história de forte urbanização das últimas cinco décadas, quer pelos novos contextos geoglobais, Lisboa modela-se hoje por um sistema meta-urbano que claramente transcende o seu velho núcleo central, mesmo configurando este uma relevante realidade identitária, autárquica e política.

Este é, não obstante, um sistema ainda de claro lastro mono-cêntrico, encontrando-se organizado em torno de um grande núcleo central (que inclui os concelhos de Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra, Loures e Odivelas) e de quatro eixos radiais de desenvolvimento: da Península de Setúbal ao Alentejo Litoral, a sub-região do Oeste e até Leiria, o Vale do Tejo de Vila Franca a Santarém e mesmo a Abrantes, e um eixo de formação mais recente que se estende da Península de Setúbal até Évora (Félix Ribeiro *et al.*, 2015). Este Arco Metropolitano de Lisboa define-se por um conjunto de centralidades com funções polarizadoras em diversas escalas e, como sistema globalizado que é, com capacidade de atração interna e externa à própria macrorregião. Este sistema tinha em 2011 cerca de 4,1 milhões de habitantes (mais de 40% da população residente no continente); e uma concentração de cerca de 43% do emprego (público e privado) nacional, evidenciando no seu município-centro – Lisboa – uma forte concentração geográfica de oportunidades (Félix Ribeiro *et al.*, 2015). Este Arco Metropolitano acolhe parte vital do conjunto de equipamentos e de infraestruturas de funcionamento e de conectividade fundamentais para a sua dinâmica quotidiana bem como para a sua internacionalização (aeroportos, portos, plataformas logísticas).

É de realçar que duas das dimensões, onde se verifica com particular notoriedade a centralidade do núcleo metropolitano, encontram-se:

(i) **Nos cenários científico e tecnológico e nos ecossistemas de inovação – por uma acentuada concentração de instituições do ensino superior e politécnico e de investigação e desenvolvimento científico.** Este ecossistema de inovação da macrorregião inclui: a) as empresas multinacionais e as grandes empresas dos setores infraestruturais, que contribuem decisivamente para a inovação estrutural localizando na macrorregião novas atividades ou funções com orientação exportadora; b) os *clusters* industriais consolidados, constituídos essencialmente por PME; c) as incubadoras e os parques tecnológicos criados pelas Universidades ou pelas Autarquias e onde são apoiadas *spin offs* e *startups* que contribuem decisivamente para o empreendedorismo da região (Félix Ribeiro *et al.*, 2015).

(ii) **Nos panoramas da produção e dos consumos culturais – com Lisboa-cidade mantendo uma elevada concentração de agentes, meios, eventos, espaços, empregos e públicos associados ao setor cultural.** Não obstante as tendências recentes de centrifugação das ofertas e dos consumos culturais, resultantes de um incremento

gradual destas pela metrópole bem como por todo o país, este continua a ser um setor notoriamente centralizado na capital e nos territórios envolventes mais próximos que configuram a metrópole. Esta manifesta macrocefalia é confirmada pelos indicadores quantitativos de vários domínios: Lisboa acolhe mais de um quinto das galerias de arte do país, correspondendo-lhes quase um terço do total de visitantes; os espetáculos ao vivo realizados em Lisboa representam 60% das receitas nacionais em eventos deste tipo e o número de espectadores por habitante é em média de cinco (e para o país de apenas um espectador por habitante); na capital está implantado um terço das publicações periódicas nacionais; mais de metade das vendas de jornais corresponde a publicações sedeadas em Lisboa; os museus de Lisboa (12% do total nacional) acolhem cerca um terço do total de visitantes tendo um número médio de visitas que é quase o triplo do valor nacional; apesar de uma evolução recente desfavorável, o setor da cultura em Lisboa representa 15% do emprego (11% no país) e 18% de todo o emprego nas atividades ligadas ao setor está em Lisboa (cf. Cap. 5 deste relatório).

### 3.2.2. A crise económica, a mudança de paradigma económico e o de aumento das desigualdades

Os anos mais recentes foram particularmente penosos para as sociedades e territórios do sul da Europa, devido à conjugação de uma forte crise económica e financeira com as reações políticas por parte da União Europeia e de diversos estados-membros. A primordial dimensão de formação da crise europeia resultou da queda do anterior paradigma económico suportado por um modelo expansivo de crédito de risco e ligado à urbanização, à produção e ao consumo no espaço – crédito financeiro, territorial e ambiental – gerido em mercados financeiros crescentemente desregulados. Consequentemente, a principal reação político-económica tem sido a implementação de um conjunto de medidas de austeridade que

têm provocado sérias disrupções nos tecidos sociais, económicos e territoriais. Disrupções estas que têm sido especialmente evidentes nos territórios urbanos. A própria Comissão Europeia advoga que as cidades devem reforçar o seu papel de agentes centrais para a transição de paradigmas (CEC, 2011) pela sua natureza de espaços de conectividade, cidadania, criatividade e inovação. No entanto, a Comissão reconhecia igualmente que “o modelo europeu de desenvolvimento urbano sustentável se encontra ameaçado” (Félix Ribeiro *et al.*, 2015: 14), o que sucede não somente devido às turbulências emanadas da crise mas também às respostas políticas e financeiras decorrentes desta.

**Esta é uma ameaça que coloca novos tipos de pressões sobre os sistemas urbanos e, em particular, tem estado a desenhar uma crescente polarização socio-espacial, quer em termos de rendimento, quer no acesso às funções urbanas essenciais.**

Uma das características mais sérias resultantes deste conjunto de tendências, tanto a nível global como local, tem sido o aumento das desigualdades sociais. Esta tendência é particularmente séria para a cidade de Lisboa, quer por acontecer após um longo e esforçado período de redução das diferenças de rendimentos e de oportunidades, quer

ainda face às próprias estruturas de polarização espaciais existentes dentro da cidade bem como na sua metrópole. A questão da desigualdade socioeconómica no espaço urbano é uma questão-chave de efeitos transversais pois ela torna-se, em si mesma, causa e efeito de outras problemáticas. E limita, por sua vez, as possibilidades de

desenvolvimento sustentado de novos modelos de progresso social e económico, em paralelo com as necessidades de uma ampla regeneração de base ecológica.

As tendências urbanas que emergiram no contexto da crise – que tem já quase dez anos – necessitam de ser lidas a partir de três dimensões distintas. Em primeiro lugar, os modos como os impactos espaciais da recessão económica se encontram a reestruturar os padrões de inclusão e de exclusão nos sistemas urbanos. Em segundo lugar, a forma como as políticas económicas de austeridade alteraram ou expandiram tais padrões e, por sua vez, como estas mesmas políticas alteraram as próprias capacidades e prioridades de governação nas escalas urbanas metropolitana e local. Em terceiro lugar, tornou-se decisivo

entender os modos como as dimensões política e cívica das cidades se encontram a reagir e a reconfigurar estes panoramas, alterando, por sua vez, os sistemas políticos urbanos, possivelmente de forma duradoura. No que concerne a políticas públicas de base urbana, identificam-se três elementos-charneira na desejada alteração das tendências de desigualdade socioeconómica e espacial:

- (i) o acesso e utilização do espaço urbano, bem como dos seus recursos e bens comuns;
- (ii) a justiça espacial e territorial;
- (iii) a exigência de processos democráticos de decisão e governança.

### 3.2.3. A coexistência de uma demografia envelhecida com uma nova cultura urbana na cidadania

A evolução recente da estrutura demográfica da cidade de Lisboa foi marcada por um declínio populacional acentuado desde a 1980, acompanhado por uma tendência muito significativa de envelhecimento. Desde o início deste século tem-se verificado uma desaceleração da quebra demográfica, e alguns sinais de rejuvenescimento, designadamente pelo aumento da proporção de jovens e do número de famílias. Não obstante, a cidade mantém uma estrutura etária muito envelhecida, em que os idosos (com 65 ou mais anos) já representam mais de um quarto de toda a população. Mais recentemente, porém, “volta a ser intensa a pressão para a perda demográfica, a nível

nacional, fator que pode fazer reverter a tendência registada” (CML, 2015).

Estas dinâmicas foram condicionadas por fluxos migratórios, quase sempre relevantes (quantitativa e qualitativamente), mas nem sempre com idênticas direções e sentidos: enquanto, no passado, a entrada de estrangeiros foi responsável por um reforço populacional (nem sempre capaz de compensar as saídas de residentes), nos anos mais recentes, para além do abrandamento do número de novos estrangeiros residentes, assistiu-se a um acentuar dos movimentos de saída da cidade, já não (quase exclusivamente) para os territórios suburbanos na envolvente, mas

também para territórios mais distantes, em particular para o estrangeiro (designadamente de residentes com formação média e superior) – veja-se Seixas et al. (2012). Simultaneamente, assiste-se à afirmação de novos tipos de fluxos de entrada de estrangeiros que, embora possam não ser quantitativamente muito significativos, parecem ter impactos socioeconómicos relevantes. Trata-se de população oriunda essencialmente da Europa que, atraída por um conjunto de amenidades (físicas, sociais, ambientais, fiscais...) que Lisboa oferece, se fixa na cidade, ainda que nem sempre se trate de uma residência

efetiva e permanente. Hoje as comunidades imigrantes, nas suas muito diversas formas e origens, são parte fulcral da demografia e do tecido sociocultural da cidade.

Por seu lado, diariamente, a cidade de Lisboa vê a sua população aumentar por efeitos da sua estrutura ainda muito centralizada. Aos seus cerca de meio milhão de residentes juntam-se mais de 400 mil pessoas que entram na cidade para trabalhar ou estudar (ao mesmo tempo que cerca de 50 mil saem da cidade pelos mesmos motivos), ampliando significativamente os seus utilizadores.

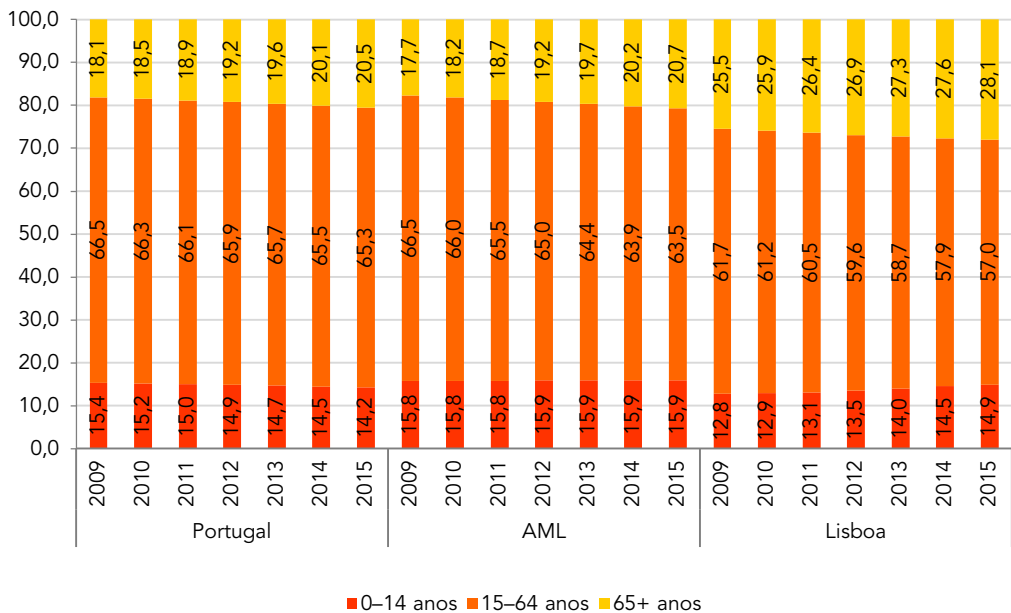
Estas dinâmicas, conjugadas com as tendências fractalizantes de base metropolitana, influenciam de forma decisiva as densidades residenciais e vivenciais da cidade, bem como o fomento de novas culturas de usufruto da cidade e, *maxime*, de cidadania. Por conseguinte, pode dizer-se que ainda não existirá propriamente um capital sociocultural consolidado para as elites culturais da cidade de Lisboa. Justamente, porque estas elites, nas décadas mais recentes, em certa medida se fracionaram e se tornaram mais dispersas, nomeadamente pelo território da Grande Lisboa, mas agora também por vagas de emigração de formação superior. Se, por um lado, há grupos que hoje se mobilizam – inclusive economicamente – por uma vida fortemente urbana, mantêm-se muitos outros que preferem vidas semiurbanas, no que este conceito traduz de aproximação e de afastamento face à condição própria das urbes.

Não obstante, existem hoje elementos que têm paulatinamente amplificado o que se poderá definir como capital sociocultural de sentido urbano. Entre estes elementos, encontramos os maiores graus de conhecimento e de formação, de participação e de associativismo, de interação sociolaboral, de consciencialização política. Por outro lado, têm-se também consolidado em Lisboa determinados processos de formação de políticas, como o Programa BIP/ZIP, o *Orçamento Participativo*, promovendo o reforço da governação de maior proximidade que têm paulatinamente incentivado a participação e o envolvimento cívico. Por sua

vez, as tentativas de resposta à crise económica e social têm também fomentado uma série crescente de iniciativas de cidadãos de todos os tipos: as práticas de atividades da economia social no terceiro setor e dos movimentos e plataformas ligados às questões da habitação, apelando para uma maior transparência e uma melhor governação. Práticas que mostram que os cidadãos não são apenas instrumentos essenciais de solidariedade, mas também ferramentas de defesa contra retrocessos dos direitos civis e, por vezes, testando alternativas na organização da produção e do consumo.

### CAIXA 3.1. ALGUNS ELEMENTOS SOBRE AS DINÂMICAS DEMOGRÁFICAS E MIGRATÓRIAS EM LISBOA

**Figura 3.2.** População residente, por grandes grupos etários, 2009-2015 (%)



Fonte: Pordata, 2016<sup>4</sup>

4. <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>

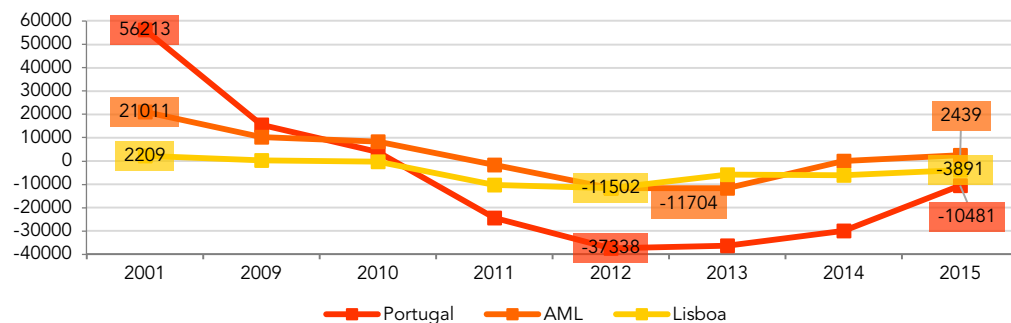
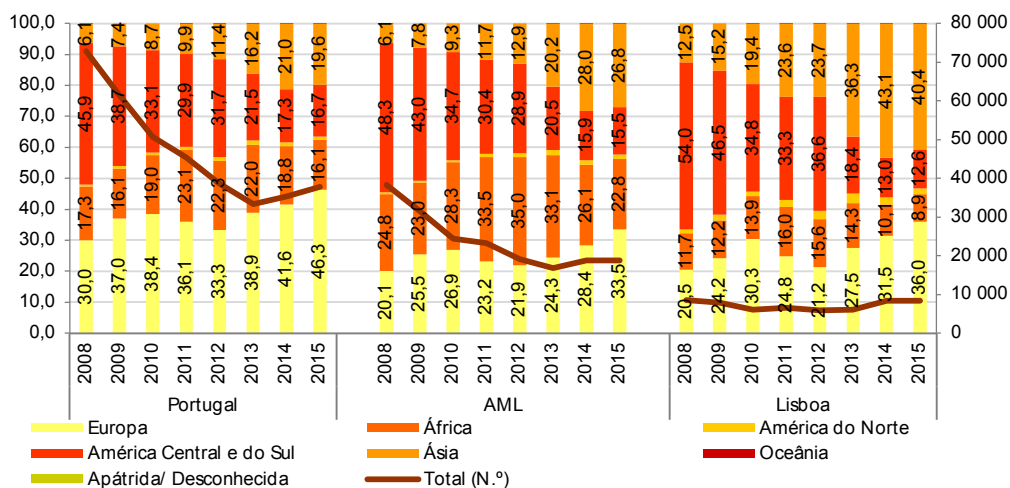
Figura 3.3. Saldo migratório<sup>5</sup>, 2001-2015 (n.º)

 Fonte: Pordata, 2016<sup>6</sup>

Figura 3.4. População estrangeira que solicitou estatuto de residente, total (n.º) e por nacionalidade (%), 2008-2015


 Fonte: INE, 2016<sup>7</sup>

5. O saldo migratório traduz a diferença entre a imigração (entrada) e a emigração (saída) numa determinada região durante o ano, o que significa que um saldo migratório negativo resulta de um maior número de emigrantes em relação ao número de imigrantes. "Como a maioria dos países não possui valores exatos sobre imigração e emigração, o saldo migratório é geralmente calculado com base na diferença entre a variação populacional e o crescimento natural entre dois períodos (saldo migratório ajustado). Por conseguinte, as estatísticas sobre saldos migratórios são afetadas por todas as imprecisões estatísticas nas duas componentes desta equação, especialmente a variação populacional." (Pordata, <http://www.pordata.pt/Municipios/Saldos+populacionais+anuais+total++natural+e+migrat%C3%B3rio-376>)

6. <http://www.pordata.pt/Municipios/Saldos+populacionais+anuais+total++natural+e+migrat%C3%B3rio-376>

7. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008627&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008627&contexto=bd&selTab=tab2)



### 3.2.4. As alterações climáticas e o desafio ecológico

Os crescendos de consumos de materiais de carbono, poluentes e não recicláveis, aliados aos *crashes* energéticos e às alterações climáticas estão a colocar elevadas pressões sobre os recursos e sistemas territoriais e económicos dos habitats. Assim, é hoje largamente reconhecido que os sistemas urbanos e suas formas de organização são peças-chave para uma mudança de paradigma que se tornou inevitável.

Lisboa, como grande região urbana estendida em relevante medida pelas últimas cinco décadas e onde a produção no espaço de base positivista foi padrão dominante, detém uma pegada ecológica relativamente elevada.

Revolucionar estruturas, reduzir pressões e alterar comportamentos nos sistemas urbanos de Lisboa implicará não somente a instituição de políticas orientadas para a redução de consumos, mas o aumento (de forma radical) de uma capacidade de antecipação, atualmente reduzida face às muitas incertezas existentes e que alavancam as tendências de insustentabilidade. As atuais equações de (in)sustentabilidade encontram-se sobretudo em duas grandes dimensões: os consumos e pressões sobre os sistemas e recursos de suporte; e a organização da vida urbana.

Os consumos e as pressões em torno dos sistemas e recursos, sendo enquadrados por lógicas económicas (de contabilização do produto, do rendimento, de resultados e do próprio valor, erroneamente confundindo

crescimento com desenvolvimento) ainda de base neoclássica ou mesmo fordista, continuam a perpetuar, de forma cada vez mais grave, os modelos clássicos de produção de cidade.

Por seu lado, a redução das pressões sobre os sistemas de suporte deverá passar, em Lisboa, e de forma decisiva, pelo aumento da complexidade e da densidade urbana, ou seja, por uma nova organização da vida urbana. Os modelos de “cidade sustentável” realmente eficientes serão aqueles que conseguirem inverter as tendências ainda predominantes, reduzindo paulatinamente o consumo de recursos e de energia e aumentando o valor das organizações funcionais urbanas. Isto significa, por sua vez, aumentar a diversidade à pequena escala bem como os níveis de densidade de conhecimento territorial; pugnando por atrair uma considerável massa crítica para cada território – incluindo, obviamente, o seu centro – e assim conseguindo uma melhoria do próprio capital económico.

### 3.2.5. A revolução tecnológica informacional e de intermediação

Têm-se aprofundado de forma quase radical a revolução tecnológica de base informacional e as suas crescentes influências nos quotidianos sociais e económicos das cidades. Um excelente exemplo são as transformações em curso provocadas pelas novas plataformas de intermediação, como a Airbnb ou a Uber. Estas são componentes potentíssimas da vida urbana, permitindo uma abertura dimensional na oferta e na procura e uma capacidade de centrifugação de opções e de oportunidades sem paralelo (e não apenas no turismo ou na mobilidade), quer no espaço, quer no tempo.

Estes novos mecanismos de intermediação vieram influenciar de forma decisiva a vida urbana. Não só têm reflexos no modo como as atividades económicas se organizam e como nelas se enquadra o trabalho, como ampliam as possibilidades no âmbito da chamada “economia da partilha”, como ainda alteram significativamente as condições e as modalidades da participação e da política.

Estas alterações tecnológicas implicam um repensar da urbanidade e do próprio urbanismo e gestão urbana. São ainda veículos importantes para uma economia supostamente mais partilhada – sendo necessário, justamente pela sua potência, desenvolver a regulamentação destas práticas – da escala global à escala microlocal – para que as suas enormes capacidades façam parte integrante da construção de uma urbanidade mais eficiente e inclusiva.

### 3.2.6. A explosão do turismo urbano e do *city use*

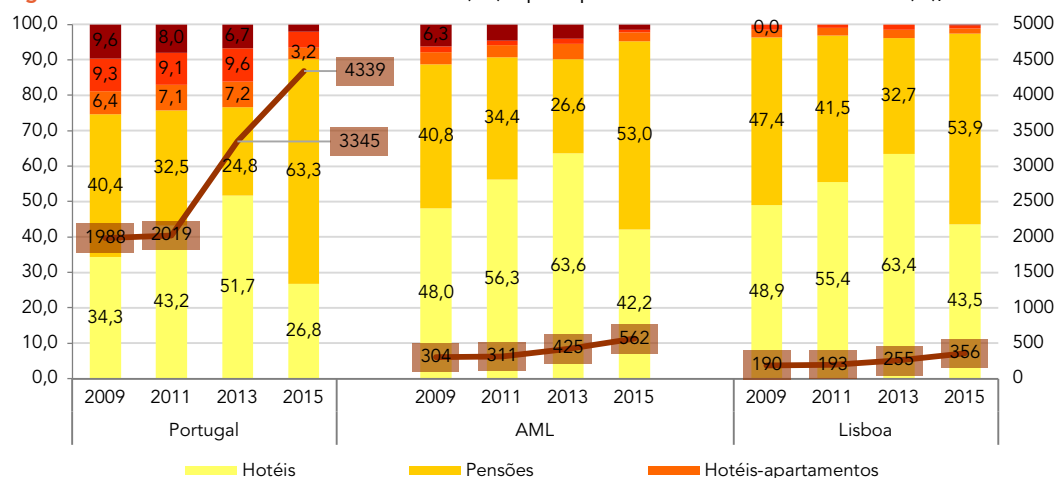
O turismo urbano é um dos fenómenos de maior expansão nos anos mais recentes, pela conjugação de um conjunto de fatores muito poderosos: a proliferação das viagens *low cost*, as marcações diretas pela internet, o sucesso do *city marketing* e do gosto pelas experiências urbanas. Lisboa encontra-se num posicionamento central face a estas mudanças. A cidade tem um elevadíssimo capital turístico, quer para os *city breaks*, quer para os *city users*, e ainda para o turismo de negócios e de convenções. Detém características vincadas para o chamado turismo de “consumo emocional”: as escalas humanas, os bairros, a simpatia e a tolerância autóctone, a cultura mediterrânea, a boémia, o sol e as praias, a gastronomia. A estes fatores juntam-se os fenómenos de insegurança em diversos destinos europeus, que fazem aumentar

a procura turística de Lisboa, de certo modo, conferindo alguma precariedade ao fenómeno. Segundo dados do INE, da Associação Hoteleira de Portugal (AHP) e da Associação de Turismos de Lisboa (ATL), o número de dormidas (registadas) passou de 5,7 milhões em 2009 para 9,9 milhões em 2015 (um aumento de cerca de 75%), prevendo-se para este ano a continuação destas tendências. O papel da fileira do turismo na economia nacional é cada vez maior, com cerca de 10% do PIB, 15% das exportações e metade das exportações de serviços. Lisboa tem um crescente destaque: a região metropolitana acolhe cerca de um quarto do total nacional de dormidas e já ganha ao Algarve em número de hóspedes e em receitas. O número de camas regista um imparável aumento, entre novos hotéis e *hostels* e a explosão do alojamento local.

Começam a registar-se, porém, e de forma muito brusca, relevantes pressões da atividade turística sobre a vida urbana, sendo neste momento o rácio de turistas face a residentes um dos maiores da Europa. As pressões sobre o mercado imobiliário, resultantes não apenas da atividade turística, mas utilizando-a como elemento seminal para uma forte simbologia de base internacional, estão a provocar dificuldades nas dinâmicas de vivência e de intercâmbio na cidade. O que, de forma paradoxal, poderá comportar uma nova vaga de desvitalização dos seus tecidos socioculturais, e não apenas no centro da cidade.

### CAIXA 3.2. ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS HOTELEIROS (OFICIAIS) EM LISBOA

**Figura 3.5.** Estabelecimentos hoteleiros: total (n.º) e por tipo de estabelecimento hoteleiro (%), 2009-2015

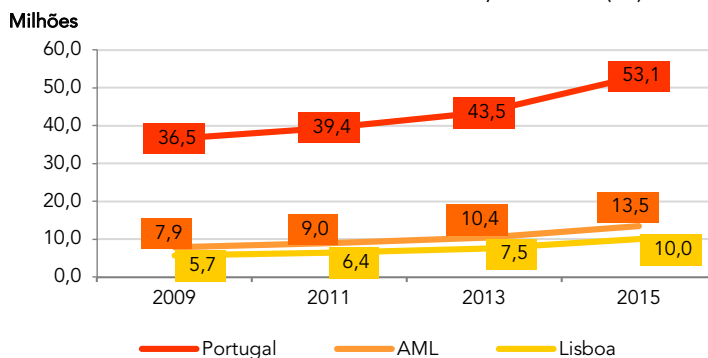


\* Na categoria “Outros” foram incluídas as Estalagens, Pousadas, Motéis e Aldeamentos turísticos.

Nota: Por questões de leitura do gráfico, não foram incluídas as percentagens para as categorias cujos valores se situassem abaixo dos 6,0%.

Fonte: INE, 2016<sup>8</sup>

**Figura 3.6.** Número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, 2010-2015 (n.º)

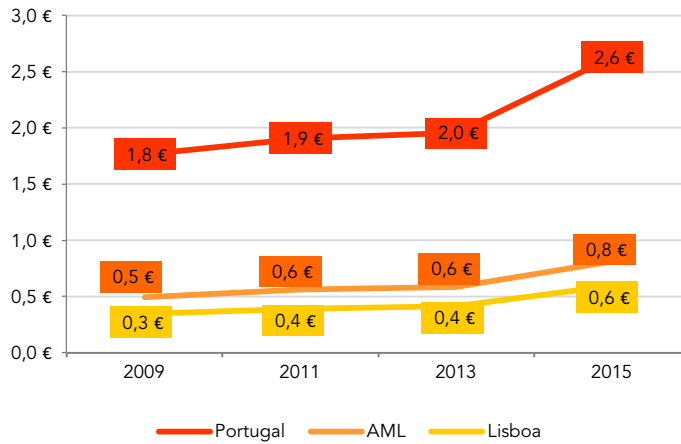


Nota: Estabelecimentos hoteleiros incluem Hotéis, Pensões, Estalagens, Pousadas, Motéis, Hotéis-apartamentos, Aldeamentos turísticos, Apartamentos turísticos.

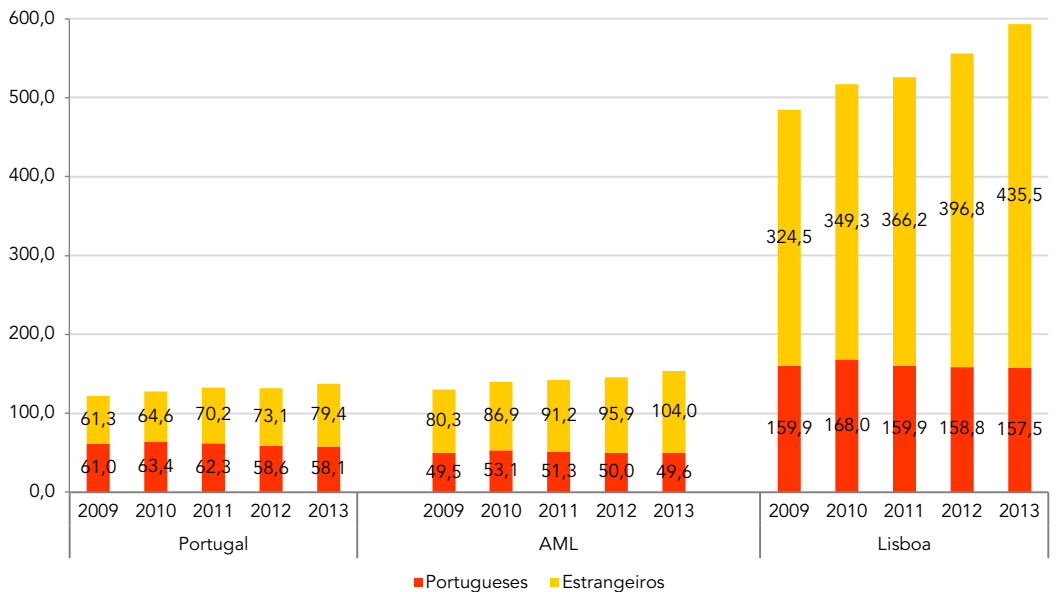
Fonte: INE, 2016<sup>9</sup>

8. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008574&con-texto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008574&con-texto=bd&selTab=tab2)

9. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008576&con-texto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008576&con-texto=bd&selTab=tab2)

**Figura 3.7.** Proveitos totais (euros) dos estabelecimentos hoteleiros, 2009-2015 (n.º)

Fonte: INE, 2016<sup>10</sup>

**Figura 3.8.** Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes, por nacionalidade dos hóspedes, 2009-2013 (n.º)

Fonte: Pordata, 2016<sup>11</sup>

10. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0005150&-contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005150&-contexto=bd&selTab=tab2)

11. <http://www.pordata.pt/Municipios/H%C3%B3spedes+nos+estabelecimentos+hoteleiros+por+100+habitantes-757>

### 3.2.7. Um novo mercado de trabalho em configuração

Por efeitos da crise económico-financeira, a taxa de desemprego na AML mais do que aumentou no período entre 2008 e 2014, um aumento que se acentuou com o resgate financeiro e as imposições dos credores internacionais em 2011 e quando os cortes no investimento e nas políticas sociais se implementaram. Em paralelo, um outro elemento com impacto muito relevante no mercado de trabalho, em particular para uma cidade capital como Lisboa, foi a imposição de uma quase nula admissão de novos contratos de trabalho para as estruturas da administração pública – incluindo a autarquia.

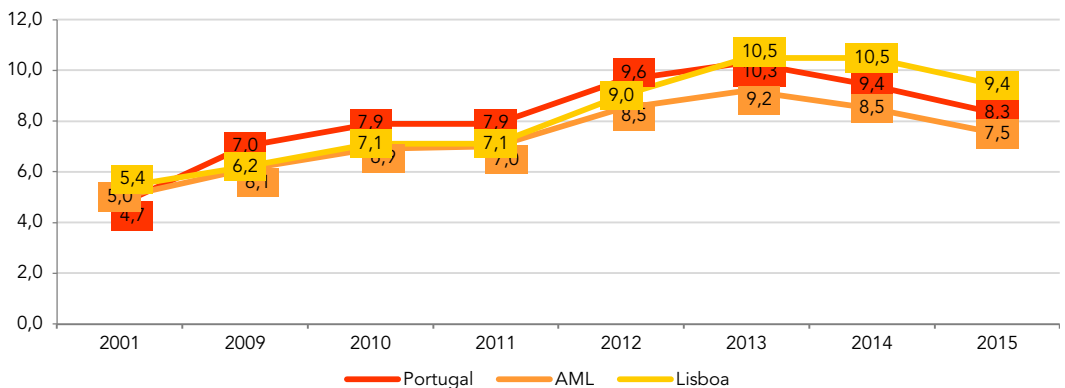
Mais recentemente tem-se verificado uma ligeira melhoria nos indicadores do desemprego – mas não do emprego registado, realce-se – pela conjugação de três fatores: as fortes vagas de emigração; a paulatina desistência dos desempregados inscritos na procura de trabalho; a absorção de algum emprego por efeito de determinadas fileiras nos setores dos serviços.

Desde 2012/13 que fileiras económicas como a da reabilitação urbana e a do turismo, bem como muitas atividades económicas ligadas à restauração, ao comércio e aos serviços têm estado a dinamizar parte do mercado de emprego. Porém, não existem ainda dados suficientes para demonstrar se estes novos quadros configuram uma paisagem de sustentação ou de precariedade de emprego.

Existem em Lisboa claras tendências de desenvolvimento de atividade laboral de base crescentemente partilhada, por via de espaços de *coworking* ou por via de novos *clusters* de atividades proto-criativas, tecnológicas e culturais. Nestes âmbitos, as políticas de fomento de uma rede de *startups* e de apoio a dinâmicas económicas criativas pode estar a configurar um novo padrão de atividade laboral, essencialmente jovem, com elevadas taxas de dinamismo empresarial (incluindo de turbulência nos nascimentos e mortes de empresas) e com uma interessante capacitação de bases de conhecimento, de tecnologia e de inovação. Mas estas são, repete-se, tendências ainda não definidas o suficiente para permitir uma configuração clara de novas estruturas do mercado de trabalho para a cidade de Lisboa.

### CAIXA 3.3. ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DE APROXIMAÇÃO À CARACTERIZAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO EMPREGO EM LISBOA

**Figura 3.9.** Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional no total da população residente com 15 a 64 anos, 2001-2015<sup>12</sup> (%)

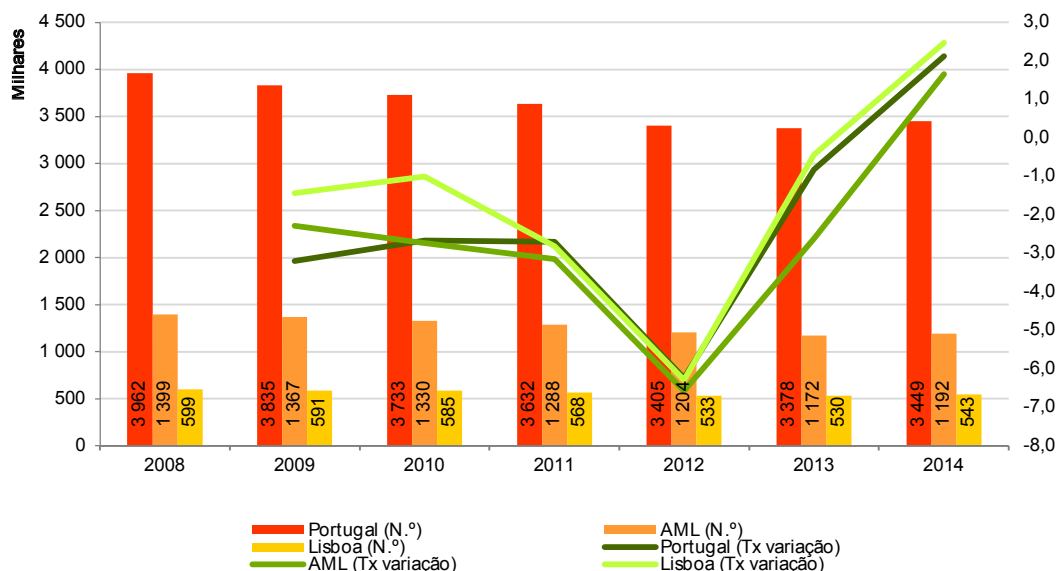


**Fonte:** Pordata, 2016 através de IEF/MTSSS, INE.<sup>13</sup>

<sup>12.</sup> Note-se que esta operação não corresponde exatamente ao que conhecemos por taxa de desemprego, na medida em que esta é calculada tendo em conta o número de desempregados sobre o número de pessoas ativas (no caso deste gráfico estão consideradas as pessoas ativas e inativas). Dado que o número de pessoas ativas só é possível aferir através da realização dos Censos, não nos é possível calcular essa operação para os anos em que não tenham sido realizados Censos. Além disso, deve-se notar que o número de desempregados aqui considerados corresponde apenas ao número de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional, não englobando por isso todos os outros desempregados que procuravam trabalho por outras vias — ver metainformação disponibilizada pelo INE, em <http://smi.ine.pt/>.

<sup>13.</sup> <http://www.pordata.pt/Tema/Municipios/Emprego+e+Mercado+de+Trabalho-53>

**Figura 3.10.** Pessoal ao serviço das Empresas<sup>14</sup>, em número (n.º) e taxa de variação face ao ano anterior (%), 2008-2014



Fonte: INE, 2016

**14.** Pessoal ao Serviço das Empresas: “Pessoas que, no período de referência, participaram na atividade da empresa/instituição, qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições: a) pessoal ligado à empresa/instituição por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração; b) pessoal ligado à empresa/instituição que, por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (p. ex.: proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros ativos de cooperativas); c) pessoal com vínculo a outras empresas/instituições que trabalharam na empresa/instituição sendo por esta diretamente remunerados; d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que: i) se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b), e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês; ii) os trabalhadores com vínculo à empresa/instituição deslocados para outras empresas/instituições, sendo nessas diretamente remunerados; iii) os trabalhadores a trabalhar na empresa/instituição e cuja remuneração é suportada por outras empresas/instituições (p. ex.: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (p. ex.: prestadores de serviços, também designados por “recibos verdes”).” (ver metainformação disponibilizada pelo INE, em <http://smi.ine.pt/>)



### 3.2.8. As novas pressões sobre o mercado imobiliário

Desde meados da década de 2000 que o centro histórico de Lisboa se encontrava, de forma cada vez mais alargada e com uma considerável segurança de linhas de tendência (pelo menos 3 anos), finalmente a recuperar de um longo e intenso processo de abandono por parte, quer de população, quer de empresas.

Registava-se uma recuperação do número de crianças e de jovens em idade escolar – confirmando que muitas famílias se encontravam a ocupar, de novo, o centro urbano. Todavia, e também como reflexo das duas macrotendências referidas anteriormente (explosão do turismo urbano e do *city use* e novo mercado de trabalho em configuração) instalou-se uma mudança de forças que tem tornado a habitação em Lisboa mais pressionada e com clara tendência de subida de preços. Desde 2013 estima-se que o centro histórico da cidade esteja a perder de novo população e densidade residencial. Há registo de novos tipos de entradas na cidade – imigrantes com novas origens, *city users* temporários, estudantes Erasmus – mas há igualmente registo de processos de exclusão, por impossibilidade de acesso ao mercado, tanto por famílias locais como pelas que gostariam de viver no centro. E ainda processos de expulsão indireta – por efeito de obras de reabilitação integral, por pressões para saída ou venda, e finalmente pela sensação de quebra de limiares mínimos de vida de bairro<sup>15</sup>.

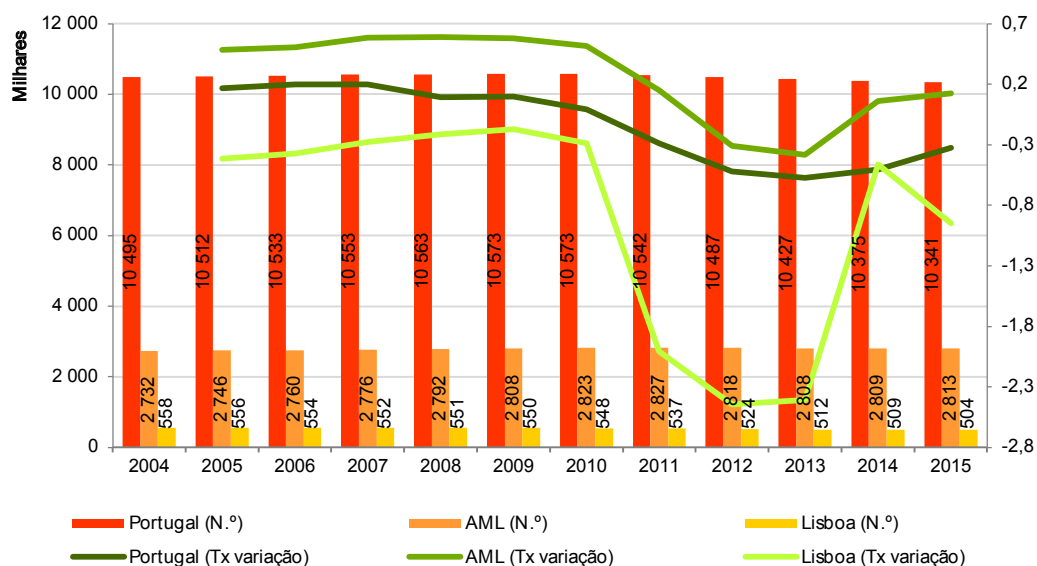
Estas novas perdas devem-se em parte à crise; mas devem-se agora às novas pressões sobre o mercado imobiliário, alavancadas, em parte, pela liberalização do arrendamento e, sobretudo, pela conjugação de amplos benefícios para a reabilitação urbana integral, para o alojamento local ou arrendamento de curta duração, e para o investimento imobiliário internacional e de residentes não permanentes. Tais pressões têm resultado num aumento muito significativo dos preços da habitação (no ano de 2015, os preços da habitação no centro de Lisboa aumentaram 23% e em toda a cidade cerca de 12%). Assim, parte relevante das tão esperadas dinâmicas de reabilitação tem sido afinal, e de forma paradoxal, um poderoso veículo de despoamento do tecido urbano central<sup>16</sup>.

15. Foram aqui consideradas as seguintes fontes: bases de dados do Recenseamento Eleitoral (Secretaria Geral do MAI); INE; Direcção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (DGEEC).

16. Foram aqui consideradas as seguintes fontes: Confidencial Imobiliário; APEMIP.

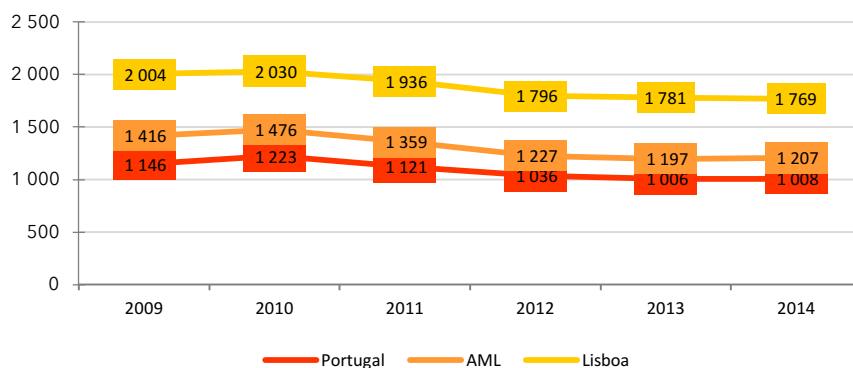
### CAIXA 3.4. ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO SOBRE EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA E AVALIAÇÃO BANCÁRIA DE IMÓVEIS EM LISBOA

**Figura 3.11.** Estimativas de população residente, em número (n.º) e taxa de variação face ao ano anterior (%), 2004-2015



Fonte: INE, 2016<sup>17</sup>

**Figura 3.12.** Valores médios (em euros) de avaliação bancária dos alojamentos (média global), 2009-2014 (n.º)



Fonte: Pordata, 2016

17. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0003182&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003182&contexto=bd&selTab=tab2)

### 3.2.9. As reformas políticas e reestruturações institucionais

A governação urbana ganhou, nas décadas mais recentes, um aumento de relevância e um aumento de complexidade. As cidades ampliaram e transversalizaram as suas problemáticas, as suas questões, das maiores às mais pequenas. Face às exigências presentes da vida urbana, faz cada vez menos sentido o desenvolvimento de políticas exclusivamente setoriais ou de políticas delimitadas em territórios parcelares e subdivididos administrativamente. Dá-se igualmente uma exigência crescente de qualidade de ação política por parte dos cidadãos, desde logo em questões simples do seu dia-a-dia, nas questões de equidade socioespacial, mas também em áreas relativamente novas na perceção cívica. Em termos culturais, interliga-se muito mais a qualidade de vida urbana às perspetivas e às próprias noções, mesmo que subjetivas, de progresso e desenvolvimento. Tal exige uma consolidação de espaços políticos nas escalas mais pertinentes de ação pública urbana: das escalas da rua e do bairro, às escalas da metrópole e de sistemas urbanos inteiros.

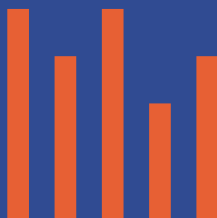
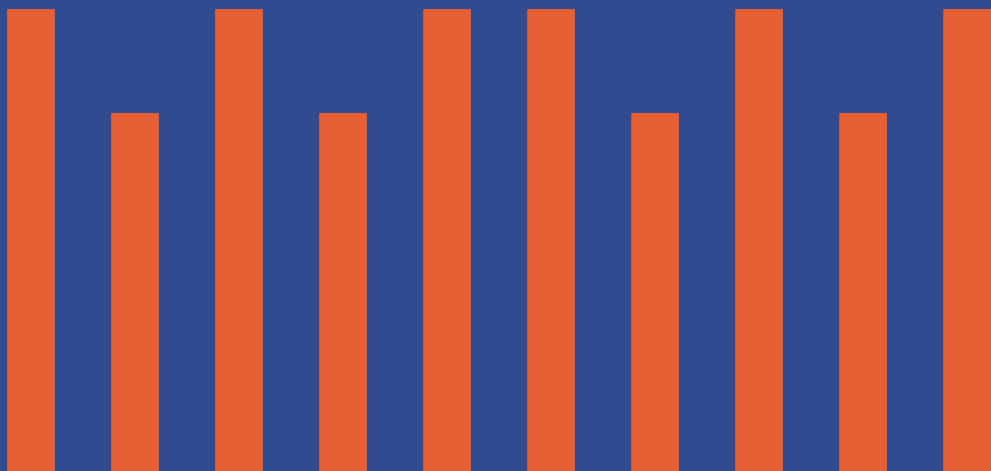
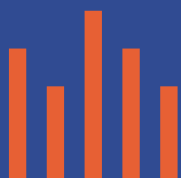
Lisboa é um exemplo paradigmático destas transformações no modo de pensar e de intervir na política da cidade. Com efeito, não só assistimos nos últimos anos a um vasto conjunto de alterações no governo urbano, como se esperam, em tempos próximos, novas reestruturações, que globalmente modificarão, de forma muito significativa e a várias escalas, a governação de Lisboa e da sua metrópole.

As principais dinâmicas de reestruturação político-institucional de Lisboa situam-se nas seguintes áreas:

- (i) as escalas de proximidade: a reforma administrativa de Lisboa, iniciada no ano de 2012, originou um amplo movimento de transferência de competências, de meios e de recursos para as novas juntas de freguesia da cidade. Lisboa hoje tem 25 autarquias e configura um sistema de governação crescentemente complexo e onde as juntas de freguesias se tornaram protagonistas muito relevantes da gestão pública de base local;
- (ii) as políticas municipais de nova geração, conjugadas com a formação da Carta Estratégica de 2009: desde finais da década anterior, a Câmara Municipal tem desenvolvido uma série de políticas e de programas de nova geração. Estas políticas conjugam uma necessidade de ação pública em áreas anteriormente pouco percecionadas para tal – como nas áreas da ecologia ou do empreendedorismo; com uma tendência de aproximação na administração (na qual a reforma administrativa é exemplar, mas também os processos de desconcentração por via da criação da UCT e das UITs); e ainda com uma nova cultura de envolvimento, de participação e de monitorização. Entre diversos exemplos, poder-se-ão referir os programas de ação BIP/ZIP; o Orçamento Participativo; os investimentos ligados ao fomento do empreendedorismo económico e social e à estruturação de *startups*; as novas práticas de ação de base ecológica e ambiental;
- (iii) vão-se paulatinamente estruturando novas lógicas de financiamento das políticas públicas, quer por via de uma maior transversalidade orçamental, quer pela interligação com as estratégias envolvidas ao Portugal 2020;
- (iv) finalmente, é de referir a formação de políticas de base metropolitana ou pelo menos mais articuladas com as autarquias envolvidas, um panorama ainda pouco consolidado. Estará, no entanto, em formação uma nova estrutura institucional nesse sentido, quer de base setorial – como no caso dos transportes – quer, e de forma mais transversal, com a futura instituição de uma autarquia metropolitana (prevista para eleição direta em outubro de 2017, embora ainda se desconheçam as áreas de competências bem como os recursos previstos).

Também para Lisboa, é evidente que a governação urbana do futuro terá de ser de natureza multi-governativa, exercida a vários níveis e escalas, sendo essa natureza múltipla a sua principal força e segurança. Obviamente, terá de ser sustentada em princípios sólidos, hoje ainda em formação. Daí que uma cidadania mais empenhada possa ser aproveitada nos mais diversos areópagos, instituições e formas de pressão e de expressão.





## 4. OS PRINCIPAIS DESAFIOS ATUAIS PARA (RE)PENSAR A CULTURA EM LISBOA

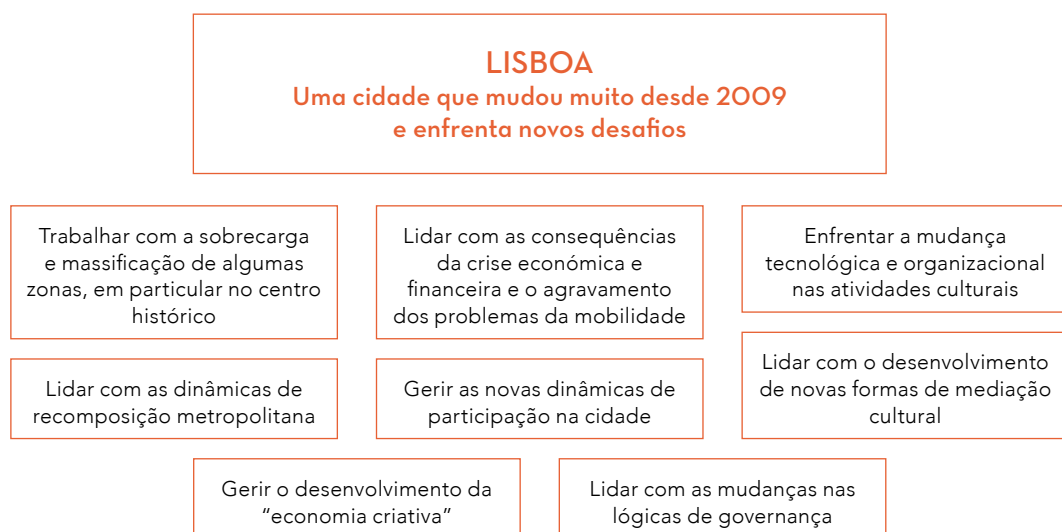
Como se percebe facilmente a partir do que é referido no capítulo anterior, a cidade de Lisboa foi alvo de transformações significativas no período que mediou entre a formulação das anteriores *Estratégias para a cultura*, em 2008-09, e a atualidade, as quais se juntam a um outro conjunto de dinâmicas estruturais específicas de evolução no campo cultural, que têm contribuído para transformar significativamente as lógicas de criação, produção, mediação, legitimação e fruição cultural, em diversos campos artísticos e mundos da arte (envolvendo dinâmicas relacionadas com as evoluções tecnológicas, mas também com as transformações nos modos e estilos de vida, nos valores e nas expectativas das populações).

Não entrando aqui numa reflexão aprofundada sobre todas estas transformações, importa notar que qualquer reflexão atualizada sobre o setor cultural na cidade de Lisboa terá de ter em conta essas dinâmicas e considerar os seus impactos em termos das vivências culturais da cidade, nas suas diversas dimensões (seja nas perspetivas das lógicas da criação, da produção, da intermediação, ou da fruição dos bens culturais). Importa, portanto, partir das principais dinâmicas verificadas desde as *Estratégias para a cultura*

2009 para identificar e mapear os principais desafios atuais para o campo da cultura.

Assim sendo, e tendo em conta essas mudanças, destacamos aqui um conjunto particular de aspetos, que se sintetizam na figura 4.1., os quais colocam questões de fundo à estruturação do(s) campo(s) cultural(is) e às políticas culturais na cidade, e que podem ser sistematizadas em torno dos seguintes oito desafios atuais para o setor da cultura em Lisboa:

**Figura 4.1.** Desafios atuais para o setor da cultura em Lisboa





## 4.1. Trabalhar com a sobrecarga e massificação de algumas zonas, em particular no centro histórico

Os fortes fluxos de turistas e de novos *city users* não permanentes, bem como a afluência de novos estratos de população residente (estudantes *Erasmus* e afins; nova população estrangeira, para além das comunidades imigrantes mais tradicionais; alguns segmentos de jovens adultos qualificados provenientes das periferias em busca de vivência mais urbanas e cosmopolitas, etc.) marcaram indelevelmente a vivência de muitas zonas da cidade ao longo dos anos mais recentes, em particular as zonas históricas centrais e as áreas mais marcadas pela existência de património histórico e cultural, tangível e intangível, e pela vitalidade cultural, confrontando-as com importantes desafios.

A pressão sobre estas áreas (em termos da *capacidade de carga* dos sistemas territoriais respetivos – na sua conceção mais “ecológica”: congestionamento das infraestruturas de circulação e estacionamento, pressão sobre os sistemas de recolha e manutenção, etc. – mas também noutros campos, como a valorização no mercado imobiliário, a sua valorização simbólica, ou o grau de conflitualidade associado à gestão de interesses conflituais sobre o território) aumentou de forma muitíssimo significativa, pressionado fortemente a qualidade de vida e bem-estar dos residentes e utilizadores destas zonas da cidade.

As próprias atividades e agentes culturais se veem confrontadas com novos desafios decorrentes destas mudanças, desde movimentos reativos de patrimonialização e de afirmação identitária, até à gestão de novas formas de lidar com novas formas de fruição ou de utilização dos espaços públicos, ou até às oportunidades de mobilização de novos públicos, com novas características, entre outros exemplos.

Esta realidade prende-se com uma diversidade de motivos, dos quais destacamos dois. Por um lado, o crescimento exponencial do turismo nos anos mais recentes na cidade de Lisboa fruto de dinâmicas diversas: o desenvolvimento das rotas *low costs*, as novas lógicas de fazer turismo urbano e *city break*, o desvio de mercados concorrentes marcados pela ameaça terrorista, a redução do custo relativo face a outros mercados concorrentes ou o desenvolvimento de segmentos específicos, como os cruzeiros. Por outro lado, as dinâmicas (e políticas) de regeneração e reabilitação urbana através de uma efetiva revitalização de determinadas áreas centrais na cidade, bem como uma recentralização simbólica de algumas zonas, junto de segmentos populacionais distintos – Bairro Alto, Chiado, e mais recentemente Príncipe Real, Cais do Sodré, mas também Mouraria-Intendente, Bairro das Colónias, Almirante Reis, Graça, Madragoa – têm mobilizado uma nova imagem da vivência no centro histórico da cidade. Esta mudança faz-se sentir naturalmente na renovação do edificado (sobretudo nos últimos anos), mas faz-se acompanhar (ou mesmo, anteceder, como aliás é hábito em processos deste tipo) de uma renovação das camadas populacionais e das atividades comerciais, com fenómenos de gentrificação e *filtering-up* de diversos tipos, uns conduzidos mais diretamente pelo capital económico, outros protagonizados por segmentos mais assentes noutras motivações. Destacam-se, entre este últimos,

processos de recomposição associados a estilos de vida baseados em vivências urbanas, cosmopolitas, hedonistas, na performatividade e expressividade do *self*, no menor controle social (artistas, estudantes, boémios, intelectuais, *hipsters*, *wannabes*,...) ou comunidades específicas (LGBT, comunidades étnicas particulares,...), muitas vezes também eles consciente ou inconscientemente gentrificadores<sup>18</sup> ou facilitadores e indutores de um outro tipo de gentrificação.

Áreas como Alfama, o Castelo, a Baixa, o Chiado, o Bairro Alto, o Príncipe Real, o Cais do Sodré, e mais em geral, no seu conjunto, todo o território das três freguesias históricas, centrais (Santa Maria Maior, São Vicente e Misericórdia), mas também, já fora deste perímetro, áreas como Belém, Madragoa, Estrela, ou partes da Av. Almirante Reis, por exemplo, conhecem já bem este fenómeno: a pressão dos turistas, o peso da riqueza patrimonial, o peso da animação noturna; o consumo de bens esteticamente valorizados e simbolicamente muito marcados; a particularidade e especificidade das vivências, estilos de vida e o menor controlo social, maior tolerância e abertura à diversidade. Todos estes (entre outros) serão fatores que se articulam e combinam com a alta centralidade destas zonas para o desenvolvimento de uma forte atratividade para estes fenómenos. A turistificação, a gentrificação e a massificação de utilização destas áreas (pense-se nos casos, distintos, mas claríssimos, de Alfama e do Príncipe Real, por exemplo), associadas a uma centralidade simbólica cada vez mais partilhada por uma população mais generalista (em detrimento de segmentos específicos ou de comunidades particulares) serão corolários naturais (embora sempre complexos e eventualmente não desejáveis e reguláveis) destas dinâmicas.

Naturalmente, com estas dinâmicas recrudescem igualmente acesas discussões acerca

18. A outro nível, é certo, e eventualmente apenas de forma temporária, mas também gentrificadores.

da identidade do lugar e florescem as retóricas acerca de uma vernacularidade e de uma eventual (pseudo-)“autenticidade” do lugar. Mas tal como não podemos deixar passar acriticamente o fenómeno da turistificação e gentrificação de forma passiva, e vê-lo transformar a cidade correndo o risco de destruir a essência daquilo que os próprios turistas procuram, será também necessário ir para além de visões simplistas e pouco complexificadas deste fenómenos, que não reconheçam a sua multidimensionalidade e a realidade de a identidade e autenticidade de cada lugar estarem em permanente (re) construção, e se negociarem constantemente (e de forma diferenciada) entre os diversos atores envolvidos.

Independentemente destas discussões, o que é facto é que nem todos os agentes beneficiarão da mesma forma nem terão o mesmo poder face a estes fenómenos. A cidade é, e sempre foi, um espaço de conflito, que não é neutro, e estas dinâmicas não serão exceção. E a questão dos conflitos de interesse aqui verificados, entre diferentes usos e lógicas de utilização alternativos para estes mesmos espaços, que se desenvolvem em múltiplas arenas (o espaço físico material, os espaços simbólicos, o mercado fundiário, etc...) é algo que se coloca em permanência, no espaço público e nos espaços privados. Estes conflitos traduzem-se, sobretudo em épocas de pressão como esta, em que se verifica o aumento muito significativo das externalidades na generalidade do centro histórico (naturalmente a questão do ruído associado à animação noturna mas também a pressão sobre sistemas de higiene urbana, as questões da circulação automóvel, a pressão dos veículos turísticos, a sobrecarga dos espaços públicos pela circulação de pessoas, entre muitos outros exemplos, para além ainda de aspetos mais complexos, como a arte urbana ou o *graffiti*, onde a capacidade de descodificação simbólica joga também um papel determinante), num claro acréscimo das repercussões sobre a capacidade

de carga dos sistemas, desafiando cada vez mais os sistemas de regulação destas atividades.

Note-se, no entanto, a complexidade desta realidade. Muitas vezes (como no caso dos bairros culturais, como é o caso do Bairro Alto em Lisboa – cf. Costa e Lopes, 2013, 2015) esta massificação conduz à exclusão dos artistas e criativos pela via do aumento do preço do solo e processos de gentrificação como os acima apontados, mas isto é apenas uma face da moeda. Por outro lado, essa exclusão realiza-se também por mecanismos simbólicos de autosegregação decorrentes da “mainstreamização” de certas zonas ou locais, e da negociação de novas identidades e da busca de novos espaços de liminaridade e transgressão, essenciais à legitimação junto dos mundos da arte respetivos (veja-se o caso da expansão do “Bairro” para a Bica e o Cais do Sodré, e mais recentemente São Paulo e Poço dos Negros, ou para o Príncipe Real, em segmentos diversos do campo cultural).

Enquanto nalgumas áreas esta sobrecarga sobre os sistemas já se faz sentir há mais tempo e está até já bem documentada e estudada (como por exemplo o Bairro Alto, confrontado com fortes desafios à sustentabilidade do sistema territorial que suporta a sua dinâmica criativa – cf. Costa, 2014), noutras zonas a pressão vem, nos dias de hoje, essencialmente do aumento dos fluxos turísticos e da pressão gentrificadora dos alojamentos de curta duração, bem como das transformações no comércio e no mercado imobiliário. Importará pensar, portanto, de que forma se conseguirá gerir os diversos interesses que impendem sobre estes territórios sem comprometer a resiliência e sustentabilidade destes sistemas e, na perspetiva que aqui nos interessa, sem comprometer as dinâmicas criativas e de fruição da cultura e do património de cada um destes espaços.

## 4.2. Lidar com as consequências da crise económica e financeira e o agravamento dos problemas da mobilidade

A grave crise económica e financeira e as políticas baseadas na austeridade que atingiram o país ao longo dos anos mais recentes tiveram impactos muito significativos na vida e nas dinâmicas culturais do país e, naturalmente, também na cidade de Lisboa em particular.

Em termos genéricos, o impacto da crise e das políticas de austeridade subsequentes fez-se sentir a diferentes níveis no campo cultural, dos quais se destacam os três seguintes. Primeiro, mais diretamente, fez-se notar na redução da acessibilidade à cultura: seja pela redução da procura, pela via dos cortes no rendimento, do aumento do desemprego, ou da redução da disponibilidade das pessoas para os consumos culturais; seja pela redução da oferta, com os cortes de financiamento (em particular público, mas não só); seja ainda pelos cortes dramáticos nos sistemas de transportes coletivos da cidade com uma degradação profunda da qualidade do serviço prestado (horários de funcionamento, cobertura das redes, frequência, capacidade, perdendo milhões de passageiros, em particular no caso do metro), entre outros aspetos, vários foram os mecanismos que fomentaram a redução do acesso à cultura. Em segundo lugar, o impacto fez-se notar pela sangria de população mais jovem e qualificada (potencialmente os maiores consumidores culturais, e em particular os segmentos que asseguram grande parte do mercado para diversos campos artísticos), com os fortes movimentos migratórios de saída que marcaram profundamente estes anos. A emigração de jovens qualificados sacrifica claramente o stock de capital cultural acumulado na cidade, e isso reflete-se nos tipos de procura e de oferta cultural da

cidade, seja em termos qualitativos seja quantitativos<sup>19</sup>. Finalmente, em terceiro lugar, as novas desigualdades socioespaciais que se aprofundam com a crise (em particular com a necessidade de mudança residencial para a periferia da cidade por parte de alguma população, com a dualização social crescente no centro da cidade, etc.), vêm indelevelmente também marcar as dinâmicas culturais. Não obstante algum efeito positivo de dinamização cultural em algumas das periferias da cidade, a redução de massas críticas e de capacidade de acesso<sup>20</sup> tem claramente impacto na procura e na capacidade de potenciar a oferta artística e criativa, mesmo nas zonas mais centrais da cidade.

Pela sua importância transversal, nomeadamente no que concerne aos seus impactos sobre o setor cultural, destacam-se aqui de forma mais veemente as transformações na mobilidade e em particular nos transportes coletivos. O fortíssimo desinvestimento na qualidade dos transportes públicos dentro da cidade verificado nos anos mais recentes (em geral, mas sobretudo no caso do metropolitano, com redução da frequência e dimensão das composições e com uma degradação muito clara do serviço prestado) é extremamente prejudicial para uma oferta cultural e criativa equilibrada na cidade e

para uma potencial redução das externalidades negativas associadas a alguma atividade cultural e turística na cidade, pelo incentivo que dá à utilização de transporte individual ou outros veículos turísticos alternativos ao transporte coletivo. Mas também se repercute na sobrecarga e congestionamento das redes viárias e espaços de estacionamento dos bairros históricos. Isto assume proporções desastrosas para a qualidade de vida e bem-estar dos respetivos residentes e de muitos dos utilizadores de vários bairros da cidade quando se conjuga com uma “política” de tarifação de estacionamento errática e muito pouco coerente (com inflexões constantes em diversas zonas da cidade e com lacunas profundas ao nível da fiscalização), como a que acontece atualmente em vários bairros históricos, com ausência de tarifação exatamente nas alturas de maior pressão sobre a infraestrutura (que deviam ser as mais tarifadas)<sup>21</sup>, bem como com a notória falta de civismo de muitos condutores (estacionamento em lugares irregulares ou em cima dos passeios, utilização abusiva de quatro piscas, paragem irregular de veículos turísticos na via pública – táxis, autocarros turísticos, *tuk tuks* – sem respeito pelo tráfego local, cargas e descargas fora de espaços e horários consagrados para o efeito, etc.).

19. Ainda que este fenómeno, em termos globais, possa ser parcialmente compensado pela tendência para a atração de população estrangeira altamente qualificada, alguma dela com formação e prática artística consistente, conforme acima também se referiu.

20. Por exemplo, o custo de transporte para uma deslocação ao centro da cidade para assistência a um espetáculo ou sessão de cinema, que aumentou muito consideravelmente durante este período, foi referido várias vezes nas entrevistas e *focus groups* realizados, para além das já acima referidas contingências à mobilidade.

21. Por exemplo, em zonas como o Bairro Alto e o Chiado, com a passagem do estacionamento para gratuito à noite ou aos sábados, que são exatamente as ocasiões de maior pressão; o que se conjuga negativamente com outros aspetos dramáticos como a sucessiva desvalorização dos espaços reservados para residentes, em muitas freguesias, a ausência ou deficiência da fiscalização do estacionamento irregular, a grande permissividade verificada em relação ao estacionamento em cima dos passeios ou noutros locais irregulares, a passividade em relação à atividade informal de promoção de estacionamento (muitas vezes em lugares irregulares, pelos “arrumadores”, por exemplo).

Enquanto a solução da afetação de lugares para moradores se torna claramente insuficiente face à falta de civismo dos utentes não residentes (que continuam a estacionar nesses espaços) e à falta de capacidade para uma fiscalização efetiva, a única solução que tem produzido efeitos significativos é o encerramento do tráfego das ruas a não residentes (envolvendo exceções pontuais, como acesso a transportes coletivos, cargas e descargas, eventualmente trabalhadores locais), mas a situação é ainda muito pouco generalizada (apenas parte do Bairro Alto, Alfama, Castelo e Bica, e com muitas lacunas). Um desafio estruturante para estas zonas, que são alvo de uma pressão fortíssima de utilizadores (seja população turística, seja novos utilizadores, mais generalistas) será o progressivo condicionamento do tráfego e do estacionamento a não residentes (como aliás é usual em centros de cidades de maior

dimensão), naturalmente articulado com um imprescindível fomento da quantidade e qualidade da oferta de transportes coletivos, com a canalização do tráfego apenas para algumas vias estruturantes e de atravessamento e o condicionamento de circulação e estacionamento nas restantes. A passagem da gestão de parte das competências neste campo para as juntas de freguesia, eventualmente mais permeáveis a pressões locais de comerciantes ou outros investidores relevantes, não parece ter permitido melhorar a situação mas antes, pelo contrário, até a ter piorado. Aqui, a discussão tem-se centrado na resolução dos problemas dos condicionamentos dos horários de encerramento dos estabelecimentos – p.e. de animação noturna ou de comércio – em vez da questão da regulação do acesso, que nos parece bem mais estruturante em termos dos desafios enfrentados pelas dinâmicas culturais nestas zonas.

## 4.3. Enfrentar a mudança tecnológica e organizacional nas atividades culturais

A vasta e rápida mudança tecnológica contemporânea, em particular nas tecnologias digitais e de comunicação, tem impactos fortíssimos nas lógicas de criação, produção cultural, distribuição, exibição e intermediação, potenciando a exploração de novas formas de atuação, de novos modelos de negócio e desafiando permanentemente os atores nos mais diversos campos artísticos (desde as artes visuais ao património, mas com particular destaque nas tradicionais indústrias culturais cujos conteúdos são cada vez mais facilmente produzidos, circulados e fruídos), e nos mais diversos segmentos das suas atividades (desde as atividades dos serviços educativos, à inventariação, catalogação e arquivo de conteúdos ou à gestão das relações dos públicos com os acervos existentes nas instituições, por exemplo).

As novas dinâmicas tecnológicas e comunicacionais terão, portanto, impactos transversais aos mais diversos níveis, mas importa aqui destacar, pelo seu carácter particularmente desafiante nos dias de hoje, a forma como as mudanças tecnológicas nas atividades culturais e sobretudo, nos média digitais, colocam novas questões à estruturação dos mercados e das trajetórias artísticas e criativas a dois níveis distintos.

Por um lado, a forma como potenciam novas formas de consumo e fruição, particularmente com a passagem progressiva de lógicas baseadas no descarregamento (*download*) de conteúdos para lógicas baseadas na utilização em plataformas (*streaming, sharing*), e seus impactos em termos daquilo que são os modelos de negócio, os atores-chave no processo, e a forma como os processos de *gatekeeping* e de intermediação são realizados. Aspetos como o potencial de cocriação de conhecimento, a utilização e desenvolvimento de comunidades de prática, ou a estruturação de novos circuitos e lógicas de legitimação dos bens e dos atores culturais, entre outros, são aqui particularmente interessantes. Por outro lado, são igualmente extremamente desafiantes as novas formas de criação e de disseminação, e o potencial (quase infinito) de levar ao limite formas *do it yourself*, quase artesanais e individuais, utilizando tecnologia cada vez mais acessível, para a fabricação e disseminação de conteúdos, bem como, em simultâneo, de explorar novas formas organizativas de base colaborativa e redes, mais ou menos virtuais, para a cocriação e a coprodução de bens criativos. Estes, entre outros aspetos, como o lugar da economia da partilha e a exploração de motivações extraeconómicas na criação e disseminação dos bens culturais, ou as discussões acerca do papel dos direitos de propriedade intelectual na estruturação e financiamento dos modelos de negócio no setor cultural, serão certamente alvo de

evoluções interessantes nos tempos mais próximos e muito desafiantes para os agentes culturais e institucionais da cidade.

Em paralelo será também fundamental pensar a forma como estas transformações impactam e desafiam a estruturação dos mercados de trabalho, bem como a própria noção que temos da atividade de trabalho (profissional ou amadora) no campo cultural. Num campo já ele próprio marcado desde sempre pela instabilidade, precariedade e flexibilidade laboral, com a atividade estruturada essencialmente em torno do projeto e não do vínculo laboral permanente, a progressiva utilização de lógicas, mais ou menos mercantilizadas, de provisão de conteúdos, individual ou coletivamente, a plataformas (como o *Youtube*, o *Spotify*, a *Netflix*, a *Amazon*, ou outras), que terão a capacidade (e o poder) de as fazer chegar aos potenciais destinatários, gera novos potenciais desequilíbrios nas relações de poder, nas motivações, e nas lógicas comportamentais, que certamente desafiarão os hábitos instituídos nas lógicas de criação e produção cultural (por exemplo, quando um autor de um conteúdo visualizável no *Youtube* é remunerado pelas visualizações que consegue ter, isso poderá ter impactos claros na forma como estrutura e define as suas estratégias de afirmação e legitimação simbólica, em diversos campos, e como gera as suas relações com os seus públicos, bem como com o agente provisor da plataforma que está a utilizar).



## 4.4. Lidar com as dinâmicas de recomposição metropolitana

A área metropolitana de Lisboa prosseguiu e aprofundou, neste período de análise deste relatório, as dinâmicas de recomposição (demográficas, socioeconómicas, espaciais) que já a vêm marcando há décadas, como se explica no capítulo anterior. Entre os elementos de continuidade e de inovação nestas dinâmicas, destacam-se aqui três que se assumem como particularmente desafiantes para a estruturação do setor cultural na metrópole e para a relação que o município de Lisboa (e as suas políticas) pode estabelecer enquanto protagonista maior nesta área metropolitana.

Um primeiro aspeto relaciona-se com a recomposição social da metrópole, em termos mais genéricos, que é retratada no capítulo anterior. Esta recomposição, que, como aí se refere, apresenta um padrão múltiplo e variado (com movimentos em sentido contrário, bem mais complexos do que leituras mais espontâneas muitas vezes nos parecem fazer crer, por exemplo, no campo demográfico ou da estrutura económica), tem impactos claros na estruturação da atividade cultural e desafia-a permanentemente. Se, por exemplo, no caso das atividades mais baseadas no mercado, esse ajustamento é claramente visível (veja-se designadamente o desenvolvimento da exibição cinematográfica mais massificada ou da distribuição do livro ou dos suportes e conteúdos mais generalistas), noutros casos é mais discreto

e a diversidade e multiplicidade de lógicas, formais e informais, de criação e de fruição cultural são muitas vezes subestimadas ou quase invisíveis (pense-se por exemplo na vitalidade de várias práticas (sub-)culturais nos bairros periféricos da cidade e da metrópole e na sua invisibilidade, face à sua menor centralidade mediática ou à sua menor centralidade nas lógicas de legitimação tradicionais ainda institucionalizadas no *mainstream* de muitos campos culturais). Esta vitalidade (note-se que 80% da população da AML reside fora do concelho, embora muitos destes a ele se desloquem quotidianamente) é naturalmente mediada também pelas elevadas distâncias e fraca conectividade nas deslocações intrametropolitanas, fortemente polarizadas pela cidade de Lisboa, causando fortes dinâmicas de exclusão de grande parte da

população, seja em relação à atividade cultural polarizada no centro, seja, sobretudo, às dinâmicas culturais das periferias. Mas, para além destes exemplos, estas recomposições podem ser vistas a vários outros níveis e escalas na espacialização das atividades culturais e nos desafios que colocam às lógicas mais tradicionais de localização (localização de grande parte das atividades de gravação e reprodução das indústrias culturais, bem como das atividades centrais de distribuição na periferia; localização de algumas indústrias criativas em parques tecnológicos das periferias, concentração de comércio especializado e de nicho no centro, localização de nichos de expressão cultural e identitária junto de comunidades imigrantes, etc.), com a criação de dinâmicas mais complexas (veja-se, por exemplo, dinâmicas como a da recente atração de artistas como Vhils para o Barreiro).

Um segundo aspeto associa-se ao potencial relacionado com as mudanças sociais verificadas no centro, em particular com as novas camadas de residentes e imigrantes que o têm dinamizado. Sejam alguns novos segmentos populacionais mais jovens e escolarizados que têm retomado o centro da cidade e tornando-a central nas suas vivências (nos bairros históricos, mas igualmente na zona dos eixos centrais — envolvente de Saldanha e Avenidas Novas, e ao longo da Almirante Reis), vindos das periferias (mal grado as dificuldades que este processo sentiu durante a crise, como acima se refere), sejam as comunidades imigrantes mais tradicionais que têm povoado e dinamizado fortemente algumas zonas do centro da cidade ao longo das últimas décadas (Intendente, Mouraria, Poço dos Negros...), sejam os novos imigrantes e residentes temporários (sobretudo provenientes de outros países europeus) sejam ainda os estudantes (Erasmus, mas também os provenientes de outros pontos do país) e os trabalhadores temporários de curta duração, todos eles vieram diversificar (e tornar mais cosmopolita) a vida cultural

da cidade (cf. Costa e Magalhães, 2014), e são claramente fatores desafiantes para as oportunidades de desenvolvimento do setor, tanto do lado da procura, como públicos (potenciando também aí o crescimento de novos nichos), como do lado da oferta, pelas novas oportunidades de expressão cultural, criação e produção que representam.

Finalmente, um terceiro aspeto liga-se às lógicas de revitalização e reabilitação urbana que estão inerentes (e muitas vezes claramente associadas) aos processos anteriores. O forte investimento em reabilitação urbana dos últimos anos, a par das próprias dinâmicas (cf. VVAA, 2014) de regresso a alguns bairros históricos (como o Castelo ou o Bairro Alto) anteriormente iniciadas por alguns segmentos populacionais, ou as próprias iniciativas públicas mais coordenadas (p.e., Martim Moniz e eixo Almirante Reis, ou mesmo Cais do Sodré e São Paulo), geram naturalmente tensões em diversas arenas (materiais e simbólicas) e são frequentemente fonte de conflito entre os (legítimos) interesses dos diversos atores urbanos que vivem e utilizam esses espaços, como acima já se referiu. Um desses campos é claramente o do mercado imobiliário, e as tendências para o desenvolvimento de processos de gentrificação (com todos os seus aspetos mais positivos e mais negativos). As dinâmicas de renovação e revitalização urbana, sobretudo no centro, têm, portanto, de ser também vistas por esse prisma, equacionando a capacidade de atratividade (e as políticas desenvolvidas nesse sentido) tendo essa plena consciência, e equacionando os potenciais efeitos gentrificadores desses processos. Nalguns casos os efeitos estão bem estudados, incluindo os resultantes da crescente centralidade simbólica nas atividades culturais e nas dinâmicas criativas respetivas (veja-se, p.e., para o caso do Bairro Alto, Costa, 2008, 2009a, 2014; Costa e Lopes, 2013, 2015; Lopes, 2012). Noutros casos são igualmente evidentes, e têm sido comprovados por diversos estudos que associam a mobilização de certos

valores culturais e simbólicos (desde o património à etnicidade e à multiculturalidade) como fatores fundamentais na transformação social e económica de alguns bairros, ou em claros processos de *filtering up* ou de gentrificação destes bairros (veja-se, em campos e segmentos distintos, o caso do Príncipe Real – cf. Silva, 2013 – ou do Martim Moniz – Rodrigues, 2014).

Mais uma vez aqui se destaca, no seio destes movimentos de recomposição metropolitana, a importância fundamental da mobilidade e das acessibilidades, sobretudo quando os movimentos de aprofundamento da segregação socioespacial se fazem sentir em determinados segmentos populacionais (por regra os mais dependentes de transporte coletivo) que se veem crescentemente privados do acesso ao centro da cidade, ou o veem fortemente onerado em termos de custo-económico ou de custo-tempo.

As transformações recentes na mobilidade e em particular os problemas associados à degradação dos transportes coletivos, acima já descritos, bem como as irracionalidades nas políticas de estacionamento, também anteriormente indicadas, são aspetos transversais que aqui, neste quadro, serão também fundamentais e estruturantes para poder enfrentar os desafios no campo cultural, exigindo uma atuação forte e decisiva na realidade atual.

## 4.5. Gerir as novas dinâmicas de participação na cidade

As novas lógicas participativas e colaborativas que se foram desenvolvendo na cidade, com as mais variadas origens e motivações, ao longo dos anos mais recentes, apresentam um potencial extremamente interessante para o setor cultural e criativo e para potenciar o seu papel enquanto fator de desenvolvimento, qualidade de vida e bem-estar. Com efeito, são claras as tendências enunciadas no capítulo anterior neste domínio, com o desenvolvimento de novas dinâmicas participatórias na vida da cidade, em várias vertentes: novas formas de associativismo, renovação do movimento associativo “tradicional”, maior intervenção cívica, de âmbito político e social, fomento de práticas colaborativas e de cocriação de conhecimento na atividade de muitos agentes e atividades (p.e., arquitetos, *designers*), movimentos comunitários de base local e territorial (associações de moradores, de bairro, etc.), mas também movimentos e práticas colaborativas induzidas por programas de políticas públicas, a nível local (p.e., programas como o BIP/ZIP ou o Orçamento Participativo, ou lógicas organizativas como os GABIP – p.e., na Mouraria), ou à escala nacional/regional (p.e., incentivos à articulação no âmbito da utilização de fundos estruturais, p.e., no QREN e agora no Portugal2020).

Estas dinâmicas têm permitido o desenvolvimento de alguns projetos bastante interessantes, com maior ou menor dimensão, e um envolvimento efetivo dos agentes locais, numa lógica de proximidade, na resolução de problemas concretos das comunidades e na promoção do desenvolvimento local, com características potencialmente mais integradas e integradoras do que as atuações mais tradicionais. Contudo, têm ocorrido

sobretudo a partir de uma lógica de mobilização territorial ou de inclusão social e desenvolvimento comunitário (sendo estes os seus principais objetivos, normalmente, no caso de promoção por políticas públicas), e/ou tendo sido baseados numa forte matriz de intervenção político-ideológica marcada (em muitos casos, seja numa perspetiva de novos — ou renovados — movimentos sociais urbanos fazendo face à crise e austeridade, seja numa perspetiva de mobilização pela defesa de interesses comuns específicos – p.e. interesses de bairro, ecológicos, LGBT, etc.), ou baseados num elevado pragmatismo (criação de condições para atuar ou de um “mercado” para a profissão, por exemplo, no caso de muita da “arquitetura colaborativa”).

Estas dinâmicas, e em particular as mais descritas por uma lógica colaborativa e de funcionamento em rede, têm ainda sido, no entanto, menos mobilizadas no campo criativo e artístico e das políticas culturais (exceto eventualmente nas novas lógicas de participação e colaboração digital/virtual, bem como no “novo” movimento associativo cultural mais jovem), sendo que o potencial de aprofundamento da exploração das virtualidades destas dinâmicas participativas e colaborativas por parte do setor cultural e artístico mais convencional pode ser ainda claramente explorado. O aproveitamento do potencial “cosmopolita” das novas populações residentes, nomeadamente estrangeiras, que a cidade está a conseguir atrair pode ser aqui um fator-chave muito relevante.

## 4.6. Lidar com o desenvolvimento de novas formas de mediação cultural

As lógicas de intermediação e a construção de reputações e de legitimação são, como sempre foram, aspetos fundamentais para a estruturação e para a criação de valor (artístico-cultural, económico, social, histórico...) nos diversos campos artísticos e culturais. Os aspetos simbólicos associados à criação e à fruição cultural são fundamentais e, por muito que alguns dos tradicionais mecanismos de intermediação pareçam perder peso e centralidade nalgumas cadeias de valor (críticos, programadores, jornalistas...) face a outros (incluindo algoritmos digitais de priorização, seleção e mediação), o que é facto é que, pelas características intrínsecas às atividades culturais e criativas (cf. Caves, 2002), os processos de intermediação (provendo informação e conhecimento, gerando reputações, gerando legitimação) continuam e continuarão a ser fundamentais para a estruturação da criação, da produção e da fruição artística.

Por muito que qualquer jovem adolescente possa colocar no *Youtube* um filme ou uma música (quase) gratuitamente nos dias de hoje e esse conteúdo fique automaticamente disponível para fruição do outro lado do mundo, continuam a ser fulcrais os mecanismos que fazem com que a oportunidade/necessidade de esse conteúdo ser escolhido para ser experienciado se consubstancie, no meio de uma infinidade de possibilidades.

A afirmação simbólica, numa forte interligação entre as legitimações e reputações dos artistas, das suas obras, e dos “meios” e territórios onde se desenvolve a sua atividade (cf. p.e. Costa, 2012) continua a ser determinante para a criação e fruição cultural, determinando muitas das motivações e dos processos a elas associados.

Duas questões merecem aqui particular destaque. Por um lado, o desenvolvimento de novas formas e processos de mediação (por exemplo, através das redes sociais digitais, de novas plataformas de criação e de partilha de conteúdos, de novos processos colaborativos de fruição e de consumo cultural – p.e. nos videojogos), particularmente nas gerações mais jovens, cuja realidade importará decerto aos agentes de política conhecerem melhor, sendo áreas que estão particularmente descoladas das premissas e dos instrumentos das atuais políticas culturais.

Por outro lado, a questão específica das mudanças sentidas nos media em Portugal nos anos mais recentes. As transformações na comunicação social e nas suas práticas têm sido assinaláveis, sendo fortemente marcadas por mudanças a dois níveis distintos: um

mais global, associado às mudanças gerais de suporte e das lógicas de funcionamento e financiamento subjacentes (com a maior tendência para a “espetacularização” e “sensacionalização” da informação, em busca do “clique”, nas edições digitais, por exemplo) e outro, mais particular do caso português recente (com o aprofundamento das tendências para a concentração económica, e a assunção de políticas editoriais menos neutras, com um maior condicionamento ideológico às agendas políticas e económicas próprias dos acionistas e de editores, por exemplo). Ambos os aspetos desafiam fortemente a capacidade dos agentes culturais conseguirem ter acesso a estes meios e imporem a visibilidade da sua oferta sem terem de entrar pela “espetacularização” ou o enfeudamento a interesses específicos (note-se o cada vez mais reduzido espaço para a generalidade das atividades culturais nos media, em particular na imprensa, seja em termos de notícias, de crítica ou mesmo de programações, exceto se envolvidas em ou articuladas com acontecimentos, eventos ou personalidades marcantes — o que explica aliás parte da tendência para a “festivalização” das programações por muitas entidades culturais).

## 4.7. Gerir o desenvolvimento da “economia criativa”

Não obstante todas as polémicas em torno do conceito (muitas vezes mal entendidos) associado às múltiplas retóricas acerca da criatividade que marcaram o discurso académico e político nas últimas décadas, é fundamental ao setor cultural (mesmo ao mais convencional e tradicional), saber como lidar com a implementação da ideia de “economia criativa”, naquilo que é a sua face mais efetiva, ou seja, o potencial crescente de criação de valor económico através de atributos estéticos e simbólicos, transversalmente a todas as atividades. Num quadro de crescente centralidade do conhecimento como motor das economias contemporâneas, o conhecimento simbólico (tal como outros tipos de conhecimento, como o técnico ou o analítico) é uma fonte privilegiada de criação de valor económico. A economia

cultural e criativa (ou aquilo a que autores como A. Scott preferem designar como o capitalismo cognitivo-cultural — Scott, 2008, 2014) centra-se na mobilização desse conhecimento simbólico, através da capacidade de exploração de possibilidade de criação de valor económico a partir da incorporação de atributos simbólicos e estéticos nos bens, seja noutros bens económicos que não os bens culturais e artísticos “tradicionais” (p.e. incorporação de valor – estético, cultural, social, e também económico – numa peça de mobiliário, de decoração, num automóvel, numa camisola, num edifício), seja nos “tradicionais” “bens culturais” (incorporando mais valor num livro, num concerto, num espetáculo, num elemento patrimonial, através de outros atributos simbólicos que se combinam com os originais).

É fortíssima a transformação da cidade de Lisboa neste campo nos anos mais recentes — veja-se por exemplo, a incorporação do simbólico associado ao local e aos elementos patrimoniais tangíveis e intangíveis: toda a commodificação de bens e serviços em torno dos elementos simbólicos e patrimoniais, levada ao extremo no caso mais notório da sardinha, mas patente em muitos outros, desde os mais diversos monumentos da cidade a Fernando Pessoa, do bacalhau aos elétricos, para não falar da exploração do ativo da patrimonialização do Fado ou (eventualmente) da Baixa Pombalina.

A exploração pela iniciativa privada mercantil (em particular no turismo, na gastronomia, no *design*, na moda, na decoração, na joalheria, na pastelaria, no alojamento local, etc.) tem sido, naturalmente, mais dinâmica neste campo (pense-se, por exemplo, na profusão de circuitos turísticos temáticos ou na sofisticação crescente da indústria de *souvenirs* e de lembranças locais no centro histórico da cidade). Mas também no campo das organizações e agentes culturais sem fins lucrativos ou mesmo de entidades públicas a exploração económica de atributos deste tipo tem sido e poderá vir a ser uma via (não necessariamente exclusiva, nem mesmo obrigatória ou desejável, claro, face às diferentes lógicas e motivações intrínsecas dos agentes culturais nas suas atividades) potencialmente utilizável para geração de valor simbólico, nos campos culturais e sociais (quer em áreas mais ou menos universalizadas e generalistas, quer em áreas mais de nicho) e aproveitado o seu potencial económico (pense-se, p.e., no *merchandising* em instituições museológicas, monumentos ou espaços performativos). Tudo isto é naturalmente válido também para os produtos culturais mais tradicionais (espetáculo ao vivo, conteúdo cultural inserido num suporte

reprodutível, etc.), eles próprios portadores de um conteúdo simbólico e estético mais facilmente articulável com este potencial de criação de valor extra.

Note-se que a exploração deste potencial da economia criativa é muitas vezes associada a uma necessidade de articulação com o específico e próprio de cada território, neste caso com aquilo que possam ser os elementos distintivos e diferenciadores da cidade de Lisboa ou dos seus bairros. No entanto, não serão apenas esses elementos que poderão ser mobilizados em processos deste tipo. Num cenário de competição global pela atração turística, é natural que estes sejam elementos simbólicos facilmente mobilizados e rapidamente priorizados por muitos agentes económicos e culturais para criar valor, pelo seu potencial diferenciador, mas processos semelhantes podem ser desenvolvidos com todas as outras componentes suscetíveis de criar diferenciação estética, artística ou simbólica nos bens, e transmitir significado simbólico e cultural que seja decodificado pelos seus destinatários (ou seja, aquilo que é a própria natureza intrínseca dos bens culturais e “criativos”).

Com efeito, se pensarmos em cidades como Nova Iorque, Londres ou Paris, entre muitas outras (ou em muita da produção criativa que se faz em Lisboa, claro) muitos outros elementos simbólicos e culturais são mobilizados na criação de valor cultural e económico que não os associados ao “específico” e ao “autêntico” ou “vernáculo” do seu território ou da(s) sua(s) cultura(s).



## 4.8. Lidar com as mudanças nas lógicas de governança

As transformações verificadas ao nível das lógicas de governança e governação, a diversos níveis, são claramente também um desafio para a atuação dos diversos agentes no campo cultural, face às dinâmicas profundas que nesse campo se verificaram nos anos mais recentes na cidade. Podemos identificar claramente dois grandes campos.

No âmbito do primeiro desses campos, destaca-se a necessidade de lidar com as mudanças nas lógicas de governança ocorridas, internamente, a nível da estrutura municipal, muitas delas sentidas no quotidiano das práticas dos agentes culturais (dependentes do município e não só). Como se refere no capítulo anterior, as profundas reestruturações verificadas, desde as *Estratégias para a cultura 2009*, na orgânica e nas práticas de estrutura municipal e da sua relação com as restantes autarquias locais (em particular as freguesias, mas também à escala metropolitana) são marcantes para a atuação das próprias entidades públicas, mas também para todos os agentes que no campo cultural com elas lidam quotidiana ou ocasionalmente. Estas mudanças são particularmente notórias, pelo menos, a três níveis distintos:

- (i) a reestruturação organizacional interna ao Pelouro da Cultura, com as realocações de serviços, equipamentos e recursos verificados entre DMC e EGEAC, e as novas práticas que se foram transformando e consolidando ao longo deste período, e com a assunção clara, nos dias de hoje, de uma atuação cultural municipal com dois braços complementares — o da direção municipal e o da empresa municipal;
- (ii) as reorganizações mais gerais a nível municipal, incluindo as articulações setoriais, e o desenvolvimento de atuações nos mais variados campos e pelouros (educação, turismo, economia, inclusão, etc.) que podem ser tributários de uma maior ou menor articulação e colaboração com as iniciativas do Pelouro da Cultura (veja-se, por exemplo, como importantes oportunidades de articulação, o caso do forte desenvolvimento da política de inovação e desenvolvimento económicos — com as atuações para fomentar *startups*, laboratórios criativos, etc. — ou o caso da política de reabilitação urbana — com impactos transversais a toda a vida da cidade...);
- (iii) e a reestruturação organizacional e de governança na administração pública local (em particular, o papel das “novas” juntas de freguesia e as lógicas de desconcentração municipal (unidades territorializadas), que colocam ainda enormes oportunidades de colaboração e articulação, muitíssimo subexploradas, também face à ainda relativamente incipiente dotação de recursos e competências em muitas destas estruturas).

Todos estes domínios de mudança apresentam desafios consideráveis à atuação dos agentes culturais e podem ser uma fonte de novas práticas e lógicas de atuação que permitam explorar novas formas de governança e regulação para atividades e instrumentos de política concretos. Note-se, no entanto, que várias contingências (por exemplo no campo administrativo e financeiro) continuam a estar pendentes de toda a lógica de

atuação da estrutura municipal (por exemplo, as fortes restrições à contratação e à gestão de recursos humanos na administração pública ainda em vigor, na sequência das políticas de austeridade dos últimos anos), e que muitas vezes a exploração destas possibilidades continua a esbarrar com dificuldades e processos burocráticos muito difíceis e morosos de ultrapassar e mesmo de perceber para o cidadão e o agente cultural comum.

Num segundo âmbito, importa pensar como lidar com novas lógicas de governança, envolvendo os agentes culturais na cidade e na metrópole. O surgimento e desenvolvimento de lógicas diversificadas de regulação dos sistemas territoriais e dos meios criativos onde se faz na prática a criação, a produção, a fruição e a legitimação dos bens e atividades culturais é um desafio permanente, que passa por mecanismos de regulação mais convencionais (como o mercado ou a intervenção pública, aos mais variados níveis), mas que se baseia igualmente numa miríade de outras lógicas de governança assentes no inter-relacionamento e interdependências geradas entre os atores culturais (veja-se por exemplo, para o caso de bairro cultural como o Bairro Alto, Costa, 2002, 2015; Costa e Lopes, 2013, 2015; Seixas e Costa, 2011), que importa explorar e de que importa ter consciência.

No campo mais restrito da atuação pública, das lógicas de governação e do desenvolvimento de lógicas de governança envolvendo colaboração entre os atores públicos e outros atores dos sistemas culturais, importa destacar os desafios que se colocam sobretudo a três níveis:

- (i) **a articulação metropolitana:** o sistema cultural da cidade não funciona isoladamente da metrópole em que se insere, e a política cultural (e a atuação transversal nela baseada) tem necessariamente de encontrar formas de articular com os agentes institucionais respetivos — AML, municípios vizinhos, organizações intermunicipais, etc.;
- (ii) **a articulação entre a dimensão local da cidade e a dimensão nacional:** a cidade, sobretudo sendo capital, mobiliza atores culturais e institucionais a trabalhar a várias escalas e que coexistem no mesmo território, muitos deles tutelados por instituições com interesses a escalas territoriais diferentes (p.e., museus e teatros nacionais vs. museus e teatros municipais). A articulação entre a administração local e a administração central é aqui fundamental, bem como com organismos e instituições que desenvolvem atividade de âmbito supralocal (p.e., fundações, etc.);
- (iii) **e a articulação entre setor público e os restantes setores (privado, 3.º setor, etc.):** o sistema cultural faz-se de uma multiplicidade de atores, com as mais variadas formas institucionais, interesses e motivações. Neste contexto, o desafio de gerar soluções institucionais e de governança (mais formalizadas ou menos formalizadas), que permitam dar oportunidades práticas para que os projetos culturais entre os diferentes agentes se possam realizar, é sempre um desafio permanente.

Neste quadro, o surgimento de oportunidades e incentivos de financiamento para o funcionamento em rede (como acima se refere) tem sido uma oportunidade interessante para mobilizar os agentes em torno de projetos concretos e gerar experiências de governança diversificadas que poderão ser replicadas, readaptadas ou reinventadas em diferentes contextos.

Como acima se refere, sejam geradas através de dinâmicas mais orgânicas em territórios e comunidades concretos, sejam fruto de incentivos de política pública (em particular na estruturação dos acessos aos fundos estruturais da política de coesão da UE, mas também de projetos piloto diversos, alguns de base essencialmente local — p.e. BIP/ZIP, etc.), vários exemplos destas lógicas se têm multiplicado ao longo dos últimos anos e muitas oportunidades novas se apresentam ainda neste campo.

Um caso que merece particular destaque como oportunidade clara para o município de Lisboa (e as suas estruturas municipais da cultura, e não só) desenvolver estas dinâmicas é o da ARTEMREDE. A recente adesão de Lisboa à rede é uma oportunidade privilegiada para explorar novas formas de colaboração e articulação, seja numa lógica intermunicipal, seja na articulação entre estruturas intramunicipais no campo da cultura, seja explorando a articulação intra e inter municipal no cruzamento das vereações da cultura com outros campos de atuação municipal (como defendido na nova visão estratégica em implementação por parte da ARTEMREDE), seja, enfim, naturalmente também, na articulação das estruturas municipais com os agentes culturais (criadores, produtores, públicos, etc.) e as comunidades locais.



# 5. SÍNTESE DE DIAGNÓSTICO

## 5.1. Introdução

Conforme proposto e indicado na metodologia (Cap. 1), pretende-se, neste ponto, não um diagnóstico de caracterização exaustiva, mas uma abordagem setorial e territorial identificadora das principais dinâmicas em curso, numa lógica de similitude com a abordagem das *Estratégias para a cultura 2009*. Partindo do diagnóstico então realizado e das dinâmicas entretanto verificadas, recolheu-se nova informação empírica disponível e auscultaram-se os agentes culturais e institucionais no sentido de procurar atualizar esse retrato.

Presidiu à estruturação desta análise, portanto, a opção pela organização de um diagnóstico que, para além de permitir dar conta da atualização das dinâmicas relevantes nos vários campos culturais da cidade, tem igualmente como fim último permitir um balanço baseado nas quatro dimensões que tinham correspondido, nas estratégias anteriores, aos principais eixos identificados como estruturantes para a ação.

Relembrem-se esses eixos estratégicos:

EE 1. Promoção das competências cosmo-politas e da vocação internacional da cidade.

EE 2. Desenvolvimento das condições facilitadoras da criação e da produção cultural.

EE 3. Reforço da vivência da cidade e da(s) sua(s) memória(s) e promoção do conhecimento.

EE 4. Revisão do modelo de governança cultural da cidade.

Esta organização permite, portanto, corresponder, pelo menos parcialmente, à necessidade da monitorização/balço da implementação das *Estratégias para a cultura 2009*, mesmo que, a partir daqui, e à luz deste mesmo diagnóstico, se proceda a uma opção por outros eixos estratégicos de atuação que não estes que sejam considerados mais adequados para os desafios a enfrentar no próximo período. Neste contexto, o trabalho desenvolvido seguiu uma lógica muito pragmática. Através de um conjunto de procedimentos objetivos, partindo da análise de outras caracterizações e diagnósticos pré-existentes, de nova informação empírica e de um contacto intenso com os agentes culturais, construímos um diagnóstico de caracterização do panorama atual do setor cultural em Lisboa (veja-se nos anexos 1, 2 e 11 alguns aspetos metodológicos associados à informação mobilizada para essa caracterização e diagnóstico, assim como a listagem dos agentes envolvidos no processo).

Em termos gerais, foram desenvolvidas três grandes vertentes complementares ao longo desta fase de diagnóstico: (i) balanço da concretização das *Estratégias para a cultura 2009*; (ii) caracterização das principais dinâmicas culturais, nos campos da oferta, da procura e dos mecanismos de mediação e legitimação cultural; (iii) sistematização das conclusões do diagnóstico e análise SWOT.

Assim sendo, a síntese global deste diagnóstico que se apresenta neste capítulo (antes de uma sistematização da análise SWOT no capítulo seguinte) está organizada em quatro momentos:

- Um primeiro momento apresenta a atualização de alguns elementos de caracterização, de pendor estatístico, que podem ser usados como pano de fundo para a análise efetuada;
- Um segundo momento apresenta um diagnóstico da situação atual, com base nas múltiplas fontes consultadas, cruzando diversos tipos de leituras: (i) uma abordagem pela lógica da provisão, fruição e mediação culturais; (ii) uma perspetiva mais setorial, cobrindo os diversos campos das atividades culturais; (iii) uma abordagem territorial às dinâmicas verificadas na cidade; e (iv) um ensaio de uma abordagem mais aprofundada a algumas dinâmicas mais informais ou invisíveis a partir de dois exemplos em duas zonas específicas da cidade.
- Um terceiro momento apresenta uma leitura de diagnóstico à luz dos eixos estratégicos de atuação preconizados nas anteriores *Estratégias para a cultura 2009*, fazendo um balanço crítico da evolução verificada em cada um deles.
- E, finalmente, um quarto momento faz uma breve avaliação geral do desempenho da atuação realizada face aos objetivos/subobjetivos e medidas/projetos então propostos.

Importa apenas lembrar, antes de avançar, que é fulcral termos uma noção clara, ao longo de todo este diagnóstico, de que o papel da CML e, em particular, o papel do pelouro da cultura naquilo que são as lógicas de ação nos diversos campos culturais da cidade é importante, fundamental mesmo, mas não deve nunca deixar de ser

visto no seu quadro específico, e importa termos consciência das limitações a ele inerentes. Temos de ter a percepção clara ao longo deste diagnóstico que a política cultural que se pode desenvolver sobre a cidade é complexa e cruza esferas de ação (e de política) bastante diversas, como já ficou patente nos pontos anteriores. A Figura 5.1 dá-nos um enquadramento esquemático daquilo que é a margem de ação do Pelouro da Cultura da CML, e das implicações que isso tem, em termos da necessária articulação de interesses e vontades que muitas vezes têm de estar na base da formulação e implementação de políticas consequentes. Este raciocínio é exatamente válido para pensarmos o diagnóstico de evolução em cada campo cultural da cidade.

Com variações e especificidades próprias de cada área concreta (as artes performativas, o cinema, as artes visuais, os museus, as bibliotecas, etc...), temos de perceber que a CML não é de todo um agente institucional isolado nos mundos da arte da cidade e que o diagnóstico que se faz da vida cultural da cidade passa por uma miríade de atuações, dos mais diversos agentes, públicos, privados, do 3º setor, que constituem os campos culturais respetivos. A evolução do que se passou na cidade ao longo de todos estes anos é naturalmente responsabilidade de todos eles, tal como será a evolução futura. As políticas culturais municipais têm de ser inevitavelmente enquadradas neste contexto, bem como qualquer balanço que sobre elas se possa fazer.

**Figura 5.1.** Atuação sobre o campo cultural em Lisboa



## 5.2. Alguns elementos de caracterização

### 5.2.1. Introdução

Como acima se refere, não é objetivo deste estudo fornecer uma caracterização detalhada e exaustiva do setor da cultura na cidade, o qual seria aliás impossível com os recursos e meios disponíveis no tempo previsto para a elaboração desta análise. Pretendeu-se antes fazer uma análise aprofundada e focada, numa lógica de diagnóstico, dos principais elementos de caracterização, com base na recolha e tratamento de diversos contributos parcelares (centrados em informação, tanto de primeira, como de segunda ordem) que foram convocados para o efeito.

Um ponto de partida importante foi naturalmente a informação anteriormente recolhida e sistematizada, aquando do processo das *Estratégias para a cultura 2009*, a qual foi cruzada e comparada com os dados agora recolhidos. Isto implicou naturalmente uma atualização dos elementos de caracterização, seja em termos dos elementos quantitativos existentes em relação à oferta e procura cultural na cidade, seja no que concerne à informação entretanto levantada e sistematizada pelas estruturas municipais (agora dotadas de condições e recursos que permitem uma melhor sistematização da atividade municipal e das próprias dinâmicas culturais da cidade do que então), bem como outros elementos entretanto disponibilizados

(pense-se, por exemplo, no Estudo sobre os Públicos dos Eventos e Equipamentos da EGEAC, que nos dá interessantes elementos sobre a procura destes espaços – cf. Anexo 6), ou a informação que foi compilada e disponibilizada por parte da equipa responsável pela implementação do programa Cidade-Piloto da Agenda 21 para a Cultura.

Temos consciência das debilidades dos dados estatísticos existentes (em Portugal, mas também um pouco por todo o mundo) em relação ao setor cultural, e olhamos para eles portanto com os muitos cuidados com que devem ser encarados. Nunca é demais advertir para os riscos dessa informação e da forma como leituras apressadas de dados



existentes (por serem os únicos disponíveis, embora muitas vezes baseados num conjunto de categorizações ou métodos de recolha deficientes ou claramente inadequados face à realidade desse setor ou do mundo de hoje) podem conduzir a conclusões desajustadas ou mesmo, ao limite, erradas. Os dados estatísticos sobre a cultura têm reconhecidas deficiências, algumas universais, associadas às próprias questões conceituais e metodológicas que se relacionam com a definição do que é “cultural” ou “criativo”, e às convenções estabelecidas nos sistemas de contabilidade para “mapear” essas variáveis; outras, mais específicas, das regras de contabilização utilizadas em particular nos sistemas nacionais (e europeu) de contabilização; outras ainda, de caráter mais pragmático, associadas às metodologias de recolha e de coleção de informação em muitas das fontes utilizadas em Portugal; e outras ainda, associadas às necessárias partições e categorizações específicas utilizadas (p.e. setor ou ramo de atividade considerado; ou unidade territorial considerada na análise; ou tipo de ocupação considerada), que são necessariamente descoincidentes em relação a cada realidade específica analisada. Não vamos aqui discutir estes problemas (cf., por exemplo, a este respeito, Costa, 2003, 2007; Rato et al, 2010), bem como os esclarecimentos metodológicos específicos fornecidos nos anexos 1 e 2), mas apenas chamar a atenção para o cuidado com que os dados que usamos podem ser lidos. A sua análise pode e deve ser complementada com a informação de caráter mais qualitativo obtido por outras

fontes, bem como, claro, pela triangulação e confronto das diversas fontes quantitativas utilizadas.

Partindo dos dados existentes mais facilmente mobilizáveis, das fontes estatísticas oficiais, e de informação comparável com as estratégias anteriores (em particular na análise que é feita acerca do emprego no setor cultural e criativo e na análise dos indicadores fornecidos pelo INE), opta-se por uma apresentação e análise de dados a níveis distintos, no âmbito desta caracterização sumária:

- a) uma panorâmica sobre os principais dados estatísticos oficiais (do INE) sobre a oferta e fruição culturais, disponibilizados com a desagregação municipal;
- b) uma leitura dos dados sobre a evolução do emprego no setor cultural e criativo, com base na informação fornecida pelos quadros de pessoal do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social;
- c) uma abordagem empírica à atividade cultural promovida na cidade no último ano, a partir da sistematização e análise dos eventos anunciados na Agenda Cultural municipal;
- d) e uma leitura da evolução das despesas municipais em cultura e de alguns dados orçamentais fornecidos pelo pelouro da cultura em relação à despesa municipal, da DMC e da EGEAC, com a sua atividade.

Estas leituras parcelares de caracterização são complementáveis com outros elementos onde se inclui informação fornecida pela CML em relação a apoios concedidos e atividades realizadas, incluindo relatórios e outros estudos (cf. Anexo 5), alguma informação sistematizada e recolhida através dos trabalhos realizados no âmbito do programa das cidade-piloto da Agenda21 para a Cultura, bem como diversa outra informação de caracterização sobre a atividade cultural na cidade que tem vindo a ser mobilizada por outros

estudos recentes, como o já referido estudo de públicos feito pelo DINÂMIA'CET-IUL para a EGEAC em 2012-14 (cf. Costa, 2014; Anexo 6) ou diversos outros trabalhos que permitem ter uma visão quantificada das dinâmicas culturais em Lisboa (cf., por exemplo, Costa, 2003, 2007, Costa 2010<sup>22</sup> ou Gabriel e André, 2016) bem como vária outra bibliografia que tem vindo a ser produzida sobre as atividades culturais em Lisboa ou alguns dos seus bairros – vejam-se algumas referências no Anexo 7).

Dos vários elementos de caracterização e diagnóstico disponíveis e analisados, incluindo aqui a informação quantitativa e os dados extraídos da auscultação dos diferentes agentes, ressalta aquela que é talvez a ideia mais transversal que nos é fornecida no âmbito do presente processo de diagnóstico: Lisboa tem conhecido uma dinâmica considerável, tanto do lado da oferta cultural e criação artística como do lado da procura e fruição, que se têm consolidado e diversificado, em diversas frentes, desde as últimas estratégias, embora a ritmos bastante variáveis consoante os campos culturais em causa.

22. Este estudo realizado para a CM Cascais (Cascais Criativo: Estudo sobre o potencial de desenvolvimento do concelho de Cascais com base nas indústrias criativas - Relatório Final) permite uma comparação com o quadro metodológico aqui seguido, tal como os trabalhos apresentados nos anexos às *Estratégias para a cultura 2009*.

## 5.2.2. A evolução da oferta e procura por subsectores culturais

O retrato estatístico que se apresenta pretende não só mostrar o estado atual do setor cultural em Lisboa, mas também identificar as principais transformações que se têm verificado ao longo dos últimos anos.

Embora em rigor o setor cultural em Lisboa ultrapasse largamente o âmbito do município (como fica claramente patente no diagnóstico apresentado), consideramos ser relevante concentrar a análise estatística no concelho de Lisboa, território onde se focaliza igualmente a escala de ação privilegiada para a visão e as propostas estratégicas preconizadas por este estudo. Estas condicionantes em termos de escala geográfica e temporal foram, portanto, determinantes da seleção de dados a tratar em relação às fontes analisadas.

A análise à informação estatística disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) teve por base os anuários estatísticos regionais, que integram dados recolhidos anualmente e desagregados à escala do município, sobre a oferta e a procura de atividades culturais. Como territórios de referência e comparação, considerámos a área metropolitana de Lisboa (AML) e o país. O período em análise situa-se entre os anos 2000 e 2014.

Entre as diversas fontes da informação sistematizada nestes anuários estão as estatísticas da cultura, reunindo um conjunto alargado de variáveis ao nível do município. Ainda assim, estas variáveis têm muitas limitações e são pouco representativas das várias áreas setoriais. Tomando por referência os vários setores culturais, verificamos que

uma boa parte destes não é contemplada por estes dados:

- No que diz respeito ao setor das Artes Visuais e Mercado de Arte, a informação estatística disponível respeita apenas às galerias de arte e outros espaços;
- A informação estatística disponível compreende alguns dados sobre espetáculos ao vivo que correspondem, em grande medida, a Artes Performativas e a Música e Edição Fonográfica;
- No campo do Livro e Mercado Editorial, a informação estatística restringe-se às publicações periódicas;
- Relativamente ao Cinema e Audiovisual, os dados em análise contemplam apenas o cinema;
- Também disponíveis estão alguns dados respeitantes aos Museus e ao Património, designadamente aos bens culturais classificados;
- Os demais setores – *Design* e Arquitetura, Publicidade e Software; Bibliotecas e Arquivos; Cultura Popular e Tradição; Festivalização da Cultura e Animação Noturna – não se encontram representados nas estatísticas analisadas.

De um modo geral, procurou-se tratar séries de variáveis entre os anos 2000 e 2014 (ainda não estão disponíveis dados para 2015). Em alguns casos, porém, as variáveis foram introduzidas nas estatísticas da cultura mais tarde (muitas em 2004) ou descontinuadas antes do final deste período (designadamente em

2012), razão pela qual nem sempre é possível fazer uma análise a 15 anos. Por outro lado, algumas variáveis estão disponíveis apenas para um período temporal muito limitado, o que retira qualquer relevância da sua inclusão nesta análise.

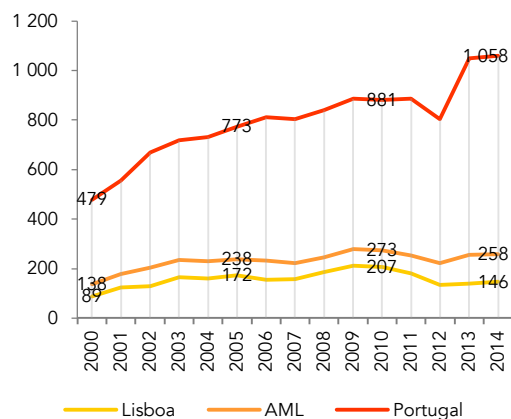
### a) Uma análise do lado da oferta

#### GALERIAS DE ARTE E OUTROS ESPAÇOS AFINS

Na cidade de Lisboa existem cerca de 150 galerias de arte e outros espaços afins. Nos últimos anos registou-se alguma inconstância na evolução do número de galerias (chegou a ultrapassar os 200) que globalmente se traduz num ligeiro aumento da oferta (no início do período registavam-se 89 galerias). No que respeita ao número de exposições realizadas e de obras expostas, a evolução traduz um padrão igualmente inconstante,

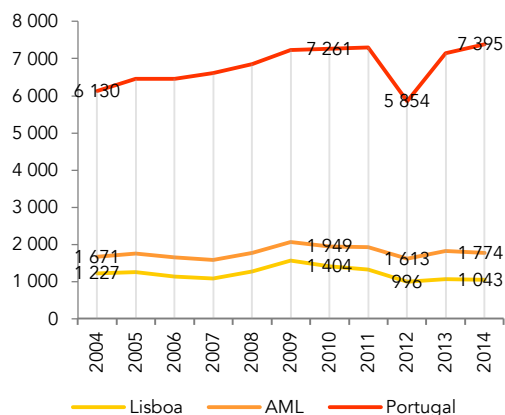
que em Lisboa se traduz numa ligeira diminuição do número de exposições e de obras expostas entre 2004 e 2014. Esta evolução acompanha a registada na AML, designadamente como resultado de a cidade de Lisboa representar grande parte da oferta metropolitana em espaços deste tipo: em 2000 esse peso era 70%; em 2014, apesar da perda de peso da cidade, ainda representava 60% do total de galerias da AML.

**Figura 5.2.** Número total de galerias de arte e outros espaços, 2000-2014 (n.º)



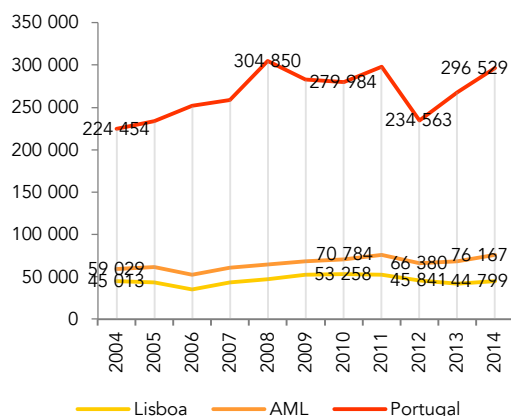
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.3.** Exposições realizadas em galerias de arte e outros espaços, 2004-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.4.** Obras expostas em galerias de arte e outros espaços, 2004-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

## RECINTOS E SESSÕES DE ESPETÁCULOS

No período em análise verificou-se uma relativa estabilização do número de recintos de espetáculos (até 2009, designados por “recintos culturais” na nomenclatura do INE) existentes na cidade (com algumas oscilações entre os 67 e os 78 espaços), tendência também evidente na AML. No país, a evolução é mais expressiva, sobretudo até 2010 (entre 2000 e 2010, aumentou de 344 para 500 recintos), tendo desde então mantido o número de recintos.

A evolução do número de lugares em recintos culturais em Lisboa e na AML acompanha a evolução do número de recintos, mantendo-se sensivelmente constante (56 mil lugares em Lisboa, em 2014). A nível nacional,

registra-se uma quebra significativa no número de lugares em recintos culturais entre 2009 e 2010 (de 370 mil para 230 mil) que poderá ser justificada por uma eventual “substituição” de espaços de maior dimensão por outros de lotação mais modesta ou (o que nos parece mais plausível) pela alteração verificada nos critérios para a definição desta variável<sup>23</sup>. Desde 2010, é também possível dispor de dados sobre os lugares sentados, registando-se uma estabilização do seu número na cidade, na AML e no país (Lisboa, em 2014, totalizava 44 mil).

A cidade de Lisboa representa uma parte muito significativa desta oferta, quer no contexto metropolitano (51% dos recintos), quer

**23.** A variável *recintos de espetáculos* sofreu entre 2009 e 2010 uma alteração no que diz respeito ao seu universo de referência: “até 2009, os valores, obtidos através do Inquérito aos Recintos Culturais, incluem os recintos fixos, itinerantes e improvisados onde se realizam espetáculos ao vivo; a partir de 2010, os valores, obtidos a partir do Inquérito aos Recintos de Espetáculos, incluem também salas polivalentes e salas multiusos, excluindo casas de fado, salas de cinema, salas de espetáculos localizadas em casinos, pavilhões desportivos e praças de touros.” (Pordata, Sistema de Metainformação — <http://www.pordata.pt/>)

no contexto nacional (14%), embora o peso da capital em termos de número de recintos se tenha reduzido (em 2004 aqueles valores eram de 59% e 20%, respetivamente). Em termos de lugares, a situação é distinta, verificando-se, de acordo com os dados disponíveis, um reforço do peso de Lisboa, sobretudo desde 2010 (representa 77% e 26% dos lugares em recintos culturais na AML e em Portugal). No entanto, esta leitura tem de ser feita com cautela uma vez que decorre essencialmente de um decréscimo do número de lugares que, como vimos, pode não corresponder a uma evolução real, mas antes a uma alteração metodológica nas estatísticas da cultura.

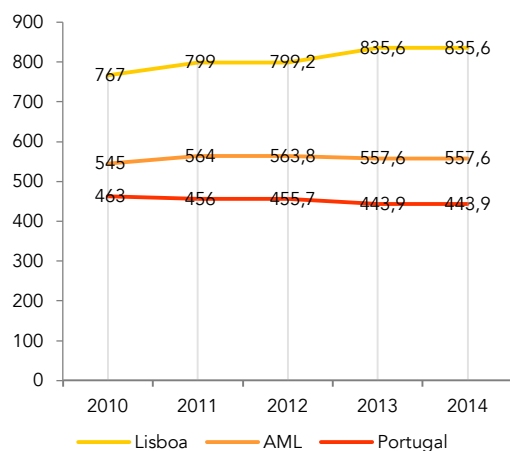
A lotação média total das salas dos recintos de espetáculos da cidade de Lisboa registou, desde 2010, um ligeiro aumento, enquanto na AML e em Portugal se manteve no mesmo

período em valores semelhantes. Em qualquer dos anos, em Lisboa, regista-se uma lotação média total muito superior à da AML e à do país (em 2014, 836 lugares, contra 558 na AML e 444 em Portugal).

Ainda do lado da oferta é também possível analisar a evolução das sessões de espetáculos ao vivo que, em Lisboa, em dez anos, registaram uma tendência de aumento (de 6300 para 7400, representando um acréscimo de 18%), acompanhada pelo conjunto da AML e, de modo particularmente expressivo, ao nível nacional (aumento de 30% do número de sessões, de 23 mil para 30 mil).

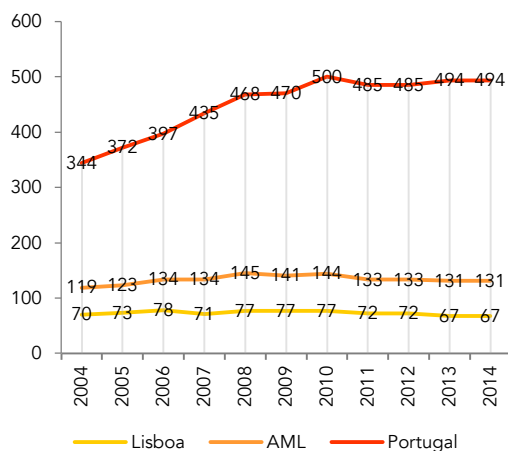
Nesta evolução destaca-se o decréscimo registado no número de sessões entre 2010 e 2011 que, no entanto, viria a ser recuperado nos anos seguintes.

**Figura 5.5.** Lotação média total das salas dos recintos de espetáculos, 2010-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2010-2014*.

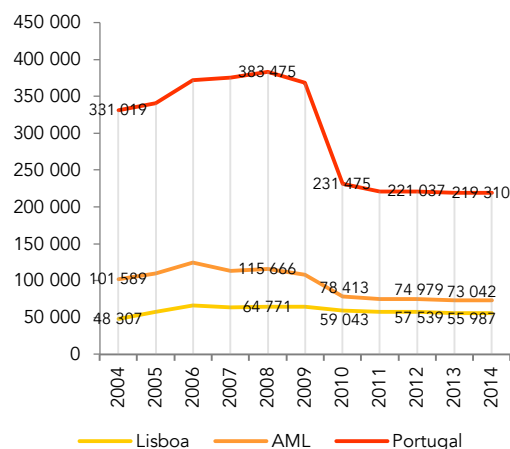
**Figura 5.6.** Total de recintos culturais/ salas, 2004-2014 (n.º)



Nota: a partir de 2010 surge a variável "salas" que consideramos dar continuidade à variável "recintos culturais" existente nas séries estatísticas até essa data.

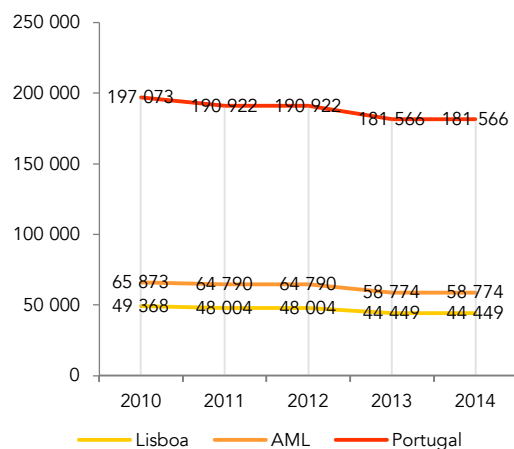
**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

**Figura 5.7.** Total de lugares em recintos culturais, 2004-2014 (n.º)



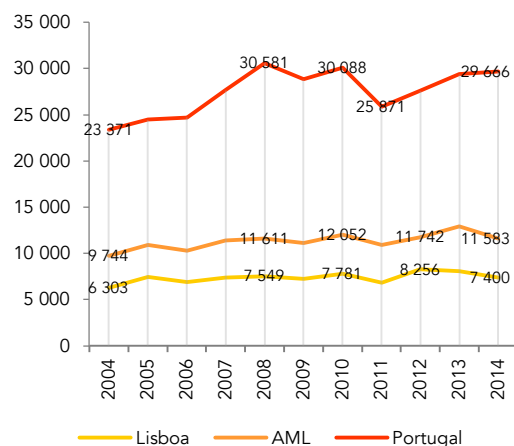
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.8.** Total de lugares sentados nos recintos culturais, 2010-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.9.** Sessões de espetáculos ao vivo 2004-2014 (n.º)



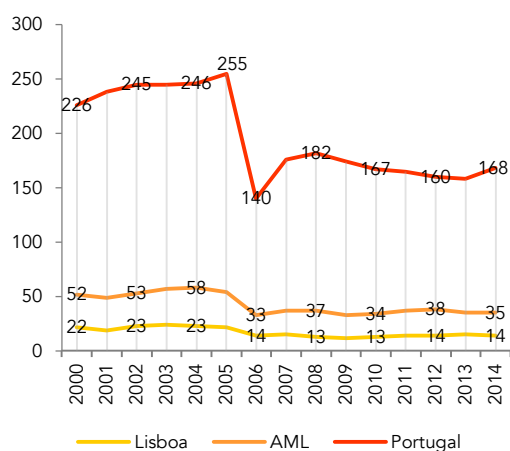
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

RECINTOS, ECRÃS, LUGARES E SESSÕES DE CINEMA<sup>24</sup>

O número de recintos de cinema utilizados, que teve um ligeiro acréscimo entre 2000 e 2005, regista no ano seguinte uma quebra muito relevante no país e mais ainda na AML, verificando-se a partir de então uma relativa estabilização dos recintos. Em Lisboa, o número de recintos de cinema mantém-se estável a partir de 2006, oscilando os valores entre os 12 e 15 recintos. Em termos de ecrãs e de lugares nas salas de cinema regista-se uma evolução semelhante (com um

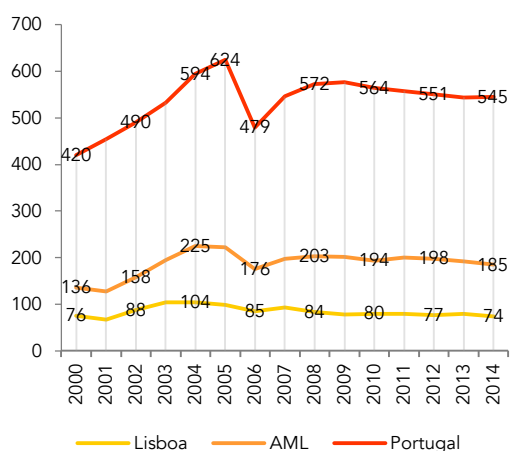
acréscimo mais expressivo nos primeiros cinco anos do período em análise). Dada a estranheza da quebra acentuada entre 2005 e 2006, poderemos eventualmente associá-la a uma alteração de cariz metodológico que não corresponde a uma efetiva redução das estruturas destinadas à projeção de cinema. No que respeita às sessões de cinema, verifica-se uma tendência globalmente semelhante às das anteriores variáveis.

**Figura 5.10.** Recintos de cinema utilizados, 2000-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*; ICA/Pordata, *Recintos de Cinema 2006-2014*.

**Figura 5.11.** Ecrãs de cinema, 2000-2014 (n.º)

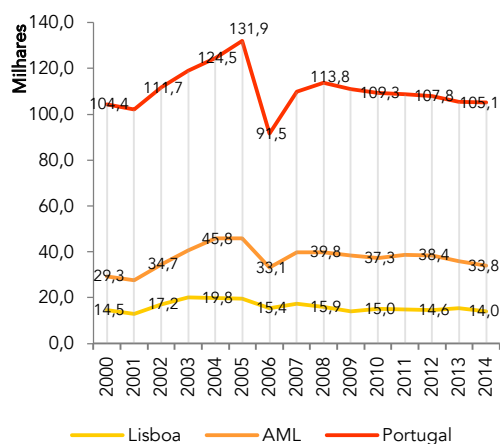


**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*; ICA/Pordata *Ecrãs de Cinema 2006-2014*.

<sup>24</sup>. No ano de 2004, deixa de ser o INE a entidade responsável pela produção da informação relativa ao cinema (através de recenseamento direto) para passar a ser o Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA) (com base na informatização das bilheteiras — Decreto-Lei n.º 125/2003, de 20 de julho).

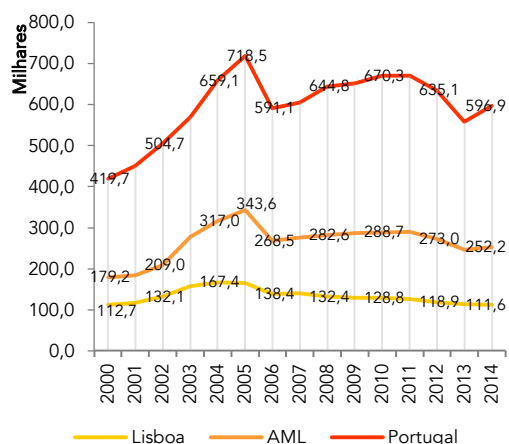


**Figura 5.12.** Lugares nas salas de cinema, 2000-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014; ICA/Pordata, Lotação/Lugares das Salas de Cinema 2000-2014.

**Figura 5.13.** Sessões de cinema, 2000-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014; ICA/Pordata, Sessões de Cinema 2000-2014.

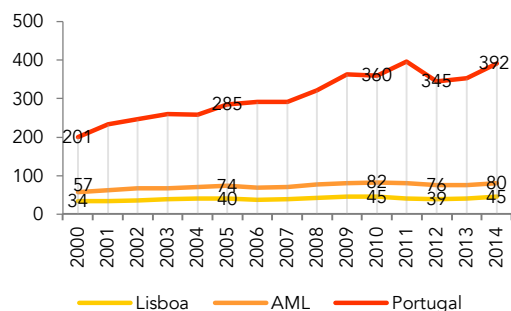
## MUSEUS

A evolução recente do número de museus em Lisboa regista um aumento: em 15 anos passou de 34 para 45 museus. Este acréscimo, apesar de relevante, contrasta com a evolução mais expressiva registada no total nacional, onde nesse período o número de museus passou de 201 para 392, ou seja, quase duplicou. O peso da capital nesta área ficou assim mais reduzido, embora

continue relevante (12% do total de museus do país).

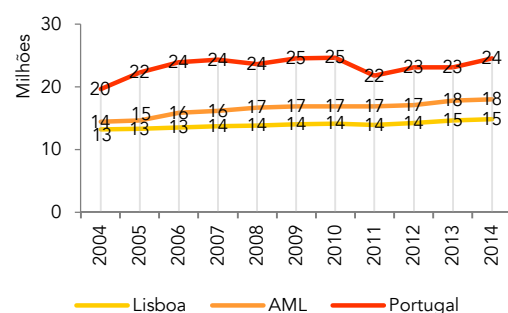
O incremento do número de museus é acompanhado por um aumento do número de objetos. Nesta variável, o peso da capital é particularmente expressivo, correspondendo aos museus de Lisboa 61% do total de objetos dos museus de Portugal.

**Figura 5.14.** Número total de museus, 2000-2014



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*.

**Figura 5.15.** Objetos em museus, 2004-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

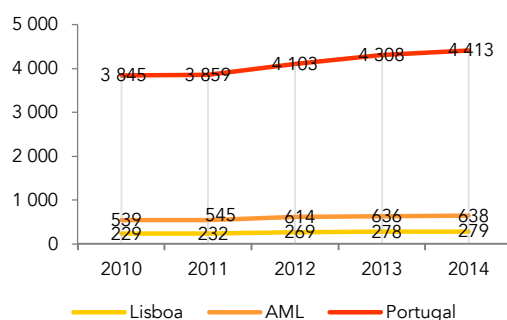
## BENS CULTURAIS

Em termos de bens culturais, a cidade de Lisboa possui uma ampla riqueza, designadamente de bens imóveis classificados, num total de 279. Desde 2010 houve alterações apenas relevantes na lista de Imóveis de Interesse Público, que passaram de 162 para 210.

Em 2014, localizavam-se na cidade de Lisboa 59 Monumentos Nacionais (mais 1 que em 2010, 7% do total nacional desta categoria de proteção), 210 Imóveis de Interesse Público

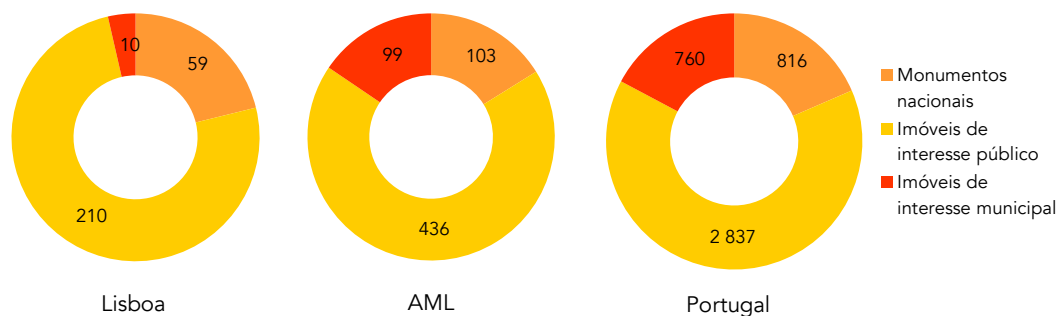
(também 7% do total nacional desta categoria) e ainda 10 Imóveis de Interesse Municipal (mais 1 que em 2010, 1,3% do total nacional). O peso da cidade de Lisboa é, assim, claramente reduzido no conjunto do território nacional, designadamente por comparação com as variáveis analisadas anteriormente, o que decorre da natureza específica deste tipo de recursos, abundantes em muitas outras áreas do território nacional.

**Figura 5.16.** Bens culturais (classificados), 2010-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figuras 5.17.** Bens culturais segundo a categoria de proteção, em 2014 (%)



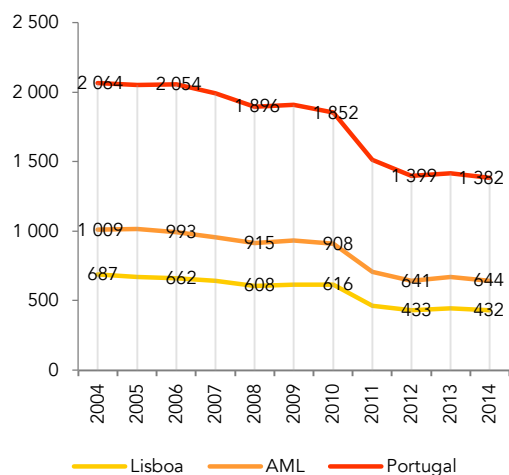
**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2014.

## PUBLICAÇÕES

Os dados estatísticos existentes comprovam o menor dinamismo aqui descrito ao nível das publicações, sendo que a cidade de Lisboa acompanha a tendência generalizada (aqui mais acentuada) de redução das publicações periódicas (desde 2004, menos 37% de publicações, face à quebra nacional de 34%). Contudo, Lisboa mantém a forte concentração de publicações: em 2014, 432 publicações, correspondendo a dois terços das publicações da AML e um terço do total do país. Na Figura 5.19 podemos verificar que, entre 2006 e 2014, o número de publicações

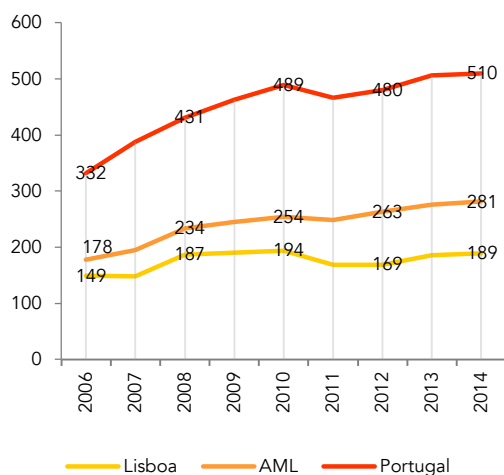
periódicas em suporte papel e eletrónico simultâneos cresceu significativamente, sobretudo ao nível nacional, embora a proporção de publicações nestas condições continue a ser maior em Lisboa (189 publicações, 44% do total; 510 em Portugal, 37% do total). As edições acompanham a tendência de redução das publicações (cerca de -30%, entre 2004 e 2014, em qualquer dos contextos territoriais), estando sedeadas em Lisboa cerca de 6200. A circulação de jornais e revistas, que até 2007/2008 registou um crescimento, vem-se reduzindo paulatinamente.

**Figura 5.18.** Publicações periódicas, 2004-2014 (n.º)

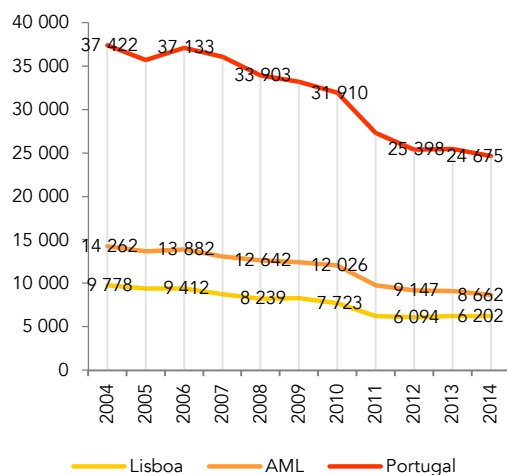


**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

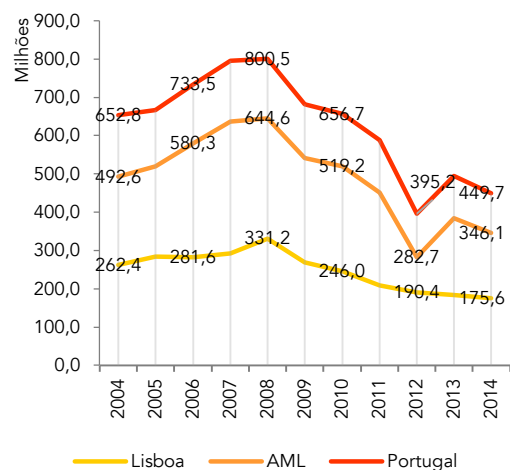
**Figura 5.19.** Publicações simultaneamente em suporte papel e eletrónico, 2006-2014 (n.º)



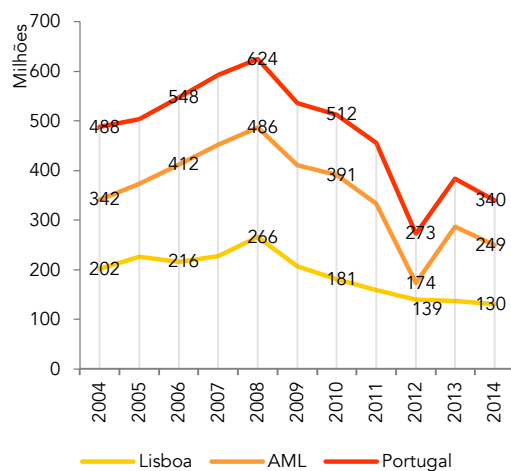
**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2006-2014*.

**Figura 5.20.** Total de edições, 2004-2014 (n.º)

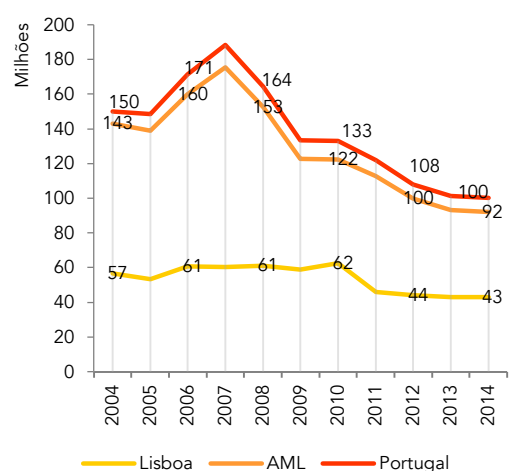
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.21.** Circulação total das publicações periódicas, 2004-2014 (n.º)

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.22.** Circulação de jornais, 2004-2014 (n.º)

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.23.** Circulação de revistas, 2004-2014 (n.º)

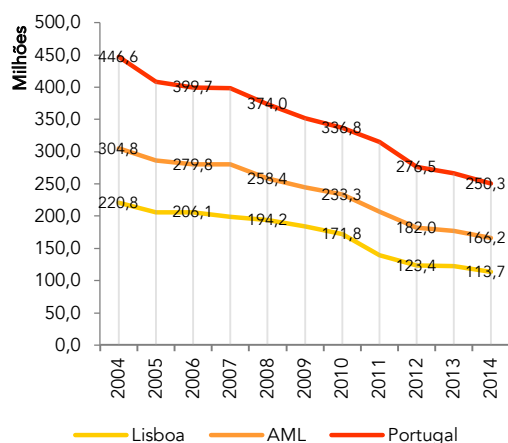
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

O decréscimo do número de exemplares vendidos é ainda mais evidente, sobretudo, no que respeita a jornais (menos 52% para jornais publicados em Lisboa). Apesar da redução do número de exemplares vendidos, nesta variável o peso das publicações de Lisboa é particularmente expressivo. Em 2014 correspondiam-lhe 94% dos exemplares de jornais vendidos no total de jornais vendidos publicados na AML e mais de metade dos exemplares vendidos de jornais publicados ao nível nacional. A distribuição por todo o território nacional da generalidade das principais publicações periódicas, sedeadas em

Lisboa, e de grande tiragem, justifica a relevância daqueles valores.

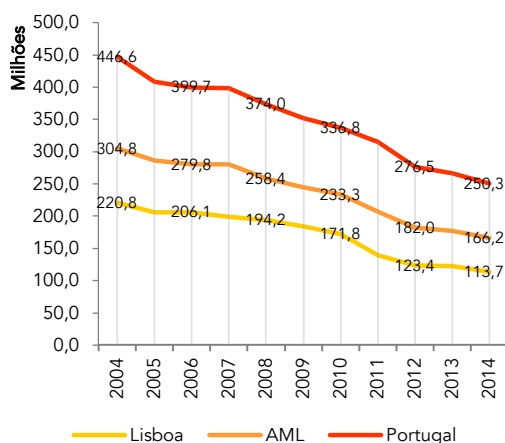
Embora com oscilações expressivas, a evolução dos últimos anos aponta para um reforço da proporção de exemplares distribuídos gratuitamente relativos a publicações sedeadas em Lisboa, que em 2014 rondava os 30%. Ainda assim, trata-se de uma proporção bastante mais baixa que a registada no conjunto das publicações da AML e do país, onde os exemplares distribuídos gratuitamente representam 52% e 44%, respetivamente.

**Figura 5.24.** Exemplares de publicações periódicas vendidos, 2004-2014 (n.º)

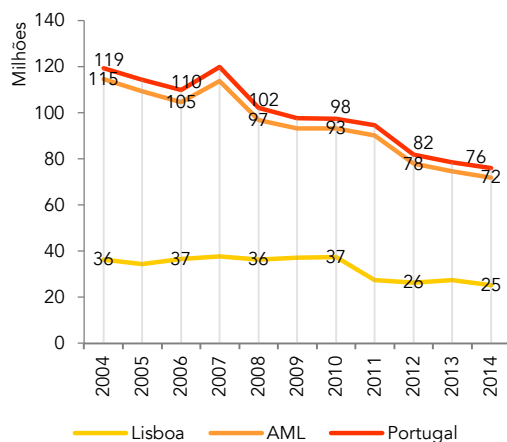


**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

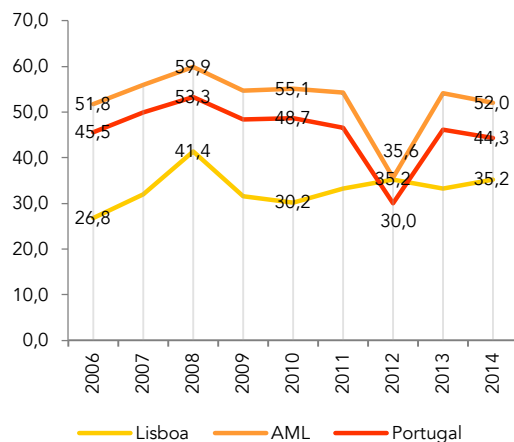
**Figura 5.25.** Exemplares de jornais vendidos, 2004-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.26.** Exemplares de revistas vendidos, 2004-2014 (n.º)

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2004-2014.

**Figura 5.27.** Proporção de exemplares de publicações periódicas distribuídos gratuitamente, 2006-2014 (%)

Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2006-2014.

## b) A perspectiva do lado da procura (através dos espectadores/visitantes concretizados)

### ESPECTADORES DE ESPETÁCULOS AO VIVO

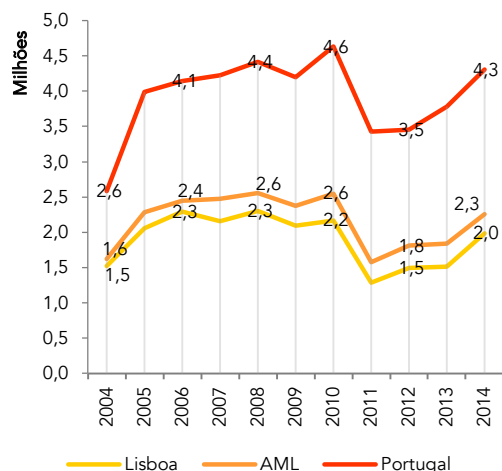
No que respeita aos bilhetes vendidos e aos espectadores de espetáculos ao vivo, verifica-se uma quebra muito significativa entre 2010 e 2011. Não obstante, no conjunto do período analisado, verifica-se um aumento da procura deste tipo de espetáculos (em 2014 cerca de 2 milhões de bilhetes vendidos e 2,5 milhões de espectadores em espetáculos ao vivo realizados em Lisboa).

Do lado da procura, o peso da cidade de Lisboa, embora tenda a diminuir ligeiramente, é ainda mais expressivo, correspondendo os espectadores dos espetáculos ao vivo realizados na cidade a cerca de 70% da AML e 24% do país (em termos de bilhetes vendidos, o peso da cidade é mais elevado).

A relevância da cidade de Lisboa como polo de concentração dos espetáculos ao vivo (não

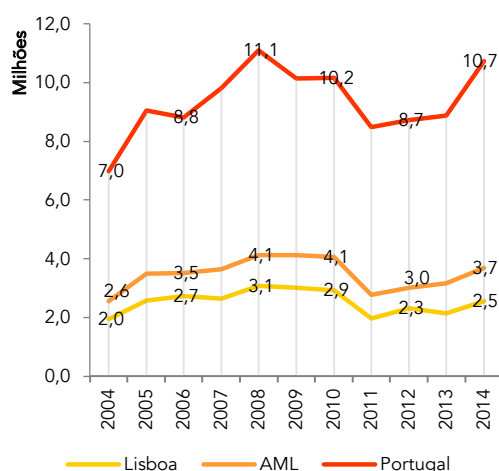
obstante a enorme diversidade de tipos de evento englobadas nesta variável, da forma como é fornecida pelo INE) é claramente evidenciada quando analisada a relação entre o número de espectadores e a população residente. Com efeito, o facto de a oferta da cidade ser mais significativa e atrair públicos provenientes de territórios exteriores ao limite do município, polarizando uma ampla região (em muitos espetáculos ultrapassa o âmbito metropolitano e mesmo nacional), faz com que em Lisboa o número de espectadores por habitante, que oscila nestes anos entre 3,6 e 6,2, seja significativamente superior ao registado ao nível nacional (nesta série temporal quase sempre inferior a 1) bem como da AML (entre 0,9 e 1,5). Também nesta variável se nota a quebra entre 2010 e 2011 (anos que registam os valores respetivamente mais alto e mais baixo desta série).

**Figura 5.28.** Bilhetes de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º)



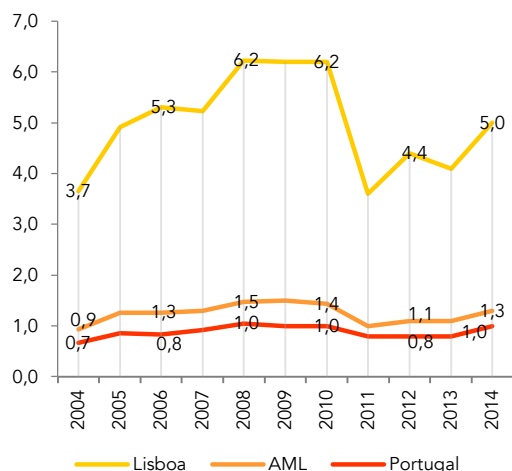
Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.29.** Espectadores de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.30.** Espectadores de espetáculos ao vivo por habitante, 2004-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

As receitas dos espetáculos ao vivo, em parte associadas ao número de sessões e de espectadores, acompanharam grosso modo essas variáveis. Nos anos em análise registou-se uma evolução positiva, ainda que não linear: a anos de acréscimo sucedem-se anos de decréscimo (mais uma vez, a transição 2010-2011 é notória), resultando num saldo global positivo: aumento de 127% das receitas dos espetáculos na cidade de Lisboa (em 2004 não chegam a 20 milhões de euros; em 2014 ultrapassam os 42 milhões de euros), 156% na AML e 143% no total nacional.

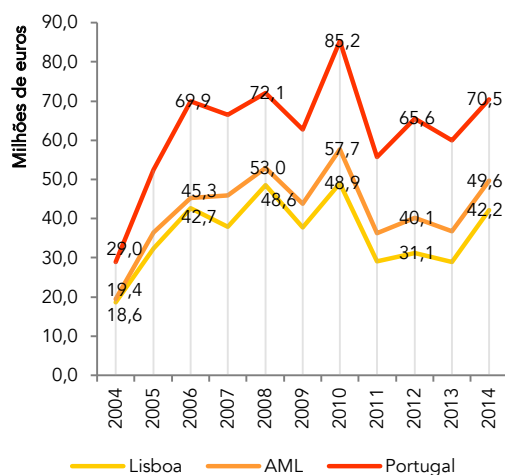
A clara tendência de aumento do valor médio dos bilhetes poderá explicar aquele aumento de receitas. Esta variável é também reveladora da situação mais favorável da cidade (e da AML), onde o valor médio dos bilhetes (21,70€ em 2014) se mantém sempre superior ao registado ao nível nacional (16,40€ no mesmo ano).



Nesta variável, e apesar da evolução relativamente mais positiva do país quando comparada com a de Lisboa, o peso da capital é muito significativo, mais ainda do que quando analisados os espectadores, correspondendo-lhe 85% das receitas em espetáculos ao vivo da

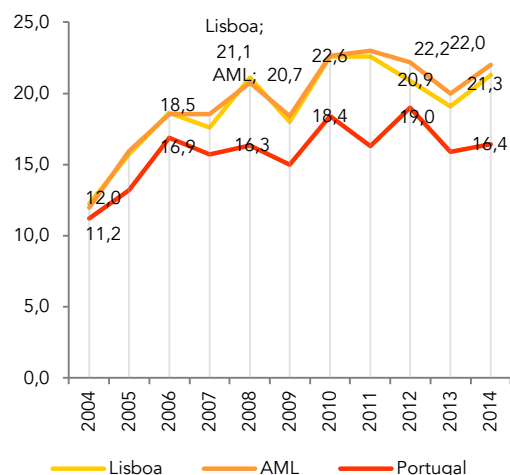
AML e 60% do total nacional. A indiscutível relevância da cidade nesta área específica fica assim muito evidente tendo, proporcionalmente ao país, mais sessões, muito mais espectadores e ainda mais receitas.

**Figura 5.31.** Receitas de espetáculos ao vivo, 2004-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.32.** Valor médio (em euros) dos bilhetes de espetáculos ao vivo vendidos, 2004-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

## ESPECTADORES DE CINEMA

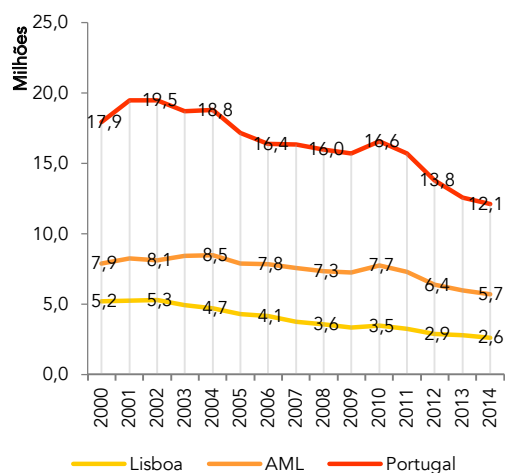
Quando analisamos os dados relativos ao número de espectadores de cinema, verificamos que a tendência de redução é marcante. A nível nacional e da AML, essa diminuição é sobretudo notória depois de 2010. Já em Lisboa, a redução mantém-se mais ou menos ao mesmo ritmo ao longo de todo o período em análise (2000-2014).

A evolução das receitas tem um padrão mais específico, registando um acréscimo até

2004, altura em que se verifica uma quebra de receitas que vai ser recuperada, lentamente, até 2010, altura em que as receitas voltam a decair, tanto na AML como a nível nacional.

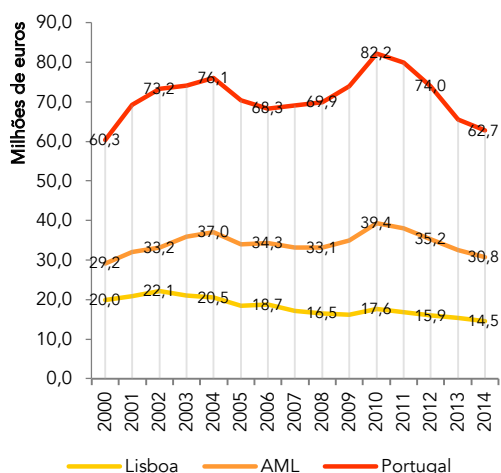
No caso particular de Lisboa, a tendência de decréscimo segue de perto a tendência verificada no número de espectadores e tem-se mantido relativamente constante desde 2002.

**Figura 5.33.** Espectadores de cinema, 2000-2014 (n.º)



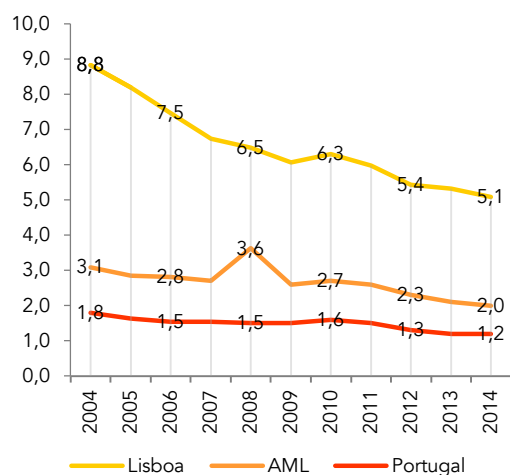
**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*; ICA/Pordata, *Espectadores de Cinema 2000-2014*.

**Figura 5.34.** Receitas (em euros) de cinema, 2000-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*; ICA/Pordata, *Receitas de Cinema 2006-2014*.

**Figura 5.35.** Espectadores de cinema por habitante, 2004-2014 (n.º)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2000-2014*;  
ICA/Pordata, *Espectadores de Cinema 2004-2014*.

Os dados sobre o número de espectadores de cinema por habitante, disponíveis para o município de Lisboa, dão conta do forte peso da cidade nesta área da cultura. Tal situação resulta da ampla oferta, capaz de atrair uma população de um âmbito geográfico alargado e, naturalmente, apta a motivar a procura dos próprios residentes em Lisboa.

## VISITANTES DE MUSEUS

Relativamente ao número de visitantes dos museus, quer em Lisboa, quer na AML e no país, registou-se uma subida progressiva até 2010/2011, e uma quebra abrupta (sobretudo em Lisboa) até 2012. Desde essa data, o número de visitantes voltou a aumentar, em qualquer dos contextos territoriais em análise, tendo recuperado em parte aquele decréscimo.

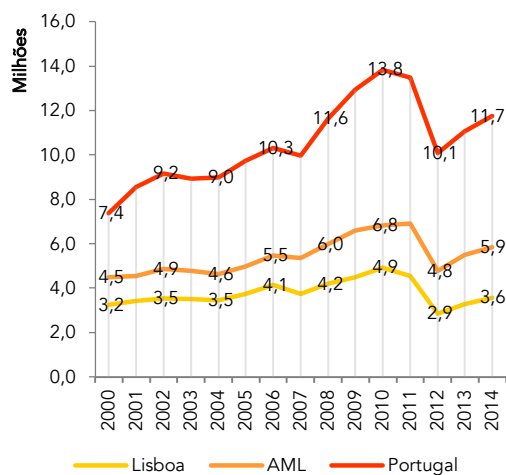
Em Lisboa, em 2014, os museus tiveram cerca de 3 milhões e meio de visitantes, valor ligeiramente acima do valor registado em 2000.

No que respeita ao número de visitantes, o peso de Lisboa no contexto metropolitano e nacional é muito expressivo: 12% dos museus tiveram mais de 30% dos visitantes. Esta

desproporção fica também evidente quando analisado o número médio de visitantes por museu: em 2014, em Lisboa, e apesar do decréscimo dos últimos anos, situava-se nos 80 mil, enquanto no conjunto do território nacional o número médio de visitantes por museu rondava os 30 mil.

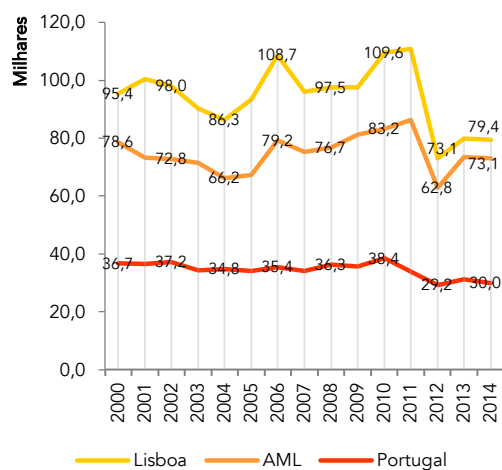
Os visitantes escolares correspondem a parte muito significativa do público dos museus. A evolução desde 2006 parece dar conta de uma tendência de aumento do número e proporção dos visitantes escolares até 2009, ano a partir do qual se regista um decréscimo. Em 2014 o público integrado em visitas escolares a museus de Lisboa representou 13% do total (valor coincidente com a média nacional).

**Figura 5.36.** Visitantes de museus, 2000-2014 (n.º)



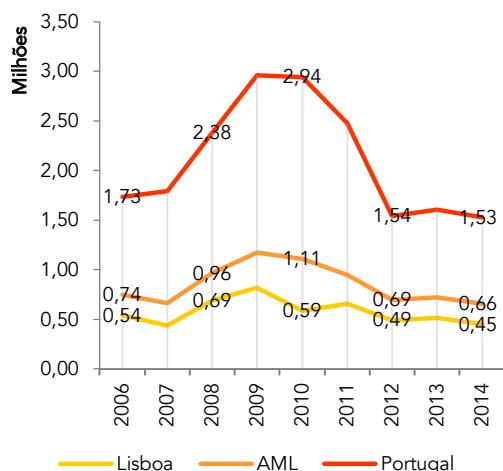
**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.37.** Visitantes por museu, 2000-2014 (n.º)



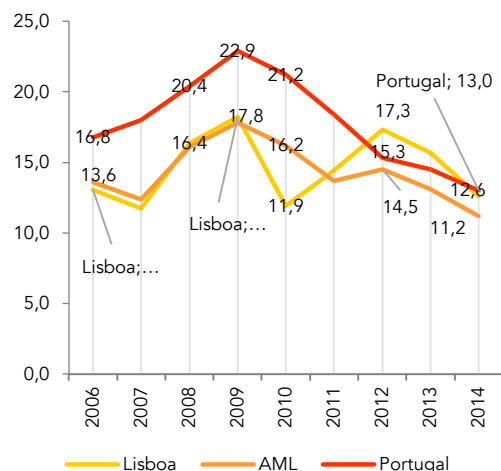
**Fonte:** INE, Estatísticas da Cultura 2000-2014.

**Figura 5.38.** Visitantes escolares de museus, 2006-2014 (n.º)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2006-2014.

**Figura 5.39.** Proporção de visitantes escolares de museus no total de visitantes, 2006-2014 (%)



Fonte: INE, Estatísticas da Cultura 2006-2014.

### c) Uma síntese conjugando os dados sobre a oferta e a procura

Ao nível da oferta e da procura, e considerando as várias áreas representadas nas estatísticas disponíveis (que, nunca é de mais referir, apenas registam as contabilizações “formais” institucionais, oficiais, com todas as suas limitações em relação à efetiva oferta e procura verificadas na cidade, nos diversos campos), verificam-se em Lisboa situações e evoluções distintas ao longo dos últimos anos que, globalmente, traduzem o forte peso da cidade no setor cultural.

Em relação às galerias, embora haja um aumento apenas ligeiro do número de espaços e até uma redução do número de exposições, regista-se um crescimento expressivo do número de visitantes.

A relevância de Lisboa neste âmbito é evidenciada pelo facto de acolher 21% das galerias do país e 31% dos visitantes.

O número de recintos culturais para espetáculos ao vivo, tal como o número de lugares, manteve-se nos últimos anos sensivelmente constante. Lisboa dispõe de parte significativa da oferta metropolitana (51%) e nacional (14%) de recintos, embora esse peso se tenha reduzido, designadamente em virtude do reforço de uma oferta mais descentralizada. A lotação média total dos recintos localizados em Lisboa, muito superior à da AML e do país, registou um ligeiro aumento. O número de sessões de espetáculos ao vivo aumentou, acompanhando (a um ritmo mais reduzido) a tendência nacional. Por seu lado, a procura (número de bilhetes vendidos) aumentou. Os espetadores dos espetáculos ao vivo realizados em Lisboa correspondem a 70% da AML e 24% do país e o número de espetadores por habitante é muito superior ao registado ao nível nacional (à razão aproximada de 5 para 1), o que dá conta, também nesta área, da capacidade de polarização da capital.

As receitas destes espetáculos registaram uma evolução positiva, associada ao aumento do número de bilhetes vendidos, mas também ao incremento do valor médio dos mesmos (valor este também superior em Lisboa). Os espetáculos realizados em Lisboa correspondem a 85% das receitas em espetáculos ao vivo da AML e 60% do total nacional, o que reforça a já referida concentração.

No que respeita às publicações periódicas, os últimos anos foram marcados pela redução das publicações, das edições e da circulação (salienta-se o decréscimo acentuado do número de exemplares de jornais vendidos). Ainda assim, Lisboa mantém uma forte concentração das publicações (dois terços das da AML e um terço das nacionais) e das respetivas vendas. Verifica-se igualmente um crescimento das publicações em suporte papel e eletrónico simultaneamente, sobretudo em Lisboa, onde a sua proporção é maior.

No cinema a evolução também parece ser no sentido da redução da sua importância em Lisboa, acompanhando tendências mais globais (a informação analisada corresponde à AML uma vez que não há dados para Lisboa desde 2006). O número de recintos de cinema, de ecrãs e de sessões tem oscilado, embora o resultado global seja de ligeiro aumento. O número de espectadores, pelo contrário, reduziu-se, o mesmo acontecendo à taxa de ocupação das salas. As receitas têm um padrão de evolução inconstante. O número de espectadores de cinema por

habitante em Lisboa (só possível de avaliar até 2005) dá conta do grande peso da cidade no país (à razão de 9 para 2).

Em 15 anos houve um aumento importante do número de museus em Lisboa (33%). No resto do país, a tendência é no mesmo sentido e até mais intensa. Assim, o peso dos museus da capital não é tão relevante quanto no passado, mas é ainda significativo (12%). O número de visitantes, com oscilações, tende a subir. Em 2014 os museus de Lisboa tiveram 3 milhões e meio de visitantes, mais de 30% do número total de visitantes de museus ao nível nacional. O número médio de visitantes por museu em Lisboa é muito superior à média nacional (80 mil contra 30 mil). Os visitantes integrados em visitas escolares são parte significativa do público dos museus (em 2014, 13% do total de visitantes nos museus de Lisboa).

Em termos de bens culturais, Lisboa dispõe de uma ampla oferta, designadamente de bens imóveis classificados. Nos últimos anos aumentou sobretudo o número de Imóveis de Interesse Público (não houve alargamentos substanciais nas listas de Monumentos Nacional e de Imóveis de Interesse Municipal). Ainda assim, neste segmento em concreto, o peso da cidade de Lisboa no conjunto do país é reduzido (nomeadamente por comparação com a oferta de outras estruturas culturais), face à natureza específica deste património. Não há dados sobre a visitação destes bens.

### 5.2.3. Uma abordagem ao emprego no setor cultural e criativo em Lisboa

Tendo em vista avaliar a importância da cultura do ponto de vista do emprego, analisaram-se os dados do Quadros de Pessoal, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e da Segurança Social, tendo por base o emprego nos estabelecimentos localizados em Lisboa cuja atividade se associa à cultura<sup>25</sup>.

O leque de atividades consideradas é amplo uma vez que, para além de um núcleo central de atividades culturais, foi tratada informação relativa a outras atividades, que se posicionam em torno da cultura e que com ela se relacionam de modo mais ou menos evidente (cf. Anexo1), seguindo a metodologia já utilizada nas anteriores estratégias.

Os dados dos Quadros de Pessoal incorporam apenas o emprego formal e enquadrado por uma empresa (são as empresas que, anualmente, prestam informação sobre o respetivo emprego), excluindo todos os trabalhadores por conta própria e os prestadores de serviços (recibos verdes), grupos que correspondem a grande parte do emprego associado à cultura (para além de todo o em-

prego informal e não registado). Os Quadros de Pessoal não contabilizam ainda o pessoal ao serviço na administração pública, ficando assim excluído desta análise o emprego no setor público.

Apesar destas limitações (a que se juntam outras associadas à metodologia de recolha da informação), os Quadros de Pessoal continuam a ser reconhecidos como a melhor e mais atualizada fonte de dados estatísticos sobre empresas e emprego. Os números apresentados devem, pois, ser analisados tendo em conta essas limitações e com enfoque mais nas tendências observadas e nos pesos relativos do emprego do que nos valores absolutos.

O período temporal analisado, limitado pela disponibilidade de informação, tem início em 2007 (ano em que passou a ser utilizada uma nova Classificação das Atividades Económicas, CAE Rev.3) e termina em 2012, última data para a qual estão acessíveis os dados dos Quadros de Pessoal.

<sup>25</sup>. Opta-se pela análise dos dados dos quadros de pessoal (não obstante todas as suas limitações, que se indicam de seguida) em vez dos dados disponibilizados através do CENSOS 2011, por diversas razões: a) atualidade, e possibilidade de mapeamento de evolução; b) comparabilidade com o realizado nas *Estratégias para a cultura 2009*; c) desagregação por subsector de atividade e não por ocupação (que é a categorização oferecida pelos CENSOS); d) critério de localização do exercício da atividade e não do local de residência da pessoa (que é a categorização oferecida pelos CENSOS). A fonte recenseamento da população será interessante de ser explorada também, naturalmente, e aconselha-se a que o seja no âmbito de uma monitorização contínua das atividades culturais na cidade, mas para evoluções em períodos longos; e com comparabilidade com outros dados por ocupação. Note-se que apesar da maior fiabilidade e universalidade desta fonte em relação aos quadros de pessoal, ela continua a ter enormes debilidades na análise do setor cultural, pois mesmo em termos de ocupação muitos são os artistas e criadores que não se auto-classificam como tal, não referindo a sua prática artística como sua primeira ou segunda ocupação (sendo frequentemente professores, trabalhadores numa loja ou administrativos, por exemplo, como "profissão"/"ocupação" que (auto-)legitimam como principal e não se declarando pintores ou atores ou cineastas...

Em termos globais, o número de empregos associados a atividades culturais e conexas ronda os 50 mil, considerando o pessoal ao serviço em estabelecimentos localizados em Lisboa, ou seja, excluindo os trabalhadores por conta própria, prestadores de serviços ou empresários em nome individual, e os trabalhadores da função pública.

Este número integra não só o núcleo de atividades culturais, a que correspondem cerca de 5800 empregos (12%) mas também as indústrias culturais, as indústrias e atividades criativas e as indústrias relacionadas. Estas últimas, que incluem o turismo, alargam amplamente o âmbito das atividades analisadas, representando mais de 60% do emprego do setor em Lisboa. Entre as demais atividades destaca-se o peso do emprego relacionado com Livros e imprensa (7,8%), Rádio e televisão (5,6%) e Publicidade (5,5%).

A evolução recente do setor é marcada por uma tendência persistente de redução do emprego, que acompanha, e em parte resulta, da quebra generalizada do emprego, ao nível nacional e transversal a vários setores.

Com efeito, as transformações recentes no mercado de trabalho decorrentes da crise fizeram-se sentir de modo particularmente intenso no emprego deste setor, cuja diminuição, em Lisboa (como na AML e no conjunto do país) foi mais forte do que a diminuição total do emprego (desde 2007, em Lisboa, o emprego na cultura – que esteve acima dos 60 mil empregados – reduziu 19,7% e o emprego total apenas 16,1%). Apesar desta evolução desfavorável, que fez com que o peso do emprego neste setor em Lisboa baixasse (de 15,4% para 14,7% do emprego total), este continua a ser mais relevante do que na AML ou no país (12,7% e 10,9%, respetivamente). O emprego associado ao setor da cultura em Lisboa corresponde, assim, a cerca de metade do emprego metropolitano e a quase um quinto do emprego nacional. É no núcleo das atividades culturais (o core do setor) que melhor se evidencia a concentração na capital (62% do emprego metropolitano e 19% do nacional no mesmo tipo de atividades). A análise do quociente de localização confirma a representatividade do setor em Lisboa (QL de 1,4), em particular das atividades de Televisão e rádio (QL de 3,5) e de Música gravada (4,4).



## O EMPREGO NO SETOR DA CULTURA

A análise ao emprego no setor da cultura tem por base a sistematização de dados dos seguintes conjuntos de atividades:<sup>26</sup>

- **atividades culturais (núcleo):** inclui as atividades tradicionalmente descritas como atividades culturais e de produção artística. Pode associar-se a este círculo a não reprodutibilidade das obras de arte;
- **indústrias culturais (círculo 1):** inclui atividades associadas a uma indústria com maior capacidade de gerar riqueza económica, lidando com o fator reprodutibilidade dos conteúdos. Trata-se de um círculo com forte capacidade de geração de riqueza através da propriedade intelectual;
- **indústrias e atividades criativas (círculo 2):** inclui atividades com elevada componente criativa, associadas à indústria, logo, com uma componente económica bem mais acentuada. De um modo geral, estas atividades desenvolvem a criatividade num âmbito mais industrial;
- **indústrias relacionadas (círculo 3):** neste círculo foram incluídas todas as atividades que estão relacionadas seja com a reprodução dos conteúdos, seja com a fabricação de suportes e todo o trabalho que é realizado de forma mecânica e que não têm qualquer componente criativa. No entanto, estas atividades servem os círculos anteriores.
- **núcleo criativo:** inclui as atividades descritas como atividades culturais, de produção artística e de indústrias relacionadas.
- **incorporação de conteúdos nos suportes:** inclui dois tipos de atividades associadas às indústrias criativas: a produção de suportes que incorporem conteúdos criativos e a produção de suportes para experiência de conteúdos. Ambos os tipos de atividades são normalmente relacionados com a fabricação.
- **distribuição de produtos reprodutíveis:** inclui todas as atividades relacionadas com a distribuição de bens ou suportes de conteúdos criativos produzidos em série.

Estas duas últimas categorias não se aplicam aos Círculos 2 e 3, de Indústrias e Atividades Criativas e de Indústrias relacionadas.

Se a larga maioria das atividades (considerando a respetiva CAE a 5 dígitos) incluídas nestes vários grupos se considera totalmente associada ao setor cultural (p.e. Criação artística e literária), outras há que se consideram apenas parcialmente integradas neste setor (p.e. várias atividades do ensino ou do comércio). Nessa medida, estabeleceu-se uma ponderação aplicada a cada uma das atividades selecionadas, em função da proporção do emprego de cada uma que se assume associada ao setor cultural (cf. Anexo 1). Essa ponderação também foi utilizada quando uma mesma atividade se enquadra em

26. Esta tipologia é comparável com a utilizada nos estudos anteriores *Estratégias para a Cultura em Lisboa 2009*, bem como um estudo de natureza semelhante efetuado para a CM de Cascais, com análise de alguns dados metropolitanos. (Costa, 2010)

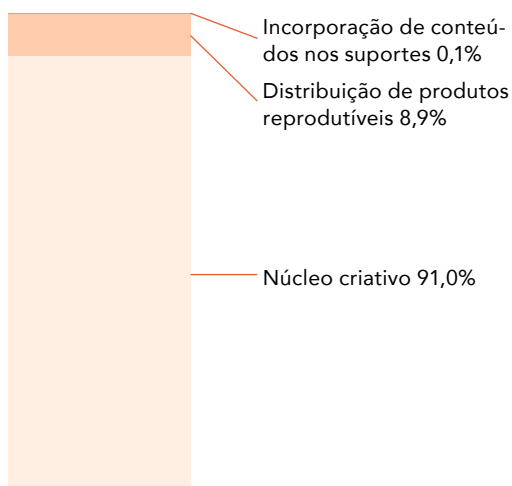
vários dos grupos/categorias definidos e, nessa medida, deva ser contabilizada em ambos mas sem duplicação (p.e. atividades das artes do espetáculo e atividades de apoio às artes do espetáculo, ambas enquadradas quer pelas artes visuais, quer pelas artes performativas).

De acordo com os últimos dados disponíveis, o setor da cultura, considerando o núcleo de atividades culturais e os três círculos de atividades conexas, é responsável por cerca de 50 mil empregos em Lisboa.

Ao núcleo de atividades culturais correspondem 5834 empregos, cerca de 12% do emprego do setor, concentrando-se no Núcleo criativo (7,4% do total). Entre as atividades desse núcleo, destacam-se as outras atividades de apoio e agenciamento (3,9% do emprego do setor).

Entre os outros três círculos, destaca-se claramente o peso das indústrias relacionadas (mais de 60% do emprego do setor), designadamente as ligadas ao turismo, que amplificam enormemente o leque de empregos considerados (em Lisboa, 57% do emprego analisado está associado a atividades de turismo). As Indústrias culturais têm um peso também importante, correspondendo-lhes 7427 empregos (14,8% do total).

**Figura 5.40.** Emprego no setor da cultura por categorias, em Lisboa, em 2012 (%)



**Fonte:** MTSSS, *Quadros de Pessoal 2012*.

**Tabela 5.1.** Emprego no setor da cultura, em Lisboa, em 2012 (n.º e %)

	ATIVIDADES	Núcleo criativo		Incorporação de conteúdos nos suportes		Distribuição de produtos reprodutíveis		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atividades culturais	Artes visuais	493	1,0						
	Artes performativas	842	1,7						
	Património	379	0,8						
	Outras activ. de apoio e agenciamento	1976	3,9						
	Sub-total	3689	7,4	5	0,01	2140	4,3	5834	11,7
Indústrias culturais	Cinema, vídeo e fotografia	447	0,9						
	Televisão e rádio	2825	5,6						
	Videojogos	38	0,1						
	Música gravada	221	0,4						
	Livros e imprensa	3896	7,8						
	Sub-total	7427	14,8	60	0,1	2303	4,6	9790	19,6
Indústrias e atividades criativas	Arquitetura e <i>Design</i>	1433	2,9						
	Publicidade	2732	5,5						
	Sub-total	4165	8,3	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4165	8,3
Indústrias relacionadas	Artesanato	83	0,2						
	Ensino artístico	1071	2,1						
	Jogo, entreten. e parques de diversão	610	1,2						
	Turismo	28471	56,9						
	Sub-total	30234	60,4	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	30234	60,4
Total		45515	91,0	64	0,1	4443	8,9	50022	100,0

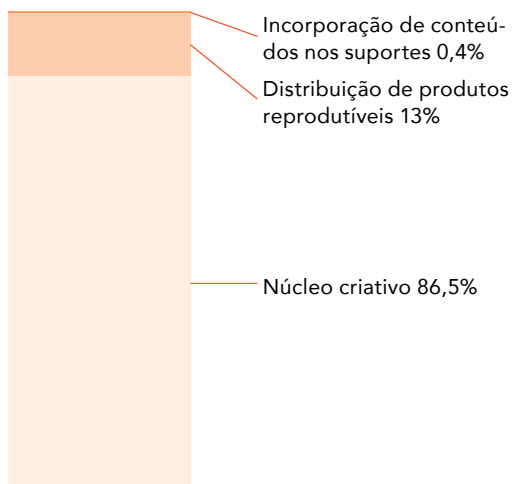
**Fonte:** MTSSS, Quadros de Pessoal 2012.

Das atividades consideradas, e excluindo o turismo, é de sublinhar o peso do emprego relacionado com Livros e imprensa (7,8%), Rádio e Televisão (5,6%) e Publicidade (5,5%).

As atividades de Incorporação de conteúdos nos suportes têm um peso quase irrelevante no total (64 empregos) enquanto as ligadas à distribuição de conteúdos reprodutíveis, com 4443 empregos, representam 8,9% do emprego no setor, dividido de forma equilibrada pelas atividades culturais e pelo círculo de indústrias culturais.

Ao nível metropolitano, o setor da cultura é responsável por cerca de 100 mil empregos. O núcleo de atividades culturais acolhe, tal como na cidade, cerca de 12% do emprego do setor, dividido equitativamente pelo Núcleo criativo e pela Distribuição de produtos reprodutíveis (5,8% e 5,9% do total, respetivamente). Entre as atividades do Núcleo criativo destacam-se, tal como acontece na cidade de Lisboa, as atividades de apoio e agenciamento (3,4% do emprego do setor).

**Figura 5.41.** Emprego no setor da cultura por categorias, na AML, em 2012 (%)



**Fonte:** MTSSS, *Quadros de Pessoal 2012*.

**Tabela 5.2.** Emprego no setor da cultura, na Área Metropolitana de Lisboa, em 2012 (n.º e %)

		Núcleo criativo		Incorporação de conteúdos nos suportes		Distribuição de produtos reprodutíveis		Total	
	ATIVIDADES	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atividades culturais	Artes visuais	775	0,8						
	Artes performativas	1282	1,3						
	Património	434	0,4						
	Outras activ. de apoio e agenciamento	3453	3,4						
	Sub-total	5944	5,8	20	0,0	5999	5,9	11963	11,7
Indústrias culturais	Cinema, vídeo e fotografia	769	0,8						
	Televisão e rádio	4581	4,5						
	Videojogos	96	0,1						
	Música gravada	319	0,3						
	Livros e imprensa	9906	9,7						
	Sub-total	15670	15,4	422	0,4	7289	7,2	23381	23,0
Indústrias e atividades criativas	Arquitetura e Design	2326	2,3						
	Publicidade	4538	4,5						
	Sub-total	6824	6,7	n.a	n.a	n.a	n.a	6824	6,7
Indústrias relacionadas	Artesanato	176	0,2						
	Ensino artístico	2126	2,1						
	Jogo, entreten. e parques de diversão	956	0,9						
	Turismo	56373	55,3						
	Sub-total	59631	58,5	n.a	n.a	n.a	n.a	59631	58,5
Total		88109	86,5	442	0,4	13288	13,0	101839	100,0

**Fonte:** MTSSS, Quadros de Pessoal 2012.

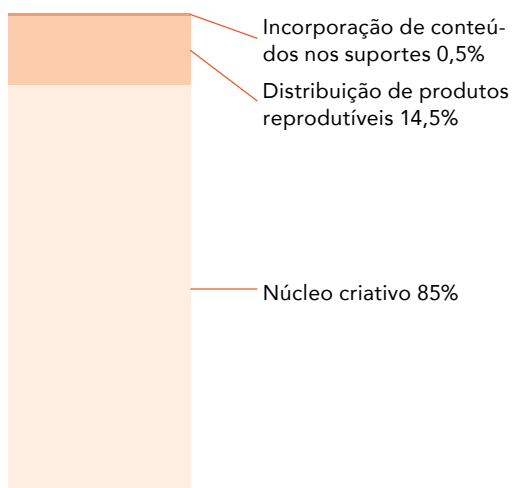
Também na AML é o círculo das indústrias relacionadas que mais se destaca (59%), em virtude do peso do turismo (55% do emprego). As Indústrias culturais têm um peso importante, correspondente a 23% do total (relativamente mais expressivo que o do mesmo grupo na cidade de Lisboa). Tal como acontece na cidade de Lisboa, na AML as atividades com maior peso do emprego (excluindo o turismo) são os Livros e imprensa (9,7%, superior ao peso destas atividades na cidade), Rádio e Televisão e Publicidade (4,5% para ambas, inferior aos valores registados na cidade).

As atividades de Incorporação de conteúdos nos suportes têm um peso quase irrelevante no total (0,4%) enquanto as ligadas à distribuição de conteúdos reprodutíveis representam 13% do emprego no setor, sendo o emprego nas atividades do círculo de indústrias culturais mais relevante (7,2%) do que o das atividades culturais (5,9%). O padrão de emprego na cultura na AML é, assim, semelhante ao descrito para Lisboa, designadamente porque uma parte muito significativa (quase 50%) do emprego metropolitano na cultura corresponde a emprego em estabelecimentos localizados na cidade (voltaremos a esta questão mais adiante).

A nível nacional, o padrão de distribuição do emprego no setor da cultura pelas várias áreas é um pouco distinto. No seu conjunto, o setor é responsável por perto de 280 mil empregos. O núcleo de atividades culturais representa 12% do emprego do setor, sendo particularmente expressiva a categoria de Distribuição de produtos reprodutíveis (7,4% do emprego do setor). Entre as atividades do Núcleo criativo destacam-se, embora não tanto quanto acontece em Lisboa e na AML, as atividades de apoio e agenciamento (2,5% do emprego do setor).

No panorama nacional destacam-se, mais ainda do que na cidade e na AML, as

**Figura 5.42.** Emprego no setor da cultura por categorias, em Portugal, em 2012 (%)



**Fonte:** MTSSS, *Quadros de Pessoal* 2012.

atividades do círculo das indústrias relacionadas (65% do emprego), também aqui em virtude do peso do turismo (62% do emprego). As Indústrias culturais têm um peso importante, correspondendo a 18% do total (menos expressivo que o do mesmo grupo na cidade de Lisboa ou na AML).

Tal como na cidade de Lisboa e na AML, as atividades com maior peso do emprego (excluindo o turismo) são os Livros e imprensa (7,2%). Entre as demais atividades, a importância da Rádio e Televisão e da Publicidade não é tão evidente como acontece nos contextos local e metropolitano (apenas 2,2% e 2,5% do emprego respetivamente), tratando-se, portanto, de atividades com um padrão de concentração mais evidente.

Também ao nível nacional as atividades de Incorporação de conteúdos nos suportes têm um peso insignificante (0,5% do emprego) enquanto as ligadas à distribuição de

conteúdos reprodutíveis representam 14,5% do emprego no setor, dividido de forma equilibrada pelas atividades culturais e pelo

círculo de indústrias culturais (ultrapassando ligeiramente os 7% em ambos os grupos).

**Tabela 5.3.** Emprego no setor da cultura, em Portugal, em 2012 (n.º e %)

	ATIVIDADES	Núcleo criativo		Incorporação de conteúdos nos suportes		Distribuição de produtos reprodutíveis		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atividades culturais	Artes visuais	1372	0,5						
	Artes performativas	2732	1,0						
	Património	1011	0,4						
	Outras activ. de apoio e agenciamento	6895	2,5						
	Sub-total	12010	4,3	148	0,1	20612	7,4	32770	11,8
Indústrias culturais	Cinema, vídeo e fotografia	2211	0,8						
	Televisão e rádio	6157	2,2						
	Videojogos	279	0,1						
	Música gravada	380	0,1						
	Livros e imprensa	20265	7,2						
	Sub-total	29292	10,5	1185	0,4	19937	7,1	50414	18,0
Indústrias e atividades criativas	Arquitetura e Design	5318	1,9						
	Publicidade	6996	2,5						
	Sub-total	12314	4,4	n.a	n.a	n.a	n.a	12314	4,4
Indústrias relacionadas	Artesanato	1868	0,7						
	Ensino artístico	5723	2,0						
	Jogo, entreten. e parques de diversão	2970	1,1						
	Turismo	172768	61,7						
	Sub-total	183330	65,4	n.a	n.a	n.a	n.a	183330	65,4
Total		238293	85,1	1333	0,5	40549	14,5	278828	100,0

**Fonte:** MTSSS, Quadros de Pessoal 2012.

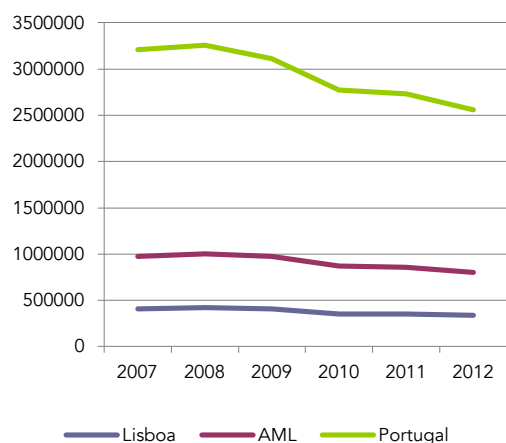
## A EVOLUÇÃO RECENTE DO EMPREGO NO SETOR DA CULTURA

A observação da evolução recente do emprego associado à cultura dá conta de uma tendência contínua de diminuição desde 2007 (primeiro ano em análise), particularmente marcada até 2010. Este padrão de evolução, evidente ao nível nacional, na AML e na cidade de Lisboa, reflete uma tendência generalizada de quebra do emprego ao longo deste período. Com efeito, o setor da cultura não é indiferente às transformações na estrutura do emprego que se deram ao longo dos últimos anos, designadamente, em consequência da grave crise financeira que teve fortes impactos no nosso país. Pelo contrário, podemos afirmar que os efeitos negativos dessas transformações se fazem sentir de modo particularmente forte neste setor, sendo a sua quebra no emprego proporcionalmente mais relevante que a diminuição do emprego global, em qualquer dos três contextos analisados.

Em Portugal, entre 2007 e 2012, o emprego nas atividades em análise caiu de cerca de 355 mil para menos de 280 mil empregos, correspondendo a uma quebra de 21,5% (a diminuição do emprego global ao nível nacional foi de 20,2%). Na AML, no mesmo período, o emprego nestas atividades passou de pouco mais de 130 mil para menos de 102 mil, representando uma redução de 22,2% (bem acima dos 17,8% de quebra do emprego global).

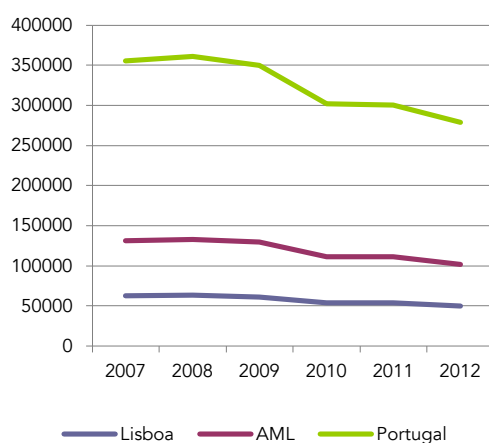
Na cidade de Lisboa, embora com valores um pouco menos gravosos, é também evidente a quebra do emprego na cultura, na ordem dos 19,7%, também acima da variação do emprego total (-16,1%).

**Figura 5.43.** Evolução do emprego global, 2007-2012 (n.º)



Fonte: MTSSS, Quadros de Pessoal 2007-2012.

**Figura 5.44.** Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, 2007-2012 (n.º)



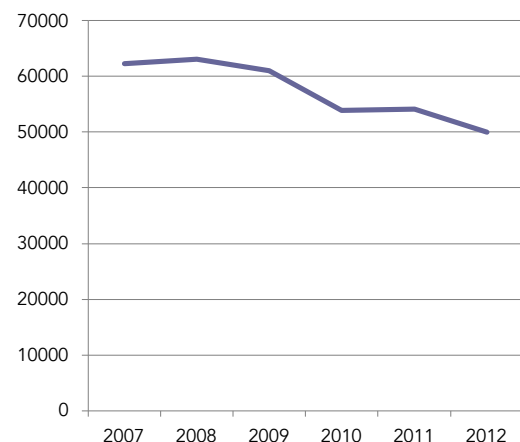
Fonte: MTSSS, Quadros de Pessoal 2007-2012.



Analizando em maior detalhe a situação da cidade de Lisboa, constata-se que os valores do emprego neste setor se mantiveram acima dos 60 mil até 2009, sofrendo uma

quebra forte entre 2009 e 2010, para perto dos 54 mil, valor que se manteve em 2011, sofrendo nova diminuição em 2012, para um valor muito próximo dos 50 mil.

**Figura 5.45.** Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, em Lisboa, 2007-2012 (n.º)

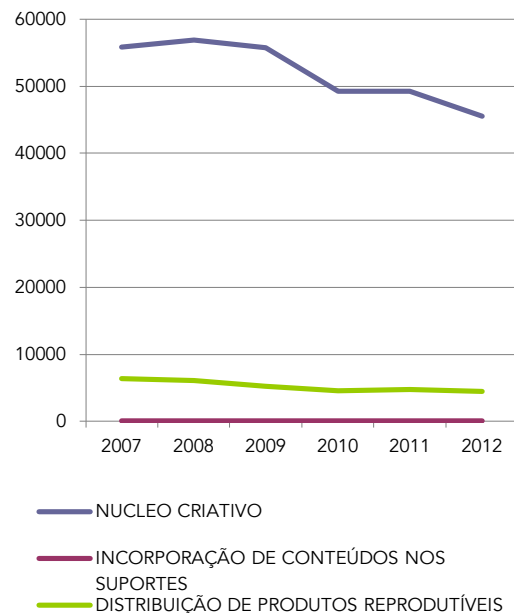


**Fonte:** MTSSS, *Quadros de Pessoal 2007-2012*.

Analizando a evolução dos vários grupos de atividades, verifica-se que a Incorporação de conteúdos nos suportes é o único onde há uma tendência inversa, de aumento do número de pessoas ao serviço (56%).

No entanto, dada a quase irrelevância deste grupo de atividades no emprego do setor (em 2012, apenas 64 empregos), aquele acréscimo não tem qualquer significado na sua evolução ao longo deste período.

**Figura 5.46.** Evolução do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura, nas três categorias de atividades, em Lisboa, 2007-2012 (n.º)



**Fonte:** MTSSS, *Quadros de Pessoal 2007-2012*.

## PESO DO SETOR DA CULTURA NO EMPREGO TOTAL

A importância da cultura pode ser avaliada pelo peso do emprego associado a este setor. Em Lisboa, essa relevância é evidente pelo maior peso que o emprego no setor tem em comparação com o que se regista em Portugal ou na AML.

Com efeito, na cidade de Lisboa, o emprego associado ao setor cultural representa 14,7% do total do emprego, valor que está dois pontos percentuais acima do registado na AML (12,7%) e bastante mais expressivo que os 10,9% de Portugal.

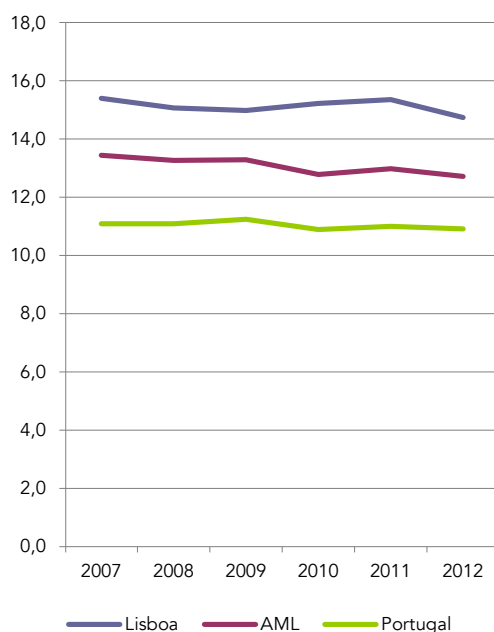
Nos últimos anos, e como já foi referido, a diminuição do emprego neste setor foi mais significativa que a diminuição do emprego total o que se traduziu numa redução do peso do emprego no setor da cultura, patente em qualquer dos contextos territoriais em análise.

Assim, em Lisboa, em 2007, o peso do emprego neste setor era de 15,4% o que significa que desde então houve uma quebra de mais de meio ponto percentual (para 14,7%). Na AML, a quebra foi semelhante (de 13,4% para 12,7%) mas em Portugal não foi tão expressiva (de 11,1% para 10,9%).

Embora não estejam disponíveis dados mais recentes, admitimos que nos anos de 2013 e seguintes a evolução destes números possa apresentar um padrão semelhante, continuando a tendência de perda de

importância no emprego total. Recorde-se que estes dados excluem os trabalhadores por conta própria, os prestadores de serviços e todo o tipo de trabalhadores informais, grupos que, eventualmente, terão registado um aumento relevante, embora não haja forma de o confirmar dada a ausência de registos estatísticos.

**Figura 5.47.** Evolução do peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura no emprego global, 2007-2012 (%)



**Fonte:** MTSSS, Quadros de Pessoal 2007-2012.

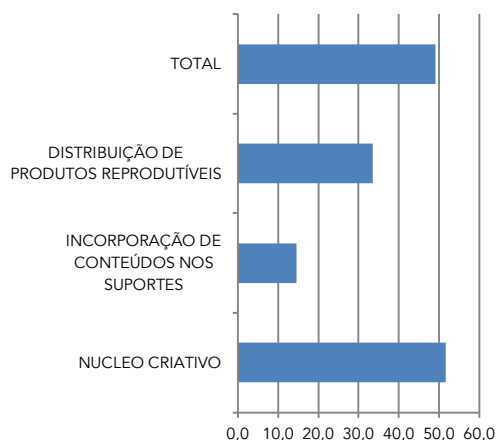
### A IMPORTÂNCIA DO SETOR DA CULTURA DE LISBOA FACE À AML E AO PAÍS

O emprego nas atividades associadas ao setor cultural em Lisboa representa perto de metade do emprego metropolitano nas mesmas atividades (49,1%). Se compararmos este valor com o registado em 2007 (47,6%) verificamos que houve até um ligeiro reforço.

Atentando a cada um dos grupos de atividades consideradas, verifica-se que é no Núcleo criativo e, sobretudo, nas atividades

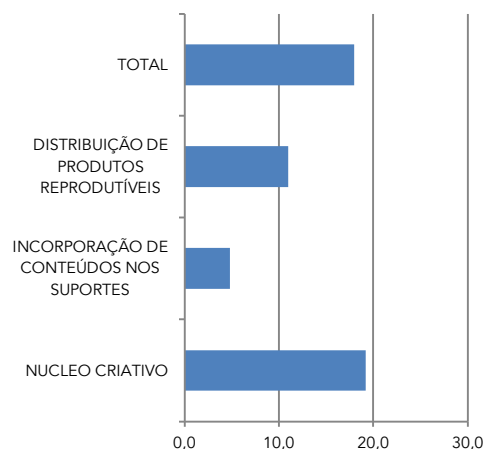
culturais nele integradas que o peso de Lisboa na AML mais se evidencia (62,1%), demonstrando um claro padrão de concentração na capital. Este padrão não é tão claro na distribuição de produtos reprodutíveis e menos ainda na incorporação de conteúdos nos suportes, atividades cujo emprego na cidade de Lisboa corresponde apenas a 33,4% e 14,6% do emprego metropolitano nos mesmos grupos de atividades, respetivamente.

**Figura 5.48.** Peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura em Lisboa face à AML, em 2012 (%)



Fonte: MTSSS, Quadros de Pessoal 2012.

**Figura 5.49.** Peso do emprego nas atividades ligadas ao setor da cultura em Lisboa face ao país, em 2012 (%)



Fonte: MTSSS, Quadros de Pessoal 2012.

Comparando o emprego nas atividades associadas ao setor cultural em Lisboa face ao país, constata-se que tem um peso relativamente importante (17,9%), que se tem mantido praticamente constante ao longo dos últimos anos.

Entre as três categorias consideradas, e à semelhança do que se passa por comparação com a AML, é no emprego do Núcleo

criativo que o peso de Lisboa mais se destaca (19,2%). Pelo contrário, nas atividades de Incorporação de conteúdos nos suportes, o peso do emprego de Lisboa é pouco expressivo (4,8%).

Considerando as várias atividades, destacam-se as Indústrias e atividades criativas, dado que a cidade de Lisboa concentra 33,8% do emprego do país.

Uma análise ao quociente de localização (QL) das atividades culturais<sup>27</sup> permite compreender melhor a importância relativa das mesmas em Lisboa, onde o QL é de 1,4, denotando uma representatividade do setor acima da média do país. Na AML, embora também acima desse valor, o QL é um pouco mais reduzido (1,2).

Em Lisboa, excluindo o Artesanato, aqui sub-representado, todas as atividades do núcleo criativo têm um QL superior a 1,0 (o mesmo acontece na AML). A Incorporação de conteúdos nos suportes e a Distribuição de produtos reproduzíveis estão sub-representadas no concelho, embora na AML

tal não se verifique. Trata-se de atividades com um padrão de concentração territorial polarizado pela capital, como acontece na generalidade das atividades associadas ao setor cultural, mas não tão centralizado no principal polo metropolitano, como se verifica para o núcleo criativo.

As atividades de Televisão e rádio e de Música Gravada destacam-se pelo elevado QL (3,5 e 4,4) detonando uma centralização muito clara. No contexto metropolitano também se nota uma concentração destas atividades, mas não com a mesma importância (QL de 2,4 e 2,7, respetivamente).

<sup>27</sup>. No cálculo do quociente de localização (QL) é comparada a importância da atividade  $j$  na região  $r$ , com a importância que essa mesma atividade tem numa região padrão  $p$ . Neste caso, a "região" é Lisboa e a região padrão é Portugal. Quando o valor do QL é superior a 1 significa que em Lisboa o peso relativo da atividade em causa é maior que no país.

**Tabela 5.4.** Quociente de localização do emprego das atividades do setor da cultura, em 2012 (%)

	Lisboa	AML
<b>NÚCLEO CRIATIVO</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>
ATIVIDADES CULTURAIS	2,3	1,6
Artes visuais	2,7	1,8
Artes performativas	2,3	1,5
Património	2,8	1,4
Outras atividades de apoio e agenciamento	2,2	1,6
<b>INDÚSTRIAS CULTURAIS</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>
Cinema, Vídeo e Fotografia	1,5	1,1
Televisão e Rádio	3,5	2,4
Videojogos	1,0	1,1
Música gravada	4,4	2,7
Livros e imprensa	1,4	1,6
<b>INDÚSTRIAS E ATIVIDADES CRIATIVAS</b>	<b>2,5</b>	<b>1,8</b>
Arquitetura e design	2,0	1,4
Publicidade	2,9	2,1
<b>INDÚSTRIAS RELACIONADAS</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>
Artesanato	0,3	0,3
Ensino artístico	1,4	1,2
Jogo, Entretenimento e parques de diversão	1,5	1,0
Turismo	1,2	1,0
<b>INCORPORAÇÃO DE CONTEÚDOS NOS SUPORTES</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>
ATIVIDADES CULTURAIS	0,2	0,4
INDÚSTRIAS CULTURAIS	0,4	1,1
<b>DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS REPRODUTÍVEIS</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>
ATIVIDADES CULTURAIS	0,8	0,9
INDÚSTRIAS CULTURAIS	0,9	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>

**Fonte:** MTSSS, Quadros de Pessoal 2012. Cálculos da equipa.

## 5.2.4. Uma abordagem empírica à atividade cultural na cidade através da Agenda Cultural de Lisboa

A Agenda Cultural de Lisboa é um ótimo instrumento para mapear a estrutura e evolução da oferta cultural na cidade, face à sua extensividade e continuidade. Não sendo uma fonte que cubra a totalidade da oferta cultural na cidade (e tendo, como todas as fontes, as suas limitações – que podem ser colmatadas num trabalho de monitorização contínua e permanente, com o seu complemento através da recolha de informação de outros guias e programações culturais e das agendas culturais dos media) é, no entanto, a mais exaustiva disponível, e seria

interessante haver um trabalho de maior fôlego a partir do tratamento dessa informação para períodos mais extensos de análise.

No âmbito destas estratégias, e para os efeitos da caracterização que aqui se apresenta, foram analisadas as Agendas Culturais de Lisboa referentes ao ano de 2015 (11 agendas no total, sendo que para os meses de julho e agosto foi publicada apenas uma agenda — ver Anexo 2 para mais detalhes acerca da metodologia). Os resultados principais obtidos estão apresentados de seguida:

### a) Evolução e distribuição das atividades artístico-culturais apresentadas nas agendas culturais 2015

#### ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS

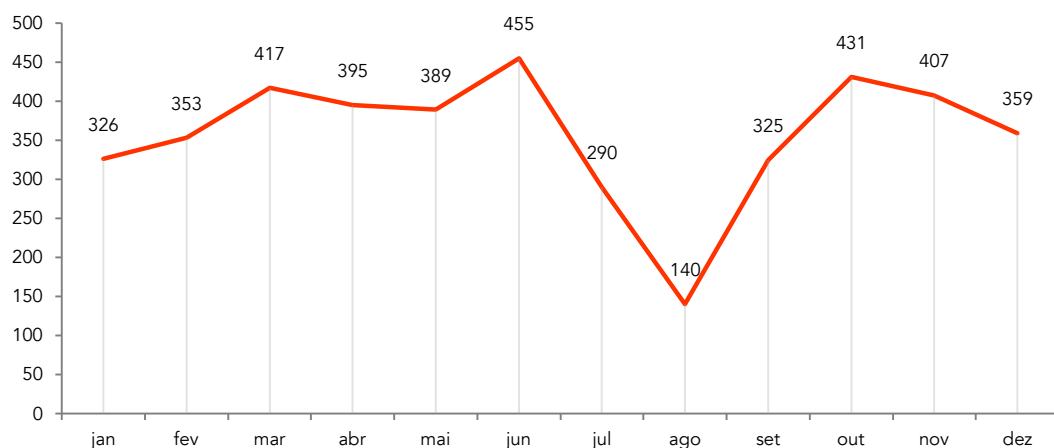
Considerando essa análise, podemos observar a evolução do número de atividades artístico-culturais ativas ao longo do ano de 2015. Aí verifica-se que o número de atividades mantém ao longo de quase todo o ano um valor superior às 300 atividades, sendo que o seu pico ocorre nos meses exatamente anteriores e posteriores ao período das férias de verão. Numa outra vertente de análise, verificamos que são os espetáculos (de música, teatro, dança) que predominam no conjunto das atividades artístico-culturais mencionadas na Agenda Cultural de Lisboa em 2015. No total, contabilizamos 1125 eventos categorizados enquanto espetáculos (39,2%). O facto de se tratarem de eventos

de curta duração (designadamente os concertos de música) certamente ajudar-nos-á a perceber o seu domínio. Aos espetáculos, seguem-se as exposições (803 eventos, 28%), com destaque para as exposições de pintura/ desenho/ ilustração (247 eventos) e de fotografia (121 eventos). Em terceiro lugar surgem as aulas/ cursos/ workshops (469 eventos, 16,4%) para as quais, lembre-se, apenas consideramos aquelas cuja realização fosse única/ esporádica. Seguem-se os ciclos/ conferências/ seminários/ debates/ tertúlias/ conversas, com 257 eventos (9,0%) e os festivais, com 166 eventos (5,8%). Este último número é, de facto, revelador da importância assumida por este formato nos

tempos recentes no quadro da programação cultural, sendo de salientar que se tratam

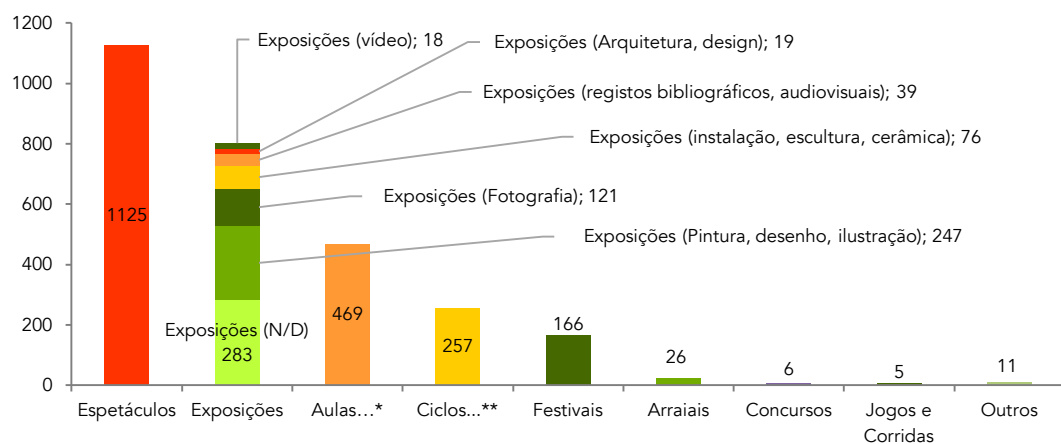
predominantemente de festivais de cinema (41,6%) e de música (28,3%).

**Figura 5.50.** Evolução do número de atividades artístico-culturais ativas enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015 ao longo do ano (n.º)



Nota: O cálculo das atividades ativas foi obtido tendo por base a data de início e de fim de cada atividade. Por exemplo, um evento teve início em janeiro e terminou em março de 2015; isso significa que o evento esteve ativo durante os meses de janeiro, fevereiro e março. Para os eventos que não foi possível determinar a sua data de início ou fim (39 eventos), apenas consideramos que estiveram ativos durante o mês da data que foi possível obter.

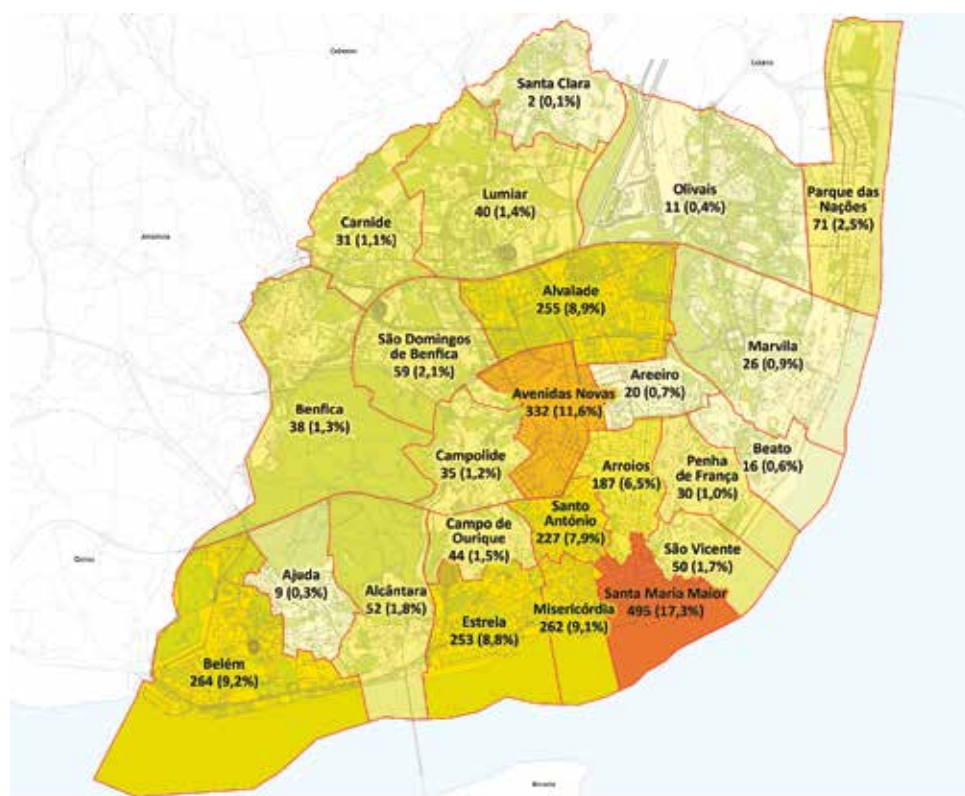
**Figura 5.51.** Tipo de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 (n.º)



\* Aulas, Cursos, Workshops

\*\* Ciclos, conferências, seminários, debates, tertúlias, conversas.

**Figura 5.52.** Distribuição das atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 pelas freguesias do município de Lisboa (n.º e %)



Analisando, agora, a distribuição das atividades artístico-culturais divulgadas na Agenda Cultural pelas freguesias do município de Lisboa, constatamos: em primeiro lugar, que 13 das 24 freguesias que compõem o Município de Lisboa, acolheram 50 ou mais eventos cada uma durante o ano de 2015, sendo que todas as freguesias apresentaram pelo menos dois eventos; em segundo lugar, que são as freguesias localizadas no centro de Lisboa que mais eventos albergaram, existindo, portanto, uma tendência para a diminuição dos eventos à medida que nos afastamos desse centro; e, por fim, que a freguesia de Santa Maria Maior é a freguesia

que notoriamente mais eventos artístico-culturais alberga (495 eventos, o que representa 17,3% do total de eventos aqui analisados), seguindo-se as freguesias de Avenidas Novas, Belém, Misericórdia, Alvalade e Estrela (com 332, 264, 262, 255 e 253 eventos, respetivamente). Em conjunto, estas freguesias acolheram mais de metade dos eventos analisados (64,9%). Em termos de distribuição dos locais de realização das atividades pelas diferentes freguesias do município de Lisboa, verificamos que o panorama descrito há pouco não se altera substancialmente, continuando a ser as freguesias que se localizam mais no centro do município aquelas

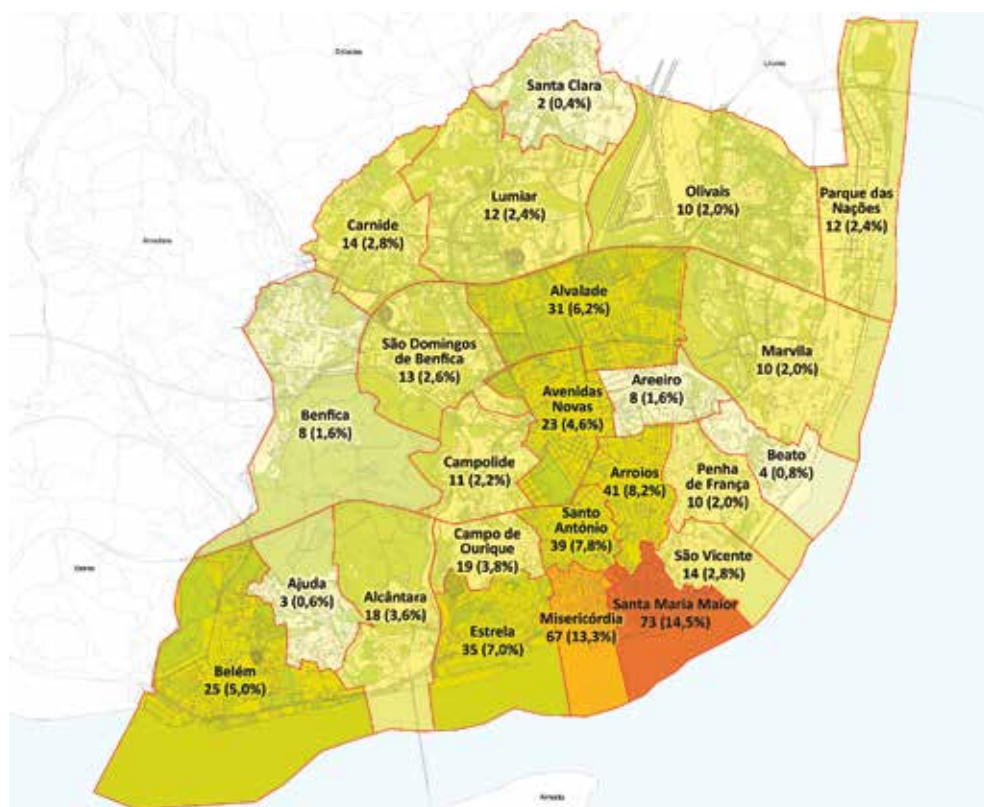


que maiores valores apresentam: a freguesia de Santa Maria Maior mantém a sua posição de freguesia detentora dos números mais elevados (73 locais) e as freguesias de Avenidas Novas, Belém, Misericórdia, Alvalade e Estrela continuam a surgir também nas posições primeiras no mapa de distribuição dos locais de realização das atividades artístico-culturais (embora não exatamente com a mesma ordem de importância); a maior novidade estará no surgimento das freguesias de Arroios e Santo António, que aparecem neste mapa como, respetivamente, a terceira

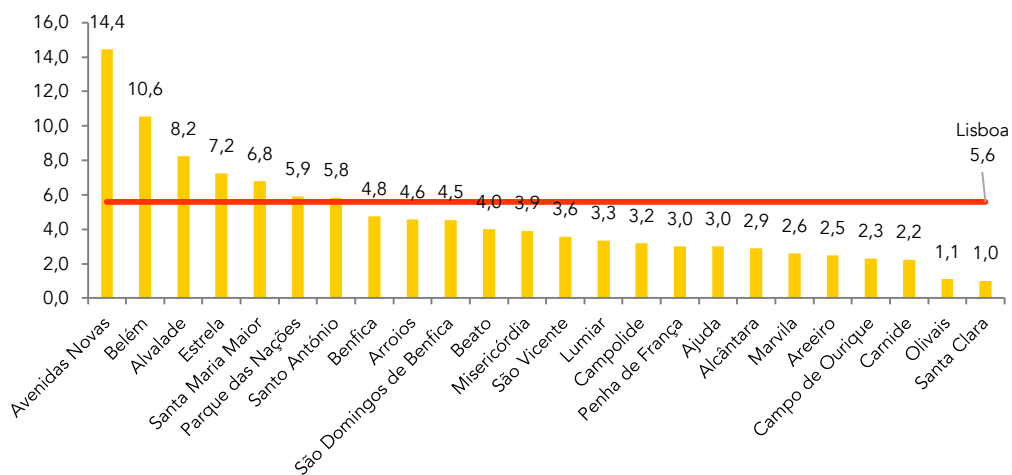
e quarta freguesias que maior número de locais possuem. Em conjunto, estas oito freguesias possuem 66,5% do total de locais identificados.

Se calcularmos a média de eventos por local/ freguesia, o cenário altera-se igualmente muito pouco, significando isto que encontramos médias mais altas nos locais que se situam nas freguesias mais ao centro de Lisboa (Avenidas Novas, Belém, Alvalade, Estrela e Santa Maria Maior).

**Figura 5.53.** Distribuição dos locais onde se realizam as atividades artístico-culturais enunciadas na Agendas Cultural de Lisboa — 2015 pelas freguesias do município de Lisboa (n.º e %)



**Figura 5.54.** Média de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 por local de realização e freguesias do município de Lisboa (n.º)



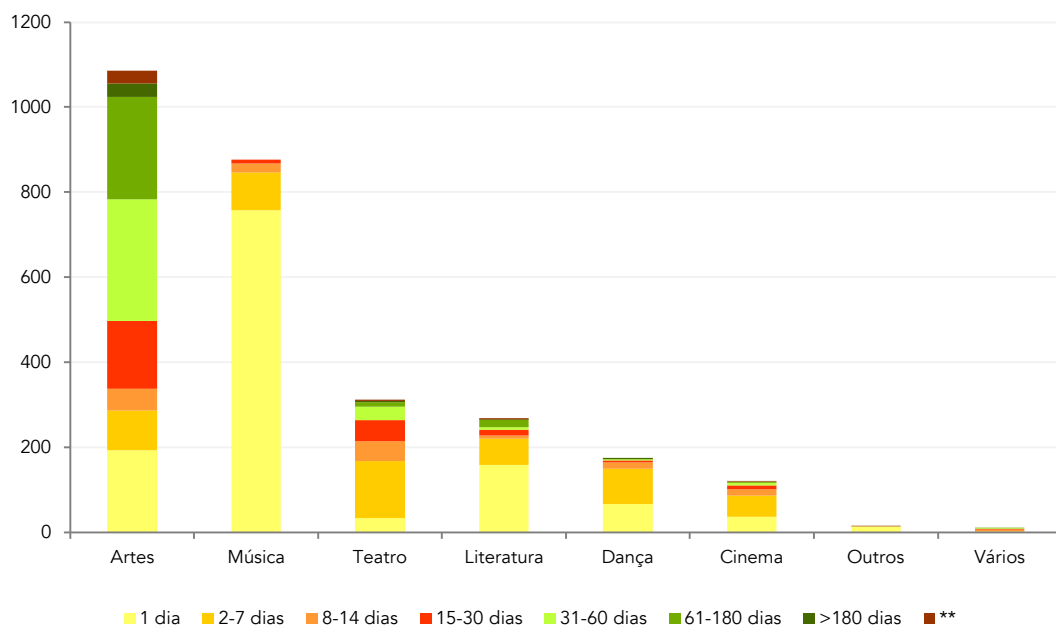
## b) A análise dos tipos de atividades

## ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS

Situando-nos na análise às Agendas Culturais de Lisboa de 2015, as artes ocupam um lugar de destaque. Assim, relativamente ao contexto dos eventos analisados, mais de um terço insere-se no âmbito das artes (1086 eventos, 37,9%), seguindo-se a música (877 eventos, 30,6%), o teatro (313 eventos, 10,9%), a literatura (269 eventos, 9,4%), a dança (175 eventos, 6,1%) e o cinema (120 eventos, 4,2%). Alguns dos eventos (12 eventos, todos eles festivais) foram ainda catalogados como pertencendo a várias áreas devido à grande diversidade de subactividades que envolvem e, nesse sentido, à impossibilidade de

os catalogar numa das áreas consideradas. Quando cruzadas com a sua duração, quase todas as áreas revelam uma predominância para eventos de curta duração (até 7 dias, ou seja, uma semana), sendo que nos casos da música e da literatura mais de metade dos eventos dura apenas 1 dia. A exceção verifica-se na área das artes, onde 51,3% dos eventos dura mais de um mês, muito por conta das variadas exposições que no seu âmbito são organizadas. Ora, tais elementos demonstram bem a importância do cômputo das artes visuais no total da programação e oferta cultural de Lisboa.

**Figura 5.55.** Contexto das atividades artístico-culturais enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015, e sua duração (n.º)



\*\* Impossível determinar duração pela falta de data de início ou fim.

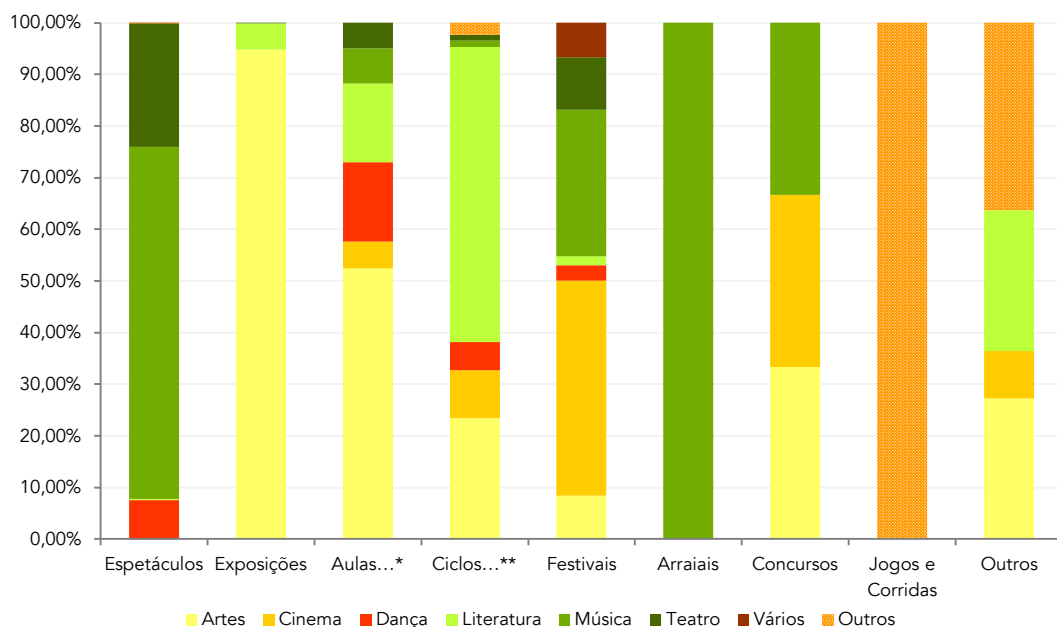
## c) Cruzamento dos tipos de atividades com as diversas áreas artísticas e culturais,

## ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS

Na Figura 5.56. cruzam-se os tipos de atividades com as áreas artístico-culturais em que se inserem segundo a Agenda Cultural de Lisboa 2015. Aí verificamos que os espetáculos divulgados pela agenda são predominantemente de música (68,2%) e teatro (24,0%). As exposições contextualizam-se

maioritariamente na área das artes (94,8%), assim como as aulas/ cursos/ *workshops* (52,5%). Já os ciclos/ conferências/ seminários/ debates/ tertúlias/ conversas são, sobretudo, organizados no âmbito da literatura (57,2%) e das artes (23,4%).

**Figura 5.56.** Tipo de atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015, por área artístico-cultural (%)



\* Aulas, Cursos, *Workshops*. \*\* Ciclos, conferências, seminários, debates, tertúlias, conversas.

## d) Locais mais referidos

## ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS

Reportando-nos à análise da Agenda Cultural de Lisboa em 2015, e fazendo agora uma análise aos locais que promovem as atividades artístico-culturais, verificamos que no município de Lisboa são inúmeros os espaços que procuram desenvolver ou acolhem atividades deste tipo: na nossa análise foram encontrados 504 espaços diferentes. Neste contexto, não será de

admirar que o espaço onde se realizaram mais atividades deste tipo (Centro Cultural de Belém<sup>28</sup>) detenha apenas 6,8% do total de eventos, embora seja de destacar a distância que separa esta instituição das seguintes (Tabela 5.1.). Não obstante, é possível salientar o dinamismo de equipamentos diretamente dependentes do Pelouro da Cultura da CML.

**Tabela 5.5.** Os 15 locais onde se realizaram mais atividades artístico-culturais enunciadas na Agenda Cultural de Lisboa — 2015 (n.º e %)

Locais	N.º	%	Locais	N.º	%
Centro Cultural de Belém	195	6,8	Casa Independente	33	1,2
Fundação Calouste Gulbenkian	156	5,4	Livraria Bulhosa (Campo Grande)	31	1,1
Museu do Oriente	98	3,4	Galeria Zê dos Bois	30	1,0
Culturgest	98	3,4	C.E.M - Centro em Movimento	29	1,0
São Luiz Teatro Municipal	70	2,4	Chapitô	29	1,0
Vários locais*	59	2,0	Centro de Documentação do Edifício Central do Município	29	1,0
Teatro Nacional D. Maria II	44	1,5	Subtotal	981	34,2
Coliseu dos Recreios	44	1,5	Outros locais (490 locais)	1887	65,8
Maria Matos Teatro Municipal	36	1,3	Total	2868	100,0

Nota: Todos os outros locais que não são identificados nesta tabela acolheram cada um menos de 1% das atividades artístico-culturais aqui em análise.

\* Os eventos catalogados como tendo ocorrido em “Vários locais” foram assim inventariados porque se realizaram em diferentes locais. Em alguns casos foi possível determinar uma freguesia (apenas 4 casos) porque os locais onde o evento se realizava situavam-se dentro de uma mesma freguesia, mas na maioria dos casos (54 eventos) isso não foi possível na medida em que um mesmo evento ocorria em diferentes locais que, por sua vez, se localizavam em diferentes freguesias.

**28.** Ressalvamos aqui o facto de o CCB, tal como outros grandes equipamentos, ter capacidade técnica para se afirmar na imprensa, incluindo na Agenda Cultural municipal. Pelo contrário, as estruturas mais pequenas não possuem a mesma capacidade. Muitas delas, em virtude das lacunas em termos dos seus recursos humanos, enviam a informação fora de prazo ou pelo canal errado. Assim, é facilmente compreensível que a expressão do CCB e de outros grandes equipamentos seja maior.

Incorrendo numa abordagem da distribuição das atividades pelas áreas artístico-culturais e os seus locais de realização (Tabelas 5.2.), verificamos que: na área das Artes, é o Museu do Oriente e a Fundação Calouste Gulbenkian quem mais atividades ligadas às artes acolhe (59 e 32 eventos, respetivamente); na área do Cinema, o Cinema City Alvalade surge como o promotor que mais eventos acolheu (12 eventos); na área da Dança, é a vez do Centro em Movimento (CEM) aparecer

como o espaço que mais eventos acolhe (29 eventos); na área do Teatro, é o Teatro Nacional D. Maria II que mais atividades promove (34 eventos); na área da Música, o Centro Cultural de Belém e a Fundação Calouste Gulbenkian assumem, em conjunto, a promoção de mais de um quarto dos eventos registados nesta área em 2015 (250 eventos); finalmente, na área da Literatura/ Letras, é a Livraria Bulhosa (Campo Grande) que acolhe mais eventos dentro desta área (30 eventos).

**Tabelas 5.6.** Áreas artístico-culturais das atividades enunciadas nas Agenda Cultural de Lisboa — 2015, por principais locais de realização (n.º e %)

Artes	N.º	%
Museu do Oriente	59	2,1
Fundação Calouste Gulbenkian	32	1,1
Centro de Documentação do Edifício Central do Município	29	1,0
Instituto Português de Fotografia	24	0,8
Arquivo Municipal de Lisboa   Fotográfico	22	0,8
Museu Nacional de Arte Antiga	20	0,7
Museu da Eletricidade	20	0,7

Cinema	N.º	%
Cinema City Alvalade	12	0,4
Vários locais — Várias Freguesias	11	0,4
AR.CO	11	0,4
Cinema São Jorge	10	0,3
Casa da Achada - Centro Mário Dionísio	6	0,2
Culturgest	6	0,2
Fundação Calouste Gulbenkian	6	0,2

Dança			Teatro		
	N.º	%		N.º	%
C.E.M - Centro em Movimento	29	1,0	Teatro Nacional D. Maria II	34	1,2
Culturgest	20	0,7	Teatro Turim	25	0,9
Teatro Camões	19	0,7	São Luiz Teatro Municipal	25	0,9
Centro Cultural de Belém	18	0,6	Maria Matos Teatro Municipal	20	0,7
Chapitô	11	0,4	Teatro da Trindade	16	0,6
Estúdio ACCCA	6	0,2	Teatro da Politécnica	14	0,5
Armazém 13	5	0,2	Culturgest	13	0,5
Academia de Dança — Dançarte	5	0,2	Comuna Teatro de Pesquisa	13	0,5
Música			Literatura		
	N.º	%		N.º	%
Centro Cultural de Belém	141	4,9	Livraria Bulhosa (Campo Grande)	30	1,0
Fundação Calouste Gulbenkian	109	3,8	Museu do Oriente	20	0,7
Coliseu dos Recreios	41	1,4	Biblioteca Nacional de Portugal	14	0,5
São Luiz Teatro Municipal	39	1,4	Centro Cultural de Belém	13	0,5
Casa Independente	33	1,2	Associação Renovar a Mouraria	12	0,4
Culturgest	31	1,1	Culturgest	11	0,4
Galeria Zé dos Bois	27	0,9	Casa da Achada — Centro Mário Dionísio	11	0,4

## 5.2.5. Uma breve análise das despesas municipais com a cultura

A análise à evolução recente das despesas das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto foi efetuada tendo por base os dados dos anuários estatísticos regionais do INE.

Para além das despesas da Câmara Municipal de Lisboa, consideraram-se como referência as do conjunto de municípios da AML e da globalidade dos municípios portugueses. O período em análise situa-se entre os anos 2004 e 2014.

Numa lógica de análise mais fina, procurámos igualmente alguns dados que permitissem efetuar um retrato da evolução recente e da situação atual da estrutura de receitas e despesas do Pelouro da Cultura, designadamente da Direção Municipal de Cultura (DMC) e da Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural de Lisboa (EGEAC). Face à informação disponível e ao seu grau de desagregação, foram considerados apenas os orçamentos globais, entre os anos de 2013 a 2016.

Em termos de síntese, e no que concerne a uma visão comparativa com outros municípios, os resultados analisados apontam para um aumento do esforço orçamental com este campo ao longo do período, não obstante as oscilações verificadas e algumas particularidades que importará destacar.

No que respeita às despesas municipais em atividades culturais e de desporto, as oscilações registadas ao longo dos 10 anos analisados traduzem-se globalmente num acréscimo

muito significativo na CML, evidente quer no volume de despesas por habitante (mais que duplicam), quer no peso das despesas nos orçamentos municipais (sobe de 3,3% para 6,1%). Esta evolução aparentemente muito positiva resulta de uma situação de partida deficitária, designadamente se compararmos com outros contextos territoriais. Quer na AML, quer no conjunto dos municípios do país, a proporção das despesas em atividades culturais e de desporto nos orçamentos das câmaras municipais é superior à afetada em Lisboa, mesmo depois de vários anos em que a tendência tem sido de redução dessa proporção ao nível nacional e metropolitano. As despesas correntes têm sido superiores às despesas de capital que se tornaram quase irrelevantes. Globalmente, é nas áreas do Património e das Publicações e literatura que se concentra a maior parte das despesas.

Note-se no entanto que estes dados enfermam tradicionalmente de problemas diversos – o que é classificado como “cultural” é muito díspar de município para município, para além de haver muita atividade cultural que é feita ou apoiada por outros pelouros, de a agregação de pelouros ser muito diferente de uma autarquia para outra (gerando critérios classificativos muito diversos) e sobretudo, de grande parte das despesas com cultura, em municípios como Lisboa



estarem a ser executadas por uma empresa municipal. Estes fatores, entre outros, comprometem uma análise comparativa destes dados estatísticos, que deve ser lida com muito cuidado, sendo muito importante uma leitura mais fina, a outra escala, da evolução da despesa municipal e das suas categorias, seja ao nível da DMC, seja da EGEAC, bem como uma noção do seu valor agregado.

Não dispondo de dados que permitam ter uma noção mais rigorosa desta evolução, fica a perceção, confirmada por diversos dos interlocutores envolvidos neste processo

de reflexão estratégica, de que há no município de Lisboa um aumento orçamental sustentado nos últimos dois/três anos (acompanhando aliás a situação orçamental e de tesouraria bem mais favorável na generalidade da estrutura municipal neste período). Este aumento regista-se depois de uma quebra considerável da despesa com o setor cultural sentida nos anos anteriores, em particular no período posterior à crise financeira de 2008 e seus efeitos imediatos no controle da despesa pública, tanto na administração central como na administração local.

### DESPESAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

Entre 2004 e 2014, as despesas dos municípios associadas à cultura e ao desporto (sistemizadas nas estatísticas do INE) registaram oscilações significativas. Embora a tendência dessas oscilações seja semelhante nos três contextos territoriais em análise, verifica-se que, enquanto ao nível nacional o balanço global se traduz numa redução das despesas nestas áreas, na cidade de Lisboa e no contexto metropolitano esse balanço traduz-se num acréscimo muito expressivo. Esta evolução pode ser avaliada tendo por base as despesas por habitante ou o peso destas despesas nos orçamentos municipais.

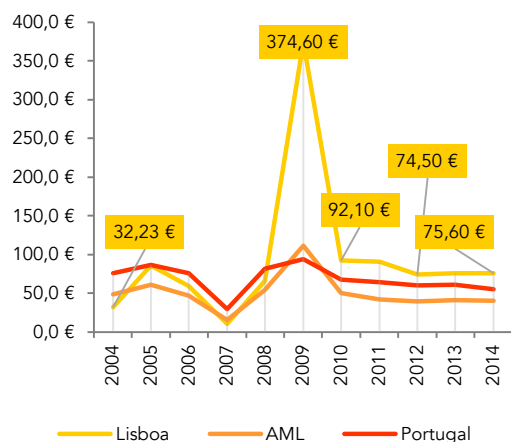
O padrão de evolução destas variáveis na cidade de Lisboa é marcado por um valor extremo em 2009, ano em que as despesas nestes domínios atingem os 375 euros por habitante. A justificação para este aumento (dada pelo INE, tendo por base confirmação junto das fontes da CML responsáveis pelas estatísticas da cultura) reside num “grande aumento das despesas efetuadas nos domínios Património Cultural, nomeadamente nos Monumentos, centros históricos e sítios protegidos e Museus; e Publicações e Literatura, nomeadamente as afetas às Bibliotecas”. De

acordo com a mesma fonte “em parte esse aumento deve-se à alteração do vínculo laboral de prestadores de serviço que passaram a integrar os quadros da Câmara Municipal nos domínios culturais mencionados”. A amplitude desta discrepância, bem como a evolução desta variável nos anos seguintes fazem-nos questionar a razoabilidade desta justificação, levando-nos a crer que a mesma estará antes associada a uma aplicação pontual de critérios metodológicos distintos dos utilizados antes e depois deste ano. Por este motivo, nesta análise não tomaremos em consideração os valores extremos registados em 2009 nestas variáveis (e noutras em que se verifica a mesma situação).

Assim, ainda no que diz respeito às despesas por habitante, verifica-se que em Lisboa, na década e meia em análise, estas mais que duplicam, passando de 32 para 76 euros por habitante. No conjunto do país, as despesas dos municípios decrescem, de 76 para 55 euros por habitante; enquanto na AML, com um padrão de evolução semelhante, essa quebra é menos expressiva, de 48 para 41 euros por habitante.

Considerando a percentagem de despesas nestas áreas no total das despesas das autarquias, verifica-se que em Lisboa, numa evolução marcada por oscilações, esse valor sobe significativamente de 3,3% para 6,1%. Na AML e em termos nacionais, pelo contrário, regista-se um decréscimo do peso das despesas em cultura e desporto, de 8,2 para 6,4% no primeiro caso e de 11,6 para 7,9% no segundo.

**Figura 5.57.** Despesas (em euros) das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto, por habitante, 2004-2014 (n.º)

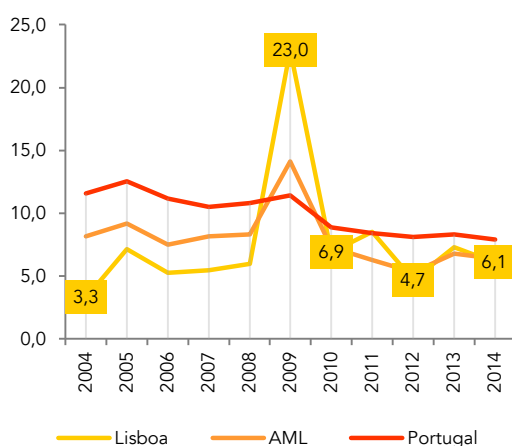


**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

Distinguindo as despesas correntes das de capital verificamos que as primeiras são quase sempre superiores às segundas e a tendência é que essa discrepância se torne cada vez maior, seja no município de Lisboa, na AML ou a nível nacional. No caso particular de Lisboa, desde 2008, e ao longo dos

Ainda assim, em Portugal, ao longo de todo este período, o peso destas despesas no total mantém-se acima do valor registado na capital (a única exceção é em 2009, ano em que em Lisboa a proporção de despesas ligadas à cultura e ao desporto atinge os 23% do total, o que corrobora as dúvidas já descritas sobre a validades destes dados).

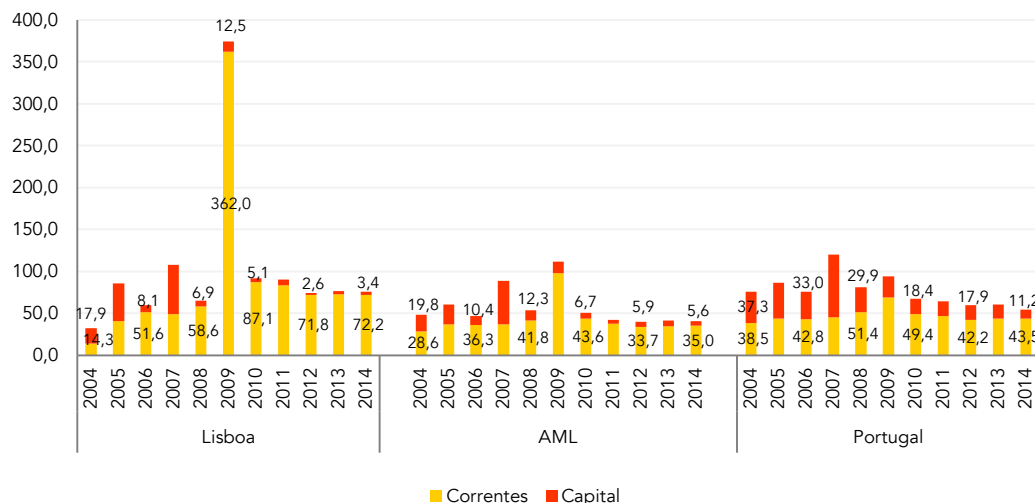
**Figura 5.58.** Proporção de despesa das autarquias em cultura e desporto no total de despesas, 2004-2014 (%)



**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2014*.

últimos anos, as despesas de capital tornaram-se quase insignificantes quando comparadas com as despesas correntes. Em 2014 as despesas correntes totalizaram 72,2 euros por habitante, enquanto as despesas de capital não passaram de 3,4 euros.

**Figura 5.59.** Despesas correntes e de capital (em euros) das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto, por habitante, 2004-2014 (n.º)



Nota: Por despesas correntes entendem-se as despesas que incluem gastos “com o pessoal, aquisição de bens e serviços, juros e outros encargos, transferências correntes, subsídios e outras despesas correntes”. Já as despesas de capital “incluem gastos que não se repetem todos os anos, mas que perduram no tempo, como os investimentos em infraestruturas ou equipamentos.” (Pordata, Sistema de Metainformação — <http://www.pordata.pt/>)

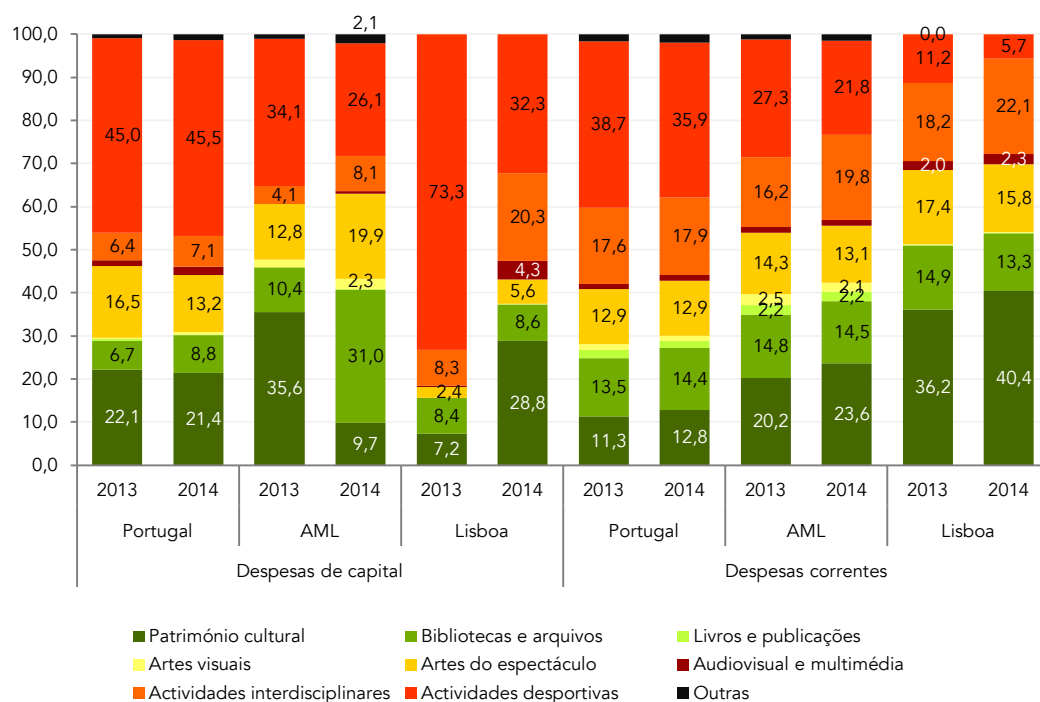
**Fonte:** INE, *Estatísticas da Cultura 2004-2012*; Pordata através de INE, *Estatísticas da Cultura 2013-2014*.

Analisando as várias áreas, verifica-se que as despesas mais relevantes se concentram, na generalidade dos anos e nas três escalas de análise aqui consideradas (Lisboa, AML e Portugal), no que até ao ano de 2013<sup>29</sup> o INE denominava por *património cultural* (museus; monumentos; centros históricos e sítios protegidos; sítios arqueológicos; património

imaterial e arquivos) e *publicações e literatura* (edição de jornais e outras publicações periódicas; edição e aquisição de livros; bibliotecas; e outras atividades). No caso das despesas de capital, para além daquelas duas áreas, também a antiga variável *jogos e desportos* tem, na maior parte dos anos, despesas municipais significativas.

<sup>29</sup>. A partir do ano 2014, o INE atualizou a metodologia de recolha de informação relativa às despesas em cultura feitas pela administração local, indo de encontro à “metodologia definida no Relatório final da ESSnet - Culture (2012) promovido pelo Eurostat e no qual os domínios e subdomínios culturais e criativos foram redefinidos.” A nova versão do Inquérito (agora denominado por Inquérito ao *Financiamento das Atividades Culturais, Criativas e Desportivas pelas Câmaras Municipais*) é preenchido por via eletrónica, tem uma “periodicidade anual e é dirigido às Câmaras Municipais para reportarem as despesas totais, correntes e de capital efetuadas nas atividades culturais, criativas e desportivas.” (INE, Sistema de Metainformação — <http://smi.ine.pt/>)

**Figuras 5.60.** Despesas correntes e despesas de capital das Câmaras Municipais em atividades culturais e de desporto, por domínio cultural, 2013-2014 (%)



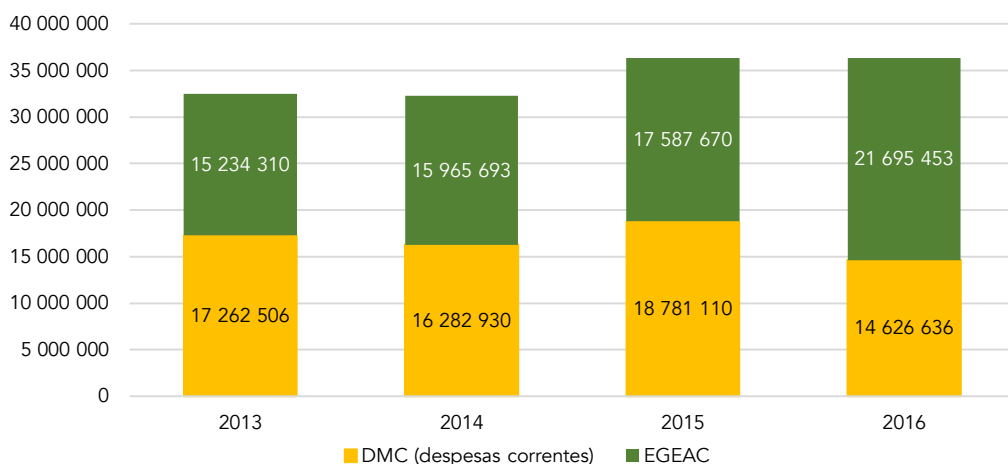
**Fonte:** Pordata através de INE, *Estatísticas da Cultura 2013-2014*.

Na impossibilidade de dados mais detalhados, efetuou-se uma análise aos orçamentos da DMC e da EGEAC entre 2013-2016 permite fazer um retrato interrelacionando dos valores globais investidos na área da Cultura em Lisboa. Como já foi referido, considerando o conjunto das duas estruturas, DMC e EGEAC, há uma progressiva subida dos valores da despesa nesta área. Analisados os dados isoladamente verifica-se que o orçamento da DMC sofre uma redução entre 2013 e 2014, subindo em 2015 e voltando a descer ligeiramente em 2016, enquanto o da EGEAC regista um crescimento contínuo.

Na análise destes dados, há que ter em conta os seguintes fatores: i) uma fatia do orçamento da DMC está afeta ao PIPARU (Programa Intervenção para a Reabilitação Urbana)

vigente de 2009 a 2016, cujo montante vai necessariamente descendo à medida que o valor global atribuído a projetos da Cultura vai sendo executado; ii) houve vários equipamentos que, gradualmente, foram integrados na empresa municipal; e iii) verifica-se um substancial aumento das receitas da EGEAC (diretamente relacionado com o aumento da atividade turística na cidade), libertando receita e investimento por parte da tutela.

Tendo em conta as despesas correntes (excluímos as verbas de investimento, associadas ao PIPARU, e realizadas fora da orgânica da DMC), e cruzando com os dados da EGEAC verifica-se uma evolução do orçamento global executado de 32,5 milhões de euros em 2013 para 36,3 milhões de euros em 2016.

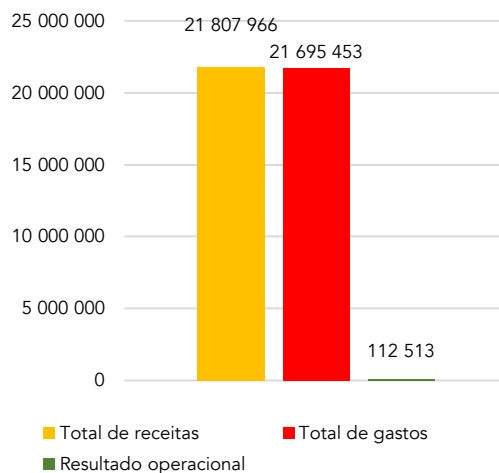
**Figura 5.61.** Orçamentos da DMC, 2013-2016 (despesas correntes) e da EGEAC, 2013-2016 (euros)

**Fonte:** Gabinete da Vereadora CVP/CML.

Importa, por outro lado, sublinhar que o aumento das receitas da EGEAC influencia de forma direta o orçamento global da cultura, designadamente porque o valor da comparticipação da CML na empresa municipal (através do Contrato-programa) flutua consoante as receitas próprias da empresa. Assim, o aumento das receitas próprias da EGEAC (de 9,8 milhões de euros em 2013 para 15,7 milhões de euros em 2016, ou seja, a um ritmo de 2 milhões de euros ao ano) é geralmente acompanhado por uma diminuição da comparticipação da autarquia, que passou de 7 milhões de euros em 2013 para 4 milhões em 2015 (em 2016 viria a aumentar, para 6 milhões de euros, apesar do crescimento verificado igualmente nas receitas próprias da EGEAC).

A informação disponibilizada pela EGEAC permite-nos analisar ainda a estrutura de rendimentos e gastos desta empresa municipal e dos vários equipamentos que integra.

O total global dos rendimentos da EGEAC em 2016 rondou os 21,8 milhões de euros

**Figura 5.62.** Demonstração de resultados EGEAC, em 2016 (euros)

**Fonte:** Gabinete da Vereadora CVP/CML.

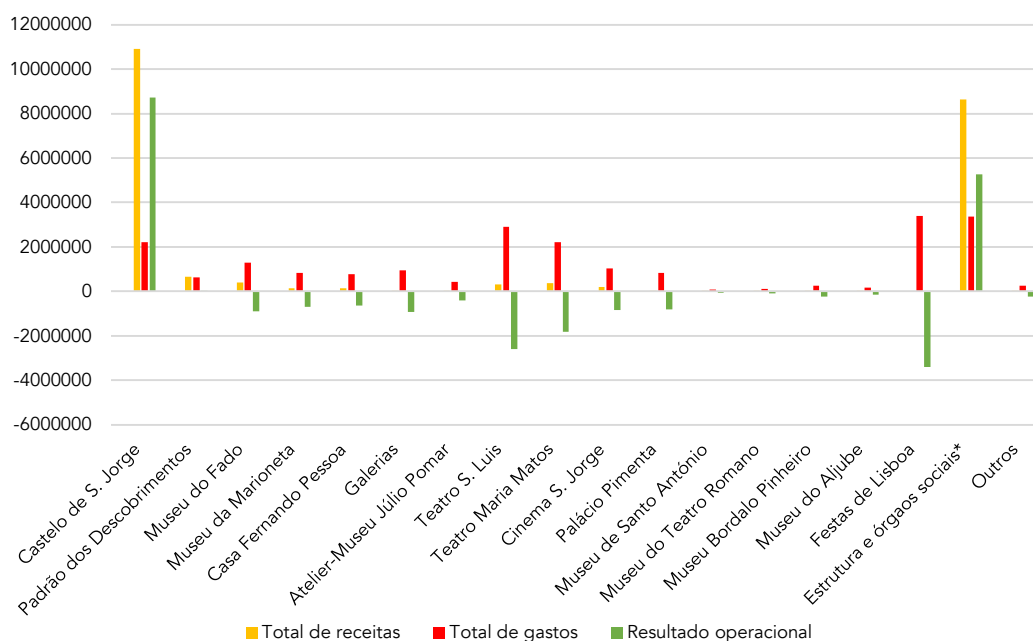
(que incluem 6,1 milhões de euros do Contrato-programa da CML) e o total de gastos cifrou-se nos 21,7 milhões de euros, o que significa um resultado operacional positivo.

Analizando as várias unidades orgânicas (correspondentes, no essencial, aos diversos equipamentos), verificam-se situações muito assimétricas. Os rendimentos são particularmente elevados no Castelo de S. Jorge: 10,9 milhões de euros em 2016 (o dobro da receita registada em 2013, ano em que se cifrou nos 5,3 milhões), distanciando-se claramente dos demais equipamentos. Dado o reduzido nível de despesa, este equipamento tem um resultado operacional de quase 9 milhões de euros.

O Padrão dos Descobrimentos, que se posiciona em segundo lugar em termos de

receitas (ainda que, em 2016, sejam de apenas 643 mil euros), apresenta um resultado operacional igualmente positivo (próximo dos 10 mil euros). Os demais equipamentos da EGEAC têm rendimentos bastante mais reduzidos, mas níveis de gastos avultados, o que se traduz, em todos eles, por resultados operacionais negativos (mais significativos nos teatros municipais S. Luiz e Maria Matos). Quanto às Festas de Lisboa, embora não tenham qualquer componente de receita direta (e por isso registam um resultado operacional negativo de 3,4 milhões de euros em 2016), os gastos associados são totalmente cobertos por verbas integradas na rubrica “Estrutura e órgãos sociais” que, com um resultado largamente positivo, permitem assegurar integralmente as despesas das Festas.

**Figura 5.63.** Demonstração de resultados por unidade orgânica da EGEAC, em 2016 (euros)



\* Inclui valor do Contrato Programa (6,1 milhões de euros)

**Fonte:** Gabinete da Vereadora CVP/CML.

Uma análise mais detalhada aos rendimentos permite perceber a relevância da bilheteira na generalidade dos equipamentos, particularmente no Castelo de S. Jorge e no Padrão dos Descobrimentos (representa, em ambos, mais de 97% dos rendimentos), mas igualmente nos Museus do Teatro Romano e do Aljube e no São Luiz Teatro Municipal (81%, 76% e 69% respetivamente). Quanto às demais rubricas de rendimentos, destacam-se as vendas de mercadorias no Atelier-Museu Júlio Pomar (90%), nas Galerias Municipais (61%), na Casa Fernando Pessoa (55%) e no

Museu do Fado (34%). No Museu da Marioneta as concessões representam mais de metade dos rendimentos.

Quanto aos gastos, as despesas com pessoal são as que geralmente se destacam representando, em muitos equipamentos, mais de metade dos custos globais. A programação é responsável por uma parte importante do orçamento no Museu do Fado bem como nos Teatros Municipais São Luiz e Maria Matos (45% dos gastos nos três equipamentos, em 2016).

## 5.3. Leituras complementares de diagnóstico

### 5.3.1. A oferta, a procura e os mecanismos de mediação cultural

#### 5.3.1.1. Oferta cultural da cidade

Dos vários elementos de caracterização e diagnóstico disponíveis e analisados, incluindo aqui a informação quantitativa e os dados extraídos da auscultação dos diferentes agentes, ressalta aquela que é talvez a ideia mais transversal no âmbito do presente processo de diagnóstico: Lisboa tem conhecido um aumento e diversificação da sua oferta cultural, consolidando o seu papel de polo e de charneira no cômputo da programação cultural portuguesa. Há quem fale mesmo de um *cenário cultural saudável*, que se traduz no aumento e na diversidade da oferta e das estruturas culturais, quer em termos municipais, quer em termos das entidades privadas.

Simultaneamente, e ainda que não seja unânime, há a perceção de que esta diversidade se materializa nos múltiplos tipos de atividades, de temáticas e de estruturas existentes, mas também numa programação pensada para diferentes segmentos de públicos e de espaços, o que evidencia e tenta representar o caráter multicultural e cosmopolita da cidade. Do lado da oferta, podemos também falar de uma crescente festivalização da cultura e das artes, pois os festivais parecem ser um formato muito importante, quantitativa e qualitativamente, de oferta cultural na Lisboa atual.

Não ignorando a existência de situações distintas nos diversos setores culturais, com base nos dados mais facilmente disponíveis e na perceção dos agentes escutados, prevalece a ideia de que, de uma forma global, existem equipamentos suficientes na capital, sejam eles teatros, cinemas, museus, bibliotecas, salas de espetáculo, dos mais variados tipos, e espaços de exposição.



Todavia, e à semelhança do que foi salientado há sete anos atrás, são identificadas lacunas ao nível da existência de salas de espetáculo de dimensão intermédia, bem como de salas de ensaio de artes performativas e de armazenamento/arquivo. A este respeito há que realçar o projeto promovido pela CML - Polo Cultural das Gaivotas | Boavista que, situado na Escola das Gaivotas, no eixo Cais do Sodré - Santos, disponibiliza um centro de criação cultural constituído por salas de ensaio (música, teatro, dança e *performance*) e de formação, e por um conjunto de salas de escritório para sedes de entidades de produção cultural. Em paralelo, e através das Residências da Boavista, é disponibilizado um conjunto de apartamentos que recebem artistas, nacionais e estrangeiros, não residentes em Lisboa, que aqui se encontram em processo de criação artística. Com efeito, se este projeto vem de alguma forma responder a uma necessidade identificada no anterior estudo, promovendo a utilização para fins culturais e criativos de espaços abandonados, devolutos ou vazios, quer privados quer municipais, é percecionada pelos agentes a necessidade de reforçar este processo e de o alargar a outras zonas da cidade, contribuindo para a revitalização e regeneração das mesmas e, ao mesmo tempo, para a descentralização da oferta cultural.

A questão da centralização da oferta cultural, quer em termos de equipamentos e estruturas existentes, quer em termos da programação e das atividades promovidas, é aliás um dos aspetos mais desfavoráveis salientados pelos diversos agentes auscultados no âmbito das entrevistas e dos focus group realizados. Permanece, assim, a perceção de que a oferta cultural se encontra concentrada em certas áreas da cidade, como a Baixa/Chiado e todo o centro histórico em geral ou a zona de Belém, e de que, pelo contrário, as periferias e as zonas mais desfavorecidas se pautam por uma escassa oferta em termos culturais que, muitas vezes, é também pouco

adequada ou pouco orientada para quem nelas habita. Neste sentido, é identificada a necessidade de alargar a oferta cultural a toda a cidade, criando relações entre os vários círculos e centros de Lisboa e investindo nas zonas periféricas, quer ao nível da criação de espaços, quer em termos de programação, ou mesmo da dinamização de criadores/artistas.

Não apenas nas zonas periféricas, mas também em áreas centrais da cidade, como por exemplo a Avenida Almirante Reis, têm adquirido significativa expressão as dinâmicas culturais associativas. Com efeito, assentando numa lógica de estreita articulação com o território, as associações têm-se revelado importantes agentes do setor cultural e artístico da cidade. Fazem-no contribuindo, igualmente, para o desenvolvimento de uma cultura de mobilização cívica, assumindo o papel de fecundadores de laços de solidariedade, união e pertença entre as comunidades locais que, por sua vez, se assumem enquanto fatores essenciais para o enraizamento e manutenção de dinâmicas culturais na cidade. Seja de base mais territorial (associações de bairro, etc.), seja mais focado em vertentes especificamente culturais (nas artes performativas, nas indústrias criativas, nas novas culturas urbanas, etc.), este tecido associativo tem surgido como importante motor da grande vitalidade e criatividade de certas zonas da cidade.

Porém, se entre os agentes auscultados há consenso em relação ao aumento e diversidade da oferta cultural da cidade, o mesmo não acontece no que respeita à programação. Se alguns fazem uma avaliação positiva da mesma, outros dão conta de lacunas ao nível da articulação da programação dos diferentes espaços e estruturas culturais, bem como ao nível da articulação com a programação internacional. Desta ausência de articulação resultam, por vezes, situações de sobreposição, o que alguns consideram ser normal nas cidades capitais. Nesta linha,

para além de um esforço de articulação, identifica-se como necessário um exercício de reflexão e de avaliação da oferta cultural da cidade, de forma a evitar o excesso e sobreposição de oferta e a eventual saturação dos públicos. De entre os aspetos menos positivos, e que pode ser lido como um dos principais desafios que atualmente a cidade de Lisboa enfrenta do ponto de vista do setor cultural, é a relação deste com o turismo. Para além das questões que levanta em torno de uma eventual perda de

autenticidade e da(s) identidade(s) de Lisboa (não obstante o maior cosmopolitismo e abertura que consigo esta mudança também traz), alguns dos agentes auscultados chamam a atenção para os perigos de a cultura ser vista e explorada numa perspetiva descomedidamente turística, numa lógica de aposta numa cultura de entretenimento ou de, por outro lado, se enveredar por uma estratégia com um foco excessivo no turismo em detrimento de projetos culturais.

### 5.3.1.2. Oferta cultural municipal

**A oferta cultural da CML abarca um extenso conjunto de funções, equipamentos e programação que se tem afirmado de forma consistente, pese embora as frequentes preocupações conjunturais com as insuficiências da sua dotação orçamental e com os meios patrimoniais, financeiros e humanos disponíveis para fazer face a tão grande leque de atribuições e competências.**

Assim, a oferta cultural municipal traduz-se essencialmente numa série de eventos, estruturas e equipamentos tutelados pela DMC e pela EGEAC. Desde 2009 até hoje, o Pelouro da Cultura sofreu algumas alterações na sua estrutura orgânica (vejam-se os Anexos 3 e 4), nomeadamente com a passagem dos museus e de alguns outros equipamentos – galerias/ateliers, Casa Fernando Pessoa, alguns espaços concessionados – (e, portanto, o essencial da dimensão que ainda tinha relativa à programação cultural) até então sob a alçada da DMC para a EGEAC<sup>30</sup> e com a reorganização de alguns departamentos e divisões da DMC. Apesar destas mudanças,

de uma forma geral, as principais competências mantêm-se, no cômputo dos dois “braços de atuação” da verificação: a DMC e a EGEAC.

Para além dos múltiplos equipamentos com atividade quotidiana que prestam funções culturais na autarquia (como, por exemplo, redes de bibliotecas e arquivos, museus municipais, teatros e espaços de espetáculo e exposição, sem esquecer monumentos como o Castelo de S. Jorge e o Padrão dos Descobrimentos, uns programados e explorados diretamente pela Câmara, outros cedidos regularmente a diversas entidades),

<sup>30</sup>. Com exceção do MUDE – Museu do Design e da Moda, Coleção Francisco Capelo, que se mantém na DMC, embora seja equacionada a possibilidade de vir a assumir uma nova forma jurídica.

a CML tem ainda uma importante, embora menos visível, esfera de atuação. Mais concretamente, referimo-nos a áreas como o acompanhamento, avaliação e classificação patrimonial e arqueológica ou a gestão e preservação dos seus diversos espólios, de variados tipos, asseguradas no âmbito da atuação da Divisão de Salvaguarda do Património, da Divisão de Arquivo Municipal e do, entretanto criado, Centro de Arqueologia de Lisboa, que se encontram ambos sob a alçada do Departamento de Património Cultural. Também inseridos neste departamento, importa referir a atuação da Galeria de Arte Urbana, a principal plataforma de ação do município na esfera da *street art*, bem como o trabalho desenvolvido pelo Gabinete de Estudos Olisiponenses (GEO), que se assume como centro de documentação e de investigação sobre a história da cidade de Lisboa.

Além disso, através da Divisão de Promoção e Comunicação Cultural, a CML tem importantes funções ao nível da divulgação e comunicação cultural em relação às atividades culturais da cidade (de que a face mais visível é a *Agenda Cultural*, editada pela autarquia), e atua igualmente em áreas como o acolhimento de artistas em residências e ateliês, ou mesmo o apoio financeiro e logístico ao tecido cultural e associativo da cidade, as principais áreas de atividade da Divisão de Ação Cultural. A complexidade e a amplitude dos serviços é de tal ordem que a generalidade dos agentes auscultados reconhece a existência de uma escassa articulação entre departamentos, divisões e equipamentos, bem como de lacunas ao nível da comunicação, que fazem com que algumas direções de equipamentos desconheçam as programações, projetos e linhas de investigação que estão a ser tomadas pelos seus congéneres, mesmo quando se trata de equipamentos inseridos numa mesma divisão. Uma outra alteração ao nível da oferta cultural municipal a salientar é a passagem de um conjunto de competências para as juntas de

freguesia, agora também responsáveis por alguma da programação cultural das suas áreas geográficas de atuação.

Esta transferência parece não gerar consenso. Se alguns dos agentes auscultados a veem com bons olhos, na medida em que promove uma maior articulação com o território e com as dinâmicas locais, outros fazem referência à proliferação de eventos culturais de parca qualidade, uma vez que, como realçam, de uma forma geral, as juntas não possuem as competências e o *know-how* necessários para assumir esse papel. Ainda no âmbito da oferta cultural municipal, importa referir a recente integração da cidade de Lisboa na ARTEMREDE. Trata-se de um projeto de cooperação cultural, na região de Lisboa e Vale do Tejo, que tem como missão promover a qualificação e o desenvolvimento dos territórios onde atua, valorizando o papel central dos teatros e de outros espaços culturais enquanto polos dinamizadores e promotores das artes e da cidadania. Reconhece-se desde já que esta integração vai implicar uma clara definição dos contributos e do papel que Lisboa poderá ter na ARTEMREDE e daquelas que serão para a cidade as mais-valias desta participação.

### 5.3.1.3. Procura cultural na cidade

Uma das questões incontornáveis quando se fala em procura, seja ao nível local, regional ou nacional, prende-se com o deficiente número de estudos que caracterizem de forma rigorosa e sistemática os públicos da cultura. A maior parte dos estudos de larga escala realizados no país tem assentado em inquéritos às práticas culturais e hábitos de lazer de populações específicas em acontecimentos singulares, caso da Lisboa Capital da Cultura 1994 e Porto Capital da Cultura 2001. Embora haja, complementarmente a estes exemplos emblemáticos, alguns estudos de referência em diversos setores artísticos e culturais portugueses, o conhecimento dos agentes culturais sobre públicos, hábitos de lazer e

práticas culturais é frequentemente pouco sistematizado ou científico, normalmente baseado no senso comum e no saber de experiência feito. Isto decorre não só da escassez de meios financeiros para promover estudos sistemáticos nesta matéria, como também do facto de a informação ser frequentemente casuística, muito compartimentada e insuficientemente disseminada pelo público. De facto, ela é raramente partilhada entre estruturas culturais, o que faz com que os dados obtidos sobre práticas culturais se tornem rapidamente obsoletos, face à constante mudança da sociedade. Outra

problemática existente é que a maior parte dos estudos tem tendência para se debruçar sobre o público real, descuidando o público potencial, tão crucial para a cativação de novos públicos, por vezes marginalizados por condicionantes meramente simbólicas e comunicacionais. Sem o conhecimento complementar dos não-públicos, torna-se assim difícil planear e implementar estratégias de captação de públicos que sejam talhadas às inúmeras necessidades das diferentes pessoas e aos objetivos propostos por cada instituição cultural.

Como é sabido, as dimensões da procura e da oferta funcionam em lógicas complementares no seio do mesmo contexto sociocultural, económico e urbano. Assim, à diversidade da oferta, corresponde uma procura diferenciada, e reciprocamente. Lisboa assume-se como uma cidade que contem inúmeros *layers*, que se espraia e dialoga entre escalas de diferentes grandezas: cidade internacional e europeia, cidade capital e metropolitana, cidade de freguesias e de bairros, cidade de ruas e pessoas.

A urbe comporta inclusive diversos graus de proximidade, de vivência e de experiência cultural. A procura em Lisboa reflete esta realidade diferenciada ao ser constituída por públicos com perfis diversos que frequentam múltiplos espaços existentes, embora muitas vezes a oferta seja diferenciada para a cultura mais elitista, para a cultura de massas ou para as culturas alternativas. Comparativamente a outras cidades europeias da mesma natureza, Lisboa é ainda uma capital relativamente pouco desenvolvida em termos de públicos, se atendermos à percentagem de população local que efetivamente

consome cultura de forma regular. Este facto resulta não só do baixo nível de rendimento *per capita* da população, mas sobretudo de hábitos culturais pouco enraizados e desenvolvidos, associados a um baixo capital escolar/habilitacional médio da população e a assimetrias sociais consideráveis. Este diminuto capital cultural, de que resulta numa fraca procura, é um problema transversal a todo o território continental, embora minorado pela *boom* de novas formas de consumo digitais, sobretudo no segmento dos jovens, que questionam e rivalizam com os meios mais tradicionais de consumo cultural.

De facto, na era da cultura em *streaming* e da partilha *online*, nas mais diversas plataformas (algumas delas permitindo a cocriação de conhecimento na produção e fruição cultural – pense-se no caso das comunidades de videojogos *online*) e das redes sociais (ex: *Youtube*, *Spotify*, *Facebook*, *Instagram*), assiste-se hoje a autênticos fenómenos de popularidade na internet, aliados a consumos culturais de nicho por vezes invisíveis aos olhos do mercado. Com o advento da democratização da procura em formato

digital, surgem igualmente cada vez mais fenómenos e redes informais de produção de cultura, sobretudo ligadas a espaços alternativos e a movimentos associativos, tanto no centro urbano, como nas suas zonas limítrofes. Por outro lado, é necessário considerar ainda a importância crescente da adesão dos diferentes públicos ao formato festival – designadamente de música e de cinema – tendo-se observado aqui uma interessante lógica de fidelização de públicos, transversal em termos sociais e mesmo geracionais.

**Outro fator tem contribuído fortemente para o consumo de cultura (patrimonial) em Lisboa: o turismo. O seu aumento exponencial, sobretudo nos últimos anos, fruto de uma conjuntura geopolítica favorável e das características singulares da cidade, como vimos atrás, tem afetado diretamente o setor cultural na sua vertente mais patrimonial.**

Resulta igualmente do trabalho conjunto de atração do mercado internacional por parte do Turismo de Portugal, da Associação de Turismo de Lisboa (ATL) e do empenhamento da própria CML. Associado ao Turismo e às condições favoráveis de vivência na cidade tem-se assistido a um forte aumento do investimento estrangeiro no setor imobiliário, o que se tem traduzido também num aumento de residentes estrangeiros em Lisboa, sobretudo no setor artístico. Assim, qualquer Estratégia para a Cultura em Lisboa deve obrigatoriamente compreender e refletir também sobre estas novas dinâmicas de produção e consumo culturais, integrando as novas comunidades digitais e os artistas estrangeiros, bem como equacionado o seu papel como potenciais públicos.

No contexto da sociedade portuguesa, e com base nos estudos que incidem nas práticas culturais, vislumbram-se três cenários

distintos no presente e que têm a sua tradução paradigmática em Lisboa (Conde, 1997; Costa, 2003; Guerra, 2010): a massificação introduzida pela cultura mediática e que se faz sentir especialmente no espaço doméstico; o universo de produções mais especializadas e eruditas que implicam uma procura especificamente cultural; e as atividades associadas às indústrias do lazer e do entretenimento. Assim, num inquérito de 2010 levado a cabo em determinados espaços lúdicos, bares e discotecas de Lisboa e do Porto (Guerra, 2010), é possível aferir a importância da intensificação das práticas culturais e lúdicas *outdoors*, motivadas pela procura de espaços de fruição musical ao vivo, *live acts* ou *dj sets*. Nesse inquérito, para ambas as cidades, denota-se um claro destaque da frequência de lugares urbanos de convivialidade e de expressividade lúdica noturna, seguido pelos lugares de lazer e de convivialidade urbanos. Trata-se de uma preferência que

se situa muito na oferta de bares e/ou discotecas sobretudo em horário noturno, dando ênfase a novos atores urbanos de natureza relativamente informal e/ou associativa que congregam muitas das preferências das populações.

#### 5.3.1.4. Procura cultural nos equipamentos e atividades municipais

Após uma sucinta abordagem sobre a importância do estudo da procura cultural, nas suas diversas vertentes de análise, escalas e públicos diferenciados, importa agora focalizar sobre os equipamentos da CML, dado que nos permite ter uma noção mais precisa e atual do perfil da procura na cidade. Face à informação existente e disponível, vamos fazê-lo em concreto sobre os espaços de cultura tutelados pela EGEAC, empresa municipal que atualmente agrega o maior número e diversificação de equipamentos camarários culturais, desde museus, monumentos, teatros, galerias e eventos no espaço público. Para o efeito, iremos debruçar-nos sobre as principais conclusões do *Estudo sobre Públicos dos Equipamentos e Eventos geridos pela EGEAC*, já acima referido, e que foi concluído em 2014<sup>31</sup>. A análise então efetuada centrou-se em torno de um conjunto de 6 grandes dimensões-chave que

estruturavam o inquérito respetivo: (i) Perfil Sociodemográfico; (ii) Hábitos de Visita/Lazer (iii) Comunicação/Divulgação do Evento (iv) Motivações para a Visita (v) Experiência dentro do Equipamento (vi) Imagem do Equipamento/Entidade Gestora.

Quanto aos hábitos de visita, as situações são naturalmente díspares. Nos equipamentos “de programação” e nos eventos organizados pela EGEAC, em geral, a maioria dos inquiridos (60 a 80%) afirmou que não estava a frequentar o evento em causa pela primeira vez, ou seja, assumiam-se como público frequente ou fidelizado. Como seria expectável, nos equipamentos tendencialmente mais visitados por turistas, a maior parte dos inquiridos (72 a 83%) era público esporádico ou ocasional. É de referir que a esmagadora maioria dos inquiridos declarou vir acompanhado, em todos os equipamentos e eventos, variando entre mínimos de 60% e valores acima de 85%. Quanto à tipificação desta companhia, é possível distinguir duas tendências: nos monumentos e nos museus, prevaleceu a visita em casal ou em família, ao passo que nos restantes equipamentos, as visitas com os amigos foram claramente maioritárias. Em termos do conhecimento e notoriedade dos equipamentos e eventos EGEAC, destacaram-se claramente dois

**31.** O intuito global do Estudo foi analisar os públicos de diversos equipamentos culturais, iniciativas e eventos que a EGEAC geria, tutelava e promovia na cidade de Lisboa. Assim, este Estudo foi aplicado num contexto em que a EGEAC tutelava ainda apenas alguns dos equipamentos e serviços que tem na atualidade. O estudo, de natureza quantitativa e qualitativa, teve por base a aplicação de um inquérito multilinguístico, de julho de 2012 a junho de 2013, a um conjunto de nove equipamentos, e aos principais eventos regulares realizados e programados diretamente pela EGEAC. O seu principal objetivo foi estudar e compreender o perfil dos diferentes utilizadores e frequentadores de cada um dos espaços e eventos. Em termos de caracterização dos inquiridos e quanto à distribuição etária, não obstante a elevada dispersão patente na distribuição etária dos inquiridos, com idades compreendidas entre os 11 e os 90 anos de idade, a grande maioria dos inquiridos situou-se entre os 25 e os 55 anos, com metade dos espectadores/visitantes na faixa entre os 28 e os 49 anos (em torno de uma média geral de cerca de 39 anos). Relativamente ao nível de habilitações, na globalidade dos equipamentos/eventos observados (com a exceção notória das Festas de Lisboa, especificamente muito marcada pelas Marchas Populares), a maioria dos inquiridos (ca. 80%) possuía formação de nível superior. Em termos da condição perante o trabalho e a atividade profissional, a maior parte dos inquiridos exercia uma profissão. A esmagadora maioria dos inquiridos era de nacionalidade portuguesa, residente em território nacional, maioritariamente do próprio Concelho de Lisboa. Tendência só contrariada, naturalmente, pela grande percentagem de público estrangeiro, sobretudo turistas brasileiros e espanhóis, que frequentam principalmente monumentos e museus.

equipamentos com nível de conhecimento transversalmente muito elevado (reconhecidos por mais de 90% dos inquiridos em quase todos eles): o Castelo de S. Jorge e o Padrão dos Descobrimentos. Quanto à relação com outros equipamentos culturais da cidade, destacaram-se claramente dois equipamentos (o CCB e a Fundação Calouste Gulbenkian) como referências na cidade, já que a esmagadora maioria dos inquiridos admitiu uma visita regular a esses espaços, ultrapassando os 75% dos inquiridos.

**Em termos da comunicação, verificou-se uma clara distinção entre os equipamentos mais vocacionados para a programação regular e os equipamentos com uma prática mais associada à captação de público com cariz mais turístico.**

Nos primeiros, o boca-a-boca foi claramente a forma de divulgação mais referida em todas as categorias, ao passo que nos segundos, nomeadamente nos monumentos e nos museus, impôs-se naturalmente a divulgação por meio de guias turísticos, mais até que a divulgação turística mais institucional. Para além do dominante boca-a-boca, foi assinalada uma dispersão de respostas por diversas outras vias de comunicação, mais tradicionais ou menos convencionais, onde fatores como a casualidade e múltiplas lógicas de divulgação pela internet assumiram uma relevância mais marcante do que a esperada.

No que concerne às motivações para a visita, não obstante uma grande diversidade de respostas, destacaram-se em termos globais: a importância clara das motivações

mais associadas à reputação das obras e dos autores nos equipamentos mais virados para a programação (cinema, teatros) a par de um maior peso relativo mais associado à reputação (ou “marca”) de equipamentos tais como monumentos e museus. Em paralelo às questões reputacionais, destacaram-se muito transversalmente outros fatores motivacionais para a visita, como a temática do evento/equipamento visitado, ou as diversas vertentes associadas à convivialidade e socialização. Tendo os inquiridos sido confrontados com quatro tipos de experiência pré-definidos, associados à fruição cultural: a aprendizagem (experiência intelectual), as emoções/sensações (experiência emocional), o convívio (experiência social) e a diversão (experiência recreativa), as respostas indicaram que todos os tipos de experiência apareceram positivamente valorizados em todos os equipamentos/eventos. Apesar de alguma variabilidade, as experiências mais associadas a dimensões estéticas e hedónicas e, em menor grau, à aprendizagem, assumem uma maior valorização relativa do que as ligadas à sociabilidade.

A informação recolhida em relação à imagem de cada equipamento/evento (seja pela via de caracterização espontânea – sem indução, através de um conjunto de palavras chave – seja através do confronto com um conjunto de valores pré-definidos) apresentou resultados bastante interessantes, naturalmente diversos de caso para caso, mas que permitem uma reflexão substantiva sobre a identidade e os valores associados a cada espaço/evento. Os resultados obtidos enquadraram facilmente os equipamentos e eventos analisados nas tipologias pré-definidas *a priori* para o Estudo (os “espaços de programação”, os “espaços concessionados”, os “museus”, “os monumentos”, os “eventos”), numa lógica quase homológica, já que a imagem de cada equipamento se cola e se harmoniza com a sua respetiva política e estratégia de programação.

Por fim, registou-se uma avaliação bastante positiva da oferta da EGEAC em relação à oferta cultural global da cidade de Lisboa. A análise dos dados relativos aos quatro aspetos em estudo (avaliação da importância cultural do evento na cidade; da qualidade da sua oferta e programação; da sua visibilidade; e das condições de acolhimento) revelou que a avaliação feita foi bastante positiva em relação a qualquer dos aspetos em análise: valor médio de 4,5 numa escala de 1 (nada significativa) a 5 (muitíssimo significativa). Esta avaliação genérica refletiu, contudo, realidades algo diferenciadas, seja em relação a cada um destes aspetos, seja no que concerne aos diferentes tipos de equipamentos/eventos. Mas em termos gerais verificou-se que a avaliação da importância dos equipamentos/eventos promovidos pela EGEAC, bem como a avaliação das suas condições de acolhimento e da qualidade da sua oferta e programação, foi um pouco mais bem cotada do que a sua visibilidade no seio da oferta cultural da cidade.

Os dados obtidos e veiculados neste Estudo sobre Públicos dos Equipamentos e Eventos geridos pela EGEAC dão-nos assim um retrato, embora sempre limitado no tempo e no espaço, da procura em Lisboa. De facto, revela-nos pistas e dados importantes para um (re)pensar mais informado sobre as missões, objetivos e linhas estratégicas de atuação, dos vários equipamentos EGEAC e espaços similares de cultura da cidade de Lisboa.

### 5.3.1.5. Mediação cultural

Os processos de mediação e de legitimação cultural revelam-se fulcrais no âmbito das atividades culturais, pois neles assenta a criação de reputação e de legitimação dos criadores em relação aos seus públicos, aos críticos, às redes sociais e outros agentes dos mundos da arte em que se inserem. Simultaneamente, são estes processos de mediação que viabilizam a divulgação da informação nos mercados e circuitos de bens culturais,

assumindo os mediadores um papel crucial no estabelecimento de um primeiro contacto entre a oferta e a procura, dando a conhecer ao público e legitimando os produtos culturais. No tecido urbano atual, os principais agentes que assumem a função de mediação são: os críticos/*opinion makers*, os média, os programadores, os curadores, os próprios circuitos de distribuição e exibição da oferta cultural, bem como as redes sociais, a Internet e os novos suportes de comunicação e divulgação.

A este nível, e olhando para a situação de há sete anos atrás em Lisboa, parecem manter-se alguns dos principais problemas anteriormente identificados, nomeadamente no que diz respeito aos aspetos da comunicação, divulgação e articulação dos diferentes agentes e entidades, internos e externos aos serviços camarários. Isto é, a comunicação e divulgação entre as diferentes instâncias continua a ser um aspeto a trabalhar dentro do conjunto da intervenção autárquica, nomeadamente pela intensidade e a velocidade dos mecanismos de informação e redes sociais que obrigam a uma permanente interligação, interface e articulação de conteúdos e referências – esta é uma questão recorrente no diagnóstico feito junto dos agentes, plasmado nas entrevistas realizadas.

No que concerne à comunicação e divulgação do que acontece na cidade em termos culturais, desde logo a nível interno, entre os vários serviços e estruturas camarárias, os agentes auscultados parecem concordar na identificação de lacunas na circulação da informação que, por sua vez, promovem a desarticulação entre atividades, estruturas e equipamentos. Estas questões colocam-se quer no interior do Pelouro da Cultura, quer ao nível da articulação entre este e as restantes áreas de atuação da CML (social, habitação, educação, economia e inovação...). Mas também no que diz respeito à comunicação e divulgação exterior das atividades culturais é identificada a pouca



capacidade de divulgação dos produtos e eventos culturais e de promoção dos seus elementos identitários, o que é exponenciado pelo aumento do número de acontecimentos e atividades culturais nos múltiplos espaços da cidade. Paralelamente, a informação existente encontra-se dispersa e sobreposta em diferentes meios de circulação de informação: desde a informação institucional das várias instituições, às agendas, às programações, aos destaques da imprensa

escrita e dos restantes média, aos diversos guias sobre a cidade, passando pelas *newsletters* e *mailing lists*, sem esquecer as mais institucionais publicações municipais, a Agenda Cultural, da DMC, e a Follow Me, da ATL. Esta sobreposição resulta da já identificada ausência de articulação entre os diferentes atores – estruturas e entidades públicas e privadas, programadores e agentes culturais (a qual aliás se questiona que possa ou deva existir).

**Ao mesmo tempo, se é consensual o aumento da oferta cultural de Lisboa nos últimos anos, os meios de comunicação social tradicionais (jornais, revistas, televisão) têm diminuído a atenção atribuída à cultura, quer em termos da divulgação de atividades e produtos culturais, quer em termos de reflexão e crítica sobre os mesmos.**

Podem considerar-se exceções os suplementos culturais do jornal *Expresso* e do jornal *Público*, a *Atual* e o *Ípsilon*, respetivamente, ou, num registo diferente, a revista *Time Out*. Em contrapartida, ganham protagonismo os mecanismos de divulgação proporcionados pela Internet e pelas tecnologias digitais e móveis, aos quais as instituições e os produtores culturais têm começado a adaptar-se – destaque-se o *Le Cool*, por exemplo. De uma forma geral, surge como necessária, por parte da autarquia, uma reflexão sobre os meios através dos quais a informação pode ser comunicada de um modo mais eficaz e uma maior exploração das novas ferramentas. Tal não só permitirá a utilização de novos circuitos de promoção e mediação cultural, mas também de novas formas de legitimação cultural, para além de aumentar a capacidade de chegar a um público mais alargado, pensando aqui especificamente no caso do público jovem, para quem hoje em dia estes são os principais mecanismos de acesso à informação.

Os processos de mediação assumem-se, igualmente, relevantes ao nível da inserção dos artistas e das suas obras nos circuitos de legitimação e de visibilidade, nacionais e internacionais. A este respeito, mais uma vez, os agentes auscultados dão conta de um consenso em torno da falta de representação internacional dos criadores e dos produtos culturais. Alguns falam mesmo da inexistência de circuitos de promoção cultural, especialmente se compararmos Lisboa a outras capitais europeias. Paralelamente, apesar de nos últimos anos se ter assistido a alguma melhoria, parece ser ainda parca a mobilidade de artistas e profissionais do setor cultural nas redes internacionais de criação. Tal, para além de dificultar a afirmação e a visibilidade externa da produção cultural portuguesa, reduzindo as possibilidades de legitimação da mesma a nível internacional, gera também um desequilíbrio entre o que se exporta e o que se importa.

Não obstante, há uma significativa margem de manobra a explorar, na medida em que é reconhecido o potencial de internacionalização de Lisboa. Este não só é gerado pelo sucesso de alguns artistas portugueses em circuitos internacionais, como também pela recente atratividade da cidade junto de artistas internacionais que nela escolhem viver, envolvendo-se na esfera de criação e produção cultural da cidade e podendo contribuir para a sua visibilidade a nível internacional.

Neste sentido, foi referida a necessidade de criação de plataformas de promoção da internacionalização dos artistas e da produção cultural da cidade. É fundamental, a este nível, o reequacionamento de modalidades de comunicação mais flexíveis em termos de suporte, de diferentes âmbitos (nacional, local, internacional), orientadas para a panóplia complexa de segmentos de públicos, matizadas por diferentes informações (notícias, reportagens, memórias, destaques, emergências) e fortemente ancoradas nos serviços educativos dos diferentes atores/instituições e no tecido escolar (nos seus diferentes níveis e traduções territoriais).

No âmbito dos mecanismos de mediação, do contacto entre a oferta e a procura, os serviços educativos desempenham igualmente um importante papel. Assumidos como a estrutura destinada ao encontro das instituições com a comunidade, e ao estímulo da criatividade e da literacia dos diversos públicos que a constituem, sediam-se em

espaços culturais muito diversos como arquivos, bibliotecas, museus, teatros, entre outros equipamentos e projetos culturais ao serviço dos munícipes e visitantes de Lisboa. Reconhecendo a importância destes serviços na promoção da história da cidade, do sentimento de pertença à comunidade das diferentes culturas, da compreensão da presença da cidade no mundo, e da ligação e expressão afetiva por Lisboa, desde 2014, está em curso um projeto global de reflexão e requalificação dos serviços educativos. Tal projeto alicerça-se numa lógica de revitalização das atividades educativas colocadas ao serviço dos munícipes. Neste sentido, teve já como resultado o desenvolvimento de novos e renovados serviços educativos no âmbito da DMC. Num novo ciclo de trabalho, pretende-se criar um espaço alargado de reflexão, formação e construção partilhada de saberes e experiências, lançando-se as bases de uma identidade reconhecível do Programa Educativo do Pelouro da Cultura de Câmara Municipal de Lisboa.

## 5.3.2. Uma abordagem setorial

### 5.3.2.1. Artes visuais e mercado de arte

Por artes visuais entendemos aqui a pintura, a escultura, *new media* e instalação e a fotografia. A imagem que neste momento transparece do setor das artes visuais em Lisboa é de um dinamismo e criatividade crescente, maculado por um mercado frágil e financeiramente pouco poderoso. Parece ser unânime que existe, neste momento, uma geração de artistas em Lisboa talentosa e diversificada, que se distingue das gerações anteriores: aberta ao mundo e viajada, presente em exposições e feiras internacionais, em alguns casos formados no estrangeiro, representados por vezes por galerias não portuguesas, e trabalhando temas que são na maior parte das vezes os mesmos dos seus homólogos internacionais (da ecologia à discussão pós-colonial). Neste tecido, encontra-se um grupo significativo de artistas que, não obstante terem uma presença importante nos mercados e circuitos internacionais, e conscientes da dificuldade que a distância das grandes capitais europeias e das suas dinâmicas lhes traz, optam por viver em Lisboa por razões financeiras ou de qualidade de vida.

**O mercado de arte em Lisboa, seja o primário como o secundário, continua a padecer de falta de transparência pelo que é complexo assinalar as suas dinâmicas ou estado de saúde financeiro.**

Se parece evidente que os artistas portugueses e de Lisboa começam a ter uma presença

constante nos mercados internacionais, e essa realidade é comparativamente mais visível e dinâmica que há 20 anos atrás, esse trabalho deve-se também às galerias que os representam. Lisboa concentra, naturalmente, o maior número de galerias do país, representando a maior parte dos mais importantes artistas portugueses. Galerias como Cristina Guerra Contemporary Art, Galeria Filomena Soares, Galeria Carlos Carvalho ou a agência Vera Cortez apresentam-se regularmente nas feiras internacionais, contribuindo decisivamente para a difusão do trabalho dos artistas nacionais por si representados. De referir ainda a abertura da Barbado Gallery em Campo de Ourique, especializada em obras que apelam ao grande público e com um posicionamento comercial claramente orientado para a comunidade expatriada.

Do lado da procura, também o mercado e as práticas colecionistas sofreram transformações significativas. Os anos 2000 foram marcados pelo dinamismo colecionista de grandes instituições financeiras, como o BES, o BPN ou o BPP e a sua coleção Ellipse. Com a crise financeira e com o colapso de algumas destas instituições, as galerias viram-se na contingência de trabalhar com os magros orçamentos das poucas instituições museológicas que ainda compram para as suas coleções, gerindo as frágeis práticas colecionistas portuguesas (que ainda assim existem e não podem ser subestimadas). É importante assinalar que há sinais de que as novas populações internacionais em Lisboa, nomeadamente francesas, estão atentas e são compradoras de artistas portugueses, recorrendo às galerias locais para algumas aquisições.

O sistema de formação e ensino artístico mantém-se razoavelmente inalterado nos

últimos anos: a Faculdade de Belas Artes de Lisboa continua a ser a sua principal referência, mas escolas independentes como a AR.CO ou o espaço Maumaus são importantes centros de formação. É importante realçar que a formação artística nos dias de hoje é diferente do passado, sendo complementada por formações eminentemente teóricas, nomeadamente na área das ciências humanas e sociais, e para as quais as inúmeras universidades da cidade contribuem. Apesar de as críticas generalizadas ao estado do sistema de ensino artístico, é opinião unânime que, no caso da Faculdade de Belas Artes, houve uma renovação do corpo docente, dispondo da escola hoje em dia de vários professores de prestígio.

Nos anos 2000 pressentia-se já a capacidade de atratividade da cidade de Lisboa de artistas internacionais. Esse pressentimento, assinalado no relatório de 2009, tem vindo a tornar-se realidade com a vinda para Lisboa, não só de estudantes, mas também de inúmeros artistas e curadores.

Em muitos casos, tratam-se de profissionais que guardaram ligações profissionais aos seus países ou cidades de origem, fazendo de Lisboa uma base de trabalho. Atraídos pelos custos de vida, pelas condições meteorológicas e uma diversidade cultural e artística rica, instalaram-se em Lisboa nos últimos anos. Intimamente associado a este fenómeno nos últimos anos, Lisboa viu surgir, de igual forma, inúmeros espaços de exposição e de residências alternativos (espaços como o Hangar, o projeto Kunsthalle Lissabon, Atelier Concorde ou o espaço Syntax), que vieram integrar a vida da cidade de forma natural e orgânica. Esta dinâmica

enquadra-se, por sua vez, numa certa tradição de existência de espaços e de estruturas de produção alternativas, ao qual o tecido urbano lisboeta se presta (o processo de consulta aos agentes culturais em 2009 já apontava para a importância dos edifícios e espaços livres ou financeiramente acessíveis e para a necessidade de serem ocupados pela classe artística). Em 2010 a Câmara Municipal recuperou e estabeleceu um novo regime de acesso aos ateliers municipais junto ao Palácio dos Coruchéus e nos Olivais, que neste momento acolhem algumas dezenas de artistas. Com efeito, é de salientar o trabalho desenvolvido pelas Galerias Municipais e pelo Atelier-Museu Júlio Pomar, nomeadamente ao nível do apoio aos artistas, nacionais e internacionais, a viver em Lisboa. De realçar também que ambos criaram os prémios de curadoria, incentivando à crítica neste meio artístico e assumindo, por isso, um importante papel de mediação cultural. É ainda importante referir que Lisboa, dada a sua posição geoestratégica privilegiada, tem sido espaço de encontro entre a África e a Europa, sendo de assinalar a presença de artistas nesse cruzamento (Kia Henda e Yonamine, por exemplo).

O ano de 2016 ficou marcado ainda pela realização da primeira edição da extensão lisboeta da feira de arte contemporânea espanhola ARCO Madrid. Com a participação de 45 galerias, nacionais e internacionais, as reações dos organizadores e galeristas participantes foram, de acordo com as notas de imprensa, muito positivas. Esta feira constitui mais um sinal de uma certa vitalidade da cidade de Lisboa, assim como da sua capacidade de atração, no setor das artes visuais.

## CAIXA 5.1. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML – ARTES VISUAIS E MERCADO DE ARTE

- apoio à produção de iniciativas privadas;
- apoio à criação através de encomendas de arte pública;
- apoio à criação através da atividade expositiva e colecionadora dos seus museus e galerias;
- cedência de espaços de atelier e expositivos/recuperação de espaços vazios ou devolutos;
- promoção de residências artísticas internacionais em parceria com instituições da cidade;
- instituição de concursos públicos para a escolha das posições de Direção das instituições sob a sua tutela;
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade.

## 5.3.2.2. Artes performativas

No setor das artes performativas consideramos o teatro, a dança, a performance, a ópera e outras práticas transdisciplinares. Desde os estudos realizados em 2009, podemos salientar a existência de mudanças significativas no cenário das artes performativas na cidade de Lisboa. Assim, na sequência da extinção do Ministério da Cultura e da redução significativa dos apoios do Estado, a CML assumiu um papel ativo no apoio às instituições de Lisboa, cidade que aloja a maior parte das companhias e grupos de teatro do país. Repensou-se sobre os modos de operar do setor, redefiniram-se os orçamentos, criaram-se novos incentivos à internacionalização. A estratégia da EGEAC foi revista. De referir também o investimento que foi feito no reforço da identidade e imagem gráfica dos principais teatros da cidade, o que tem permitido uma crescente aproximação a este tecido e um reforço das suas apostas programáticas.

Foram também determinantes para manter uma dinâmica cultural de dança e de teatro na cidade, iniciativas para a promoção de redes de financiamentos alternativas e a implementação de projetos e programas como o BIP/ZIP, que pudessem colmatar situações

como a falta de espaços de criação e de produção e ensaios. A abertura do Polo Cultural das Gaivotas | Boavista, gerido pela DMC – o novo equipamento da cidade dedicado às artes performativas – é um dos resultados concretos deste investimento da CML. A manutenção do Festival Alcantara no contexto pós-crise, articulando financiamentos nacionais com os locais é um exemplo bem vivo dessa perseverança. Todas estas alterações contribuíram, em grande parte, para desencadear ou reforçar um espírito de colaboração entre instituições.

Comparativamente a 2009, a cidade apresenta hoje uma oferta teatral que cruza diversas instituições, de carácter público e privado: a Culturgest associou-se ao Teatro Maria Matos; o CCB começou a colaborar com equipamentos culturais municipais. Parece haver, contudo, diversos fatores (como a lei de mecenato ou a dificuldade de articulação entre os departamentos da CML) que dificultam ainda a relação dos equipamentos municipais com o setor privado, com o qual é difícil concorrer.

No campo da formação, continuam a existir lacunas, já que existem escolas de pequena e média dimensão, mas não existe nem um centro artístico de dimensão significativa na

capital (a Escola de Música do Conservatório Nacional tem sede na Amadora), nem um espaço significativo de promoção à investigação dos Estudos do Teatro e da Música. A exceção surge no campo da Dança, no âmbito do qual é de salientar o papel da ESD – Escola Superior de Dança do Instituto Politécnico de Lisboa, e da Faculdade de Motricidade Humana (ainda que esta se situe em Algés), com oferta de formação superior. Apesar das escolas de Ensino Superior estatais dialogarem e algumas colaborarem já com várias instituições da cidade, não se podem considerar ainda centros de formação de referência em Lisboa. Há bastante oferta de educação não-formal. Na sua maioria são projetos de concretização pontual (como oficinas e projetos apoiados), mas revelam-se frágeis na sua continuidade. No âmbito da internacionalização, a CML tem vindo a criar novas linhas de programação específicas, designadamente para a formação de redes nacionais e internacionais, através do estabelecimento de parcerias com outras

instituições nacionais e internacionais, como o Pacto de Amizade com Paris, a parceria regular do Teatro São Luiz com o Theatre de la Ville ou o lugar do Teatro Maria Matos em redes internacionais, como a House on Fire (da qual é fundador e coordenador), a Create to Conect e a Imagine 20/20. Em paralelo, é de assinalar a preocupação com os diferentes tipos de acesso à oferta no âmbito das artes performativas. Destaque-se a relação estreita entre a EGEAC e a Acesso Cultura, nomeadamente em equipamentos como o Teatro Maria Matos e o Teatro São Luiz<sup>32</sup>. No caso do São Luiz importa ainda realçar projetos concretos em termos de política de acessibilidade ao teatro: as sessões em língua gestual portuguesa; o Bilhete Suspenso, uma forma de oferecer a quem não se conhece a oportunidade de assistir a um espetáculo no Teatro São Luiz; o projeto Vamos, uma iniciativa de incentivo para que as pessoas em situação de isolamento possam ir mais vezes ao teatro; as Sessões Descontraídas, entre outras.

### CAIXA 5.2. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - ARTES PERFORMATIVAS

- apoio à produção de iniciativas privadas
- cedência de espaços de criação e de performance/recuperação de espaços vazios ou devolutos;
- promoção de residências internacionais em parceria com instituições da cidade;
- instituição de concursos públicos para a escolha das posições de direção das organizações sob a sua tutela;
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade.

<sup>32</sup>. Ambos os teatros municipais oferecem um desconto de 50% nos bilhetes para estudantes, desempregados, maiores de 65 anos e pessoas com deficiência e acompanhantes.

### 5.3.2.3. Livros e mercado editorial

A cidade de Lisboa tem tradicionalmente um relacionamento importante com a literatura e com o livro, como o comprova a existência dos equipamentos museográficos e patrimoniais dedicados a figuras literárias como Fernando Pessoa e José Saramago.

No entanto, no momento atual, o mercado editorial português, e o de Lisboa em particular, apresenta traços semelhantes aos verificáveis um pouco por todo o mundo: concentração de chancelas num pequeno grupo de conglomerados editoriais, decréscimo do número de empresas cuja atividade principal é a edição de livros, decréscimo do seu volume de negócios, diminuição do número de livrarias de grande dimensão e o aparecimento de algumas pequenas operações editoriais e livrarias independentes. Estas mutações terão que ser enquadradas no fenómeno abrangente e global que é o da digitalização do livro e o das plataformas de distribuição digitais. Em Portugal, as principais editoras, incluindo as de livros escolares, estão concentradas em dois grupos: o grupo Leya, com sede em Lisboa, e o grupo Porto Editora, com sede no Porto. Não existe informação, no entanto, sobre a forma como as operações estão distribuídas entre as duas cidades, nomeadamente no que diz respeito a editoras originalmente sediadas em Lisboa e adquiridas pela Porto Editora. Em meados dos anos 2000, apareceram várias pequenas editoras em Lisboa, fenómeno que foi devidamente assinalado no relatório de 2009. Algumas dessas operações cresceram e tornaram-se referências do panorama editorial de Lisboa e português. Editoras como a Tinta-da-china, a Aletheia ou a Orfeu Negro são hoje operações dinâmicas e com um plano de lançamentos importante.

No que diz respeito às livrarias e ao retalho em geral, o setor está fragilizado, em resultado de uma sucessão de transformações no mercado que teve o seu início nos anos 1990 e nos anos 2000, com a concorrência que a venda de livros nas grandes superfícies e a rede FNAC veio trazer às pequenas livrarias – não obstante, seja de salientar que o core de negócios da FNAC e a sua sustentabilidade não são os livros. Não obstante, assinala-se a sobrevivência de livrarias independentes abertas nos anos 1990 e nos anos 2000 (como a Ler Devagar, a Tigre de Papel ou a livraria Pó dos Livros, por exemplo) ou o dinamismo da rede Almedina. É interessante relevar que estas “novas” livrarias são mais do que livrarias, são espaços de sociabilidade, de conversa, de tertúlia, de restauração – veja-se a importância da Livraria Bulhosa no cômputo da oferta cultural da Agenda Cultural de 2015.

Os últimos anos ficam ainda marcados pela irrupção de pequenos projetos editoriais dedicados à literatura infantil, ilustrada ou poesia. Projetos como a Orfeu Mini, o Planeta Tangerina, a Douda Correria, a Labels Associados ou a Pato Lógico vieram animar o mercado e assiste-se a um esforço de presença nos mercados internacionais, participando nas feiras especializadas e com o licenciamento internacional de alguns dos títulos publicados por estas editoras. As noites de poesia organizadas pela Labels Associados têm vindo a tornar-se importantes.

Lisboa assiste igualmente a um outro fenómeno editorial que, seguindo uma tendência global, consiste na publicação de livros de artista e de *photobooks*. Estas publicações, muitas vezes autoeditadas, são por vezes objetos de arte em si, realizados com um cuidado gráfico singular e com tiragens reduzidas. Editoras ou operações editoriais como a Pierre von Kleist, as edições Ghost, Senhora do Monte, Chilli Com Carne ou Dois Dia Edições são exemplos deste dinamismo com sede na cidade. Naturalmente, esta dinâmica assenta num mercado muito sensível, sustentado numa procura altamente especializada, embora se assista à internacionalização ou exportação de algumas destas edições. Verifica-se ainda a multiplicação de eventos em torno do livro como a Feira de

Edições de Lisboa (organizada pela livraria STET, importante veículo de difusão de livros de artista e *photobooks*, com sede no Bairro Alto) ou ainda os encontros *O que um livro pode. Encontros à volta do livro de artista e da autoedição*. É importante realçar que a *Feira do Livro*, coorganizada pela Associação Portuguesa de Editores e Livreiros e pela Rede de Bibliotecas de Lisboa, continua a ser um momento importante da vida editorial da cidade, tendo a edição de 2016 acolhido um número recorde de 277 *stands*. Com efeito, a Feira do Livro é o maior evento cultural da cidade, contando com quase meio milhão de visitantes. A par com as bibliotecas é a iniciativa apoiada pela CML mais importante na área do livro e da leitura, recebendo apoio financeiro e não financeiro muito significativo.

### CAIXA 5.3. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - LIVROS E MERCADO EDITORIAL

- promoção das memórias e imaginários, dos seus autores e da tradição literária da cidade, através das suas instituições (criação de roteiros, por exemplo);
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade;
- apoiar a realização da feira do livro (apoio financeiro e logístico).



#### 5.3.2.4. Cinema e audiovisual

Embora continuem a existir fragilidades e dificuldades na produção do cinema em Portugal, que acontece maioritariamente em Lisboa, bem como na sua distribuição, o setor assistiu a transformações significativas nos últimos anos. Estas transformações devem-se, em grande parte, a alterações legislativas e fiscais sentidas localmente como conjunturais. A aprovação da nova Lei do Cinema em 2012, que estabelece “os princípios de ação do Estado no quadro de fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais”<sup>33</sup>, viabilizou uma recuperação do orçamento do Estado para o cinema e, consequentemente, do número de filmes produzidos anualmente, embora tenha levantado desafios significativos,

atualmente ainda em profunda discussão, sobre o(s) tipo(s) de produção e exibição a favorecer pelo(s) apoio(s) públicos(s) bem como os critérios e mecanismos de decisão respetivos. O envolvimento dos maiores operadores audiovisuais e de exibição de conteúdos no processo tem colocado problemas acrescidos às dificuldades já tradicionais na determinação e concretização dos mecanismos de suporte à produção cinematográfica, particularmente à “de autor”, extremando as posições nos debates sobre o financiamento do setor.

Em 2012, foi criada a Lisboa Film Commission, por forma a promover Lisboa como destino de filmagens. Facilitando as condições de acesso e logísticas de produção cinematográfica na cidade, a iniciativa aparenta ser bem acolhida pela classe profissional.

Confirma-se um aumento significativo de pedidos para filmar na capital bem como um número significativo de verbas investidas na cidade em gastos com equipas locais, estadias ou aluguer de equipamentos. Surgiram em paralelo outros incentivos à produção, designadamente, os novos acordos do ICA com outros países, com o objetivo de fomentar as coproduções internacionais.

33. A Lei da Arte Cinematográfica e do Audiovisual (Lei n.º 42/2004, de 18 de agosto) foi “revogada pela Lei n.º 55/2012, de 6 de setembro, Lei do Cinema, atualmente em vigor com as alterações introduzidas pela Lei 28/2014, de 19 de maio, que ‘Estabelece os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais.’ Esta Lei prevê um aumento da receita do ICA, através da criação de uma nova taxa de subscrição que impende sobre os operadores de serviço de televisão por subscrição. Mais prevê um conjunto de obrigações de investimento direto por parte dos operadores de serviços de televisão, de distribuição, de exibição e de audiovisual a pedido. A Lei n.º 55/2012 foi regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 124/2013, de 30 de agosto.” (ICA, <http://www.ica-ip.pt/pt/o-ica/quem-somos/apresentacao/>)

No campo da criação, e não dissociável deste contexto de transformações, surge uma nova geração de profissionais num mercado de produção e distribuição que era maioritariamente representado por algumas individualidades e produtoras de média e grande dimensão (nomeadamente, a Alfama Filmes, a Leopardo Filmes, a Midas Filmes, a Rosa Filmes, a David & Golias, entre outros). Estruturas jovens (como a TerraTreme e a Vende-se Filmes e, na área da distribuição, O Som e a Fúria) apresentam-se com o objetivo de criar um novo cinema e procuram novos modelos de produção e coprodução, apostando firmemente numa estratégia de internacionalização. Ao seu lado, surge também uma nova linha de realizadores – da qual se destaca a presença de várias mulheres realizadoras – que tem marcado presença regular, e com reconhecimento através da atribuição de vários prémios, no circuito de festivais internacionais: Miguel Gomes, Salomé Lamas, Leonor Teles, Cláudia Varejão ou Gabriel Abrantes. Próximo destes coexistem ainda outras pequenas estruturas de produção independentes, embora muitas delas revelem pouca capacidade de sustentabilidade.

No campo da exibição Lisboa assistiu, desde 2013, ao encerramento das salas do Cinema King e do Cinema Londres, mas por outro lado à abertura do Cinema Ideal, no centro histórico. Revelou-se também um aumento do número de festivais de cinema, particularmente festivais de menor escala, por toda

a cidade. Muitos destes festivais, de diferentes dimensões e organizados por diversas entidades, organizações e associações, contam com o apoio da CML. Em muitos casos este apoio passa pela disponibilização do Cinema São Jorge, que acolhe grande parte dos festivais aqui considerados, sendo um apoio fundamental ao crescimento dos mesmos. Para enumerar apenas alguns, de tipos diferenciados: *Indie Lisboa*, *Doc Lisboa*, *Queer Lisboa*, *Festa do Cinema Francês*, *MotelX*, *Monstra*, *Emigrarte*, *Ciência Viva*, *Festival da Bicicleta*. Nos últimos anos, também se tem vindo a operar uma diversificação dos espaços de exibição, nomeadamente em espaço público associadas a festivais e à programação regular de algumas associações – a *GD Castelo*, a *Casa da Achada*, a *RDA 69*, entre outras). Também a realização desde 2014 da *Festa do Cinema* tem proporcionado o acesso ao cinema a baixo custo. No que respeita à formação, a Escola Superior de Teatro e Cinema e a Universidade Lusófona oferecem cursos de formação nessas áreas, a par com outras escolas de formação profissional e técnica (como a Restart e a Etic). Em Lisboa, tanto através das entidades e instituições que apoiam este setor, como pelas condições de vida e de trabalho que a cidade oferece, existe um contexto favorável à produção/criação de cinema – aliás sendo um core de recursos culturais, criativos e simbólicos, Lisboa tem face ao país uma posição de verdadeira capital em todos os domínios da criação.

#### CAIXA 5.4. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - CINEMA E AUDIOVISUAL

- apoio aos festivais da cidade (logístico, financeiro, cedência de equipamentos e das suas equipas, por exemplo);
- apoio à produção cinematográfica através da Lisboa Film Commission (logístico, financeiro, isenções fiscais, licenças, etc.);
- acompanhamento e apoio a toda a produção audiovisual em geral que se faz na cidade (licenciamento, etc.);
- atração de produção cinematográfica internacional através da Lisboa Film Commission.

## ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO SOBRE O APOIO AO CINEMA PELO ICA

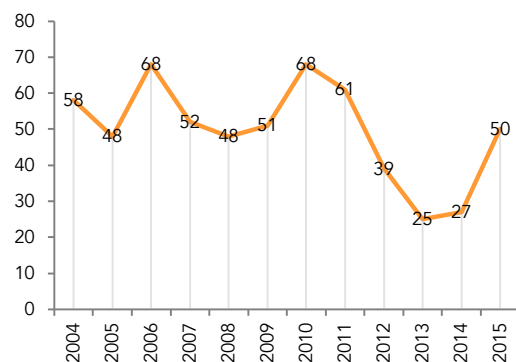
Os dados disponibilizados pelo Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA) revelam-nos que, entre 2004 e 2015, o número de obras cinematográficas e audiovisuais produzidas com o financiamento desta entidade tem oscilado um pouco. Até 2011, o número de filmes produzidos por ano foi sempre igual ou superior aos 48 filmes. Após essa data, assiste-se a um decréscimo muito significativo do número de filmes (2012: 39 filmes; 2013: 25 filmes), o qual, no entanto, foi recuperado a partir do ano 2014. Em 2015, a barreira dos 48 filmes foi ultrapassada, atingindo-se um total de 50 filmes produzidos.

Em termos de **metragem**, os filmes financiados são sobretudo curtas e longas-metragens, sendo que nos anos mais recentes parece existir uma tendência para a convergência no que diz respeito ao número de curtas e longas-metragens financiadas.

Os dados disponíveis possibilitam-nos ainda verificar que são os filmes de ficção que surgem em maior número entre os filmes financiados. Contudo, também aqui é possível

atestar que têm ocorrido algumas alterações ao longo dos últimos anos, designadamente com o aumento do peso dos documentários no total de filmes financiados. Por sua vez, o número de filmes de animação tem vindo a diminuir.

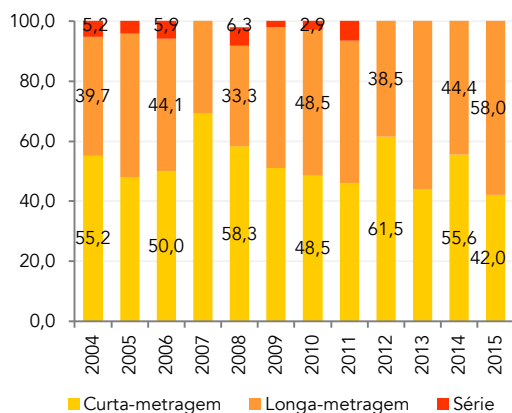
**Figura 5.64.** Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, 2004-2015 (n.º)



\* Inclui valor do Contrato Programa

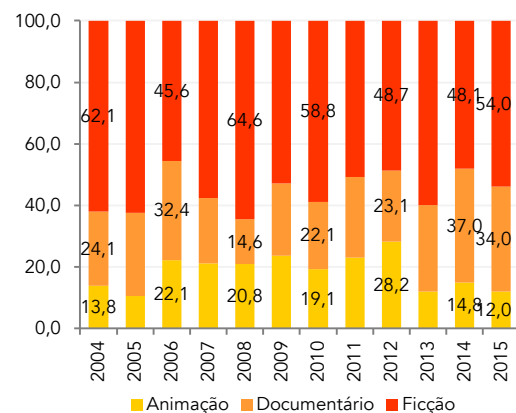
**Fonte:** ICA, Filmes produzidos 2004-2015.

**Figura 5.65.** Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, por tipo de metragem, 2004-2015 (%)



**Fonte:** ICA, Filmes produzidos 2004-2015.

**Figura 5.66.** Filmes produzidos com o apoio financeiro do ICA, por tipo de filme, 2004-2015 (%)



**Fonte:** ICA, Filmes produzidos 2004-2015.

### 5.3.2.5. Música popular e indústria fonográfica

À semelhança do que acontecia em 2009, o espectro da música e da edição fonográfica tem conhecido inúmeras alterações. Esta é uma tendência global à qual Lisboa não escapa. Nomeadamente, consideramos aqui as mudanças geradas pelas transformações tecnológicas, que vieram alterar as formas de produção e de consumo de música, obrigando a indústria fonográfica a uma reflexão e a um reposicionamento daquele que é o seu papel e as suas linhas de atuação. De uma

forma geral, as editoras surgem hoje em dia, essencialmente, como facilitadoras ou mediadoras, com um papel ativo sobretudo no que diz respeito à distribuição. Neste sentido, e como se evidenciava no anterior estudo, muitas das editoras discográficas multinacionais optaram por sair do mercado português. Mantêm-se, e com sede em Lisboa, a Universal Portugal e a Sony Music Entertainment Portugal. Ainda no âmbito das grandes editoras, importa referir a portuguesa Valentim de Carvalho, não obstante a sua sede se encontrar situada em Paço de Arcos, no concelho de Oeiras.

Com as novas possibilidades introduzidas pelas transformações tecnológicas e com a proliferação do uso das redes sociais, a área da música e da edição fonográfica tem assistido nos últimos anos ao consolidar de lógicas *do-it-yourself* (DIY) nas formas de criação, produção, edição e promoção de música.

Há agentes que falam mesmo de um processo de democratização ao nível da criação e do consumo, que leva a uma reconfiguração do campo da música. Com efeito, é de realçar não só o surgimento de artistas, mas também de editoras de pequena dimensão e de novas agências, que se pautam por uma postura de independência face às grandes editoras e aos circuitos de promoção mais comerciais, apostando em modelos de negócio mais inovadores e adaptados às ferramentas e tecnologias atuais. E isto tem uma tradução mais intensa em Lisboa (Guerra, 2010). Saliente-se o caso das *netlabels*. Ao mesmo tempo, a ética DIY reflete-se no facto dos protagonistas de muitos destes projetos musicais e editoriais conciliarem papéis múltiplos e complementares, assumindo o controlo das várias fases do processo de criação e promoção. A título de exemplo refira-se o

caso do HAUS, um projeto desenvolvido por quatro músicos, que assumem também outros papéis. Situado junto à estação de Santa Apolónia, surge simultaneamente como estúdio de gravação e espaço de ensaio (com três salas), disponibilizando também funções de agenciamento e produção de espetáculos, para além de serviços de comunicação e de promoção de relações entre músicos e marcas. Um outro exemplo que traduz estas novas linhas de atuação na esfera da música e da edição fonográfica é a ocupação do antigo edifício da Interpress, no Bairro Alto, por um conjunto de editoras independentes, promotoras, bandas e projetos a solo, cujos protagonistas são jovens que agora começam a mover-se no circuito da música independente. Neste circuito, e associadas à oferta musical da cidade, importa também referir o papel de algumas lojas de discos.

É o caso da FLUR que, também situada em Santa Apolónia, mantém uma estreita relação com o Lux, bem como com a esfera da programação musical do Teatro Maria Matos.

Também com um cada vez maior reconhecimento, tanto a nível nacional, como internacional, há que considerar o fado, que foi em 2011 considerado Património Imaterial da Humanidade. Género musical português, e muito associado à cidade de Lisboa, continua a marcar presença no museu que lhe é dedicado (Museu do Fado) e nas várias casas de fado que existem sobretudo no centro histórico da cidade. Merece destaque a nova geração de jovens fadistas de Lisboa, que conhece sucesso dentro e fora de portas.

Em termos de concertos, tanto de artistas e bandas nacionais, como internacionais, Lisboa mantém uma oferta bastante significativa, ao longo de todo o ano e abarcando diferentes géneros musicais, sem esquecer as propostas mais exploratórias e experimentais. A partir da Primavera a oferta é exponenciada através dos festivais. São disso exemplo os anuais NOS Alive e Super Bock, Super Rock e o bianual Rock In Rio, sem esquecer o Festival Ao Largo, o Jazz em agosto da Fundação Calouste Gulbenkian, os Dias da Música do CCB, o Lisboa Mistura ou o Festival Silêncio, só para referir alguns nomes dentro de um vasto e diversificado conjunto de eventos deste género. Aos festivais somam-se vários concertos em espaço público, como é o caso do Out Jazz e do Lisboa na Rua, bem como dos concertos inseridos nas Festas de Lisboa, um evento promovido pela EGEAC que, durante o mês de junho, anima diferentes pontos da cidade com uma oferta musical sobejamente diversificada, como é aliás reconhecido nos materiais de divulgação do evento (“música para todos os gostos e feitios!”). No que concerne aos equipamentos/espacos de atuação ao vivo, reconhece-se a existência de uma oferta considerável em termos de salas de grande e de pequena dimensão. Porém, permanece (e agrava-se até...) a lacuna identificada no

anterior estudo – a falta de salas médias (não obstante a proliferação de espaços de atuação de menor dimensão). Aliás, os grupos de discussão e as entrevistas reiteraram a presença das salas de ensaio.

Tal cenário não deixa de estar relacionado com o trabalho das promotoras. Para além daquelas que se enquadram em lógicas e circuitos mais independentes, como anteriormente referido, é reconhecido o trabalho de um conjunto de promotoras de maior dimensão e já com bastante *know-how* acumulado, nomeadamente na organização e promoção de grandes espetáculos de música ao vivo. Contudo, importa realçar a permanência de uma grande concentração empresarial nesta esfera, que se traduz no domínio de um grupo extremamente limitado de empresas, ao qual pertencem, por exemplo a Everything Is New ou a Música no Coração.

Ao nível da formação mais avançada, Lisboa possui escolas de boa qualidade. Para além de ser a sede do Conservatório Nacional, possui igualmente a Escola Superior de Música. Ambas visam a formação artística, técnica, tecnológica e científica, ao mais alto nível, de profissionais na área da música. Paralelamente, importa realçar o trabalho da Orquestra Metropolitana que, para além da sua programação regular, contempla também a vertente formativa. Dela fazem parte a Academia Nacional Superior de Orquestra (nível superior), o Conservatório de Música da Metropolitana (nível básico e secundário) e a Escola Profissional Metropolitana (ensino de música integrado). Especificamente na área do jazz, é igualmente de destacar o trabalho da Escola de Jazz Luiz Villas-Boas, do Hot Club Portugal, membro fundador da International Association of Schools of Jazz (IASJ). Todavia, Lisboa não só não conseguiu ainda afirmar-se enquanto cidade capaz de atrair jovens músicos em formação, provenientes de outros países, como continua a ver jovens músicos portugueses sair para seguir a sua formação noutros países.

Ainda no âmbito da formação musical merece, igualmente, destaque o trabalho desenvolvido pela Orquestra Geração, um projeto de inclusão social que aposta na aprendizagem da música a jovens e comunidades desfavorecidas que nunca tiveram contacto com a prática orquestral, reforçando as suas competências individuais, sociais e escolares. Na mesma linha insere-se o Projeto ALL

Artes, cujo principal objetivo era promover o desenvolvimento de competências artísticas, culturais, pessoais e sociais de crianças e jovens, permitindo a prevenção de comportamentos desviantes. Desde 2011, e até recentemente<sup>34</sup>, realizou diversos eventos, ciclos de *workshops* e formações para crianças e jovens em diferentes áreas artísticas, entre as quais se incluía a música.

#### CAIXA 5.5. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - MÚSICA POPULAR E INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

- apoio à produção de eventos e acontecimentos musicais;
- cedência de espaços de ensaio e apresentação de concertos/recuperação de espaços vazios ou devolutos;
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade.

#### 5.3.2.6. *Design* e arquitetura, publicidade e software

Em termos genéricos e muito simplificados elencamos como principais áreas do *design*: o *design* de comunicação, *web design*, *design* industrial e de equipamento, *design* de moda e têxtil e *design* de joalharia.

Apesar de terem surgido em Lisboa, nas últimas décadas, algumas organizações estratégicas de incentivo à promoção do *design*, tais como a Experimenta Design, o Centro Português de Design (atualmente extinto) e mais recentemente o Museu Municipal MUDE, bem como iniciativas locais como o Santos Design District, o *design* como prática artística parece ser ainda pouco visível na cidade, e recorrentemente reconhecido mais

pela sua vertente comercial e de prestação de serviços. Na área do *design* de comunicação e *web design*, Lisboa continua a acolher a maior parte das grandes agências de publicidade e comunicação do país (como a BBDO ou a Ogilvy) e alguns estúdios de média-grande dimensão (como o estúdio Barbara Says ou Silva!Designers). A estes juntaram-se, na última década, um número significativo de novos pequenos estúdios

<sup>34</sup>. O ALL Artes era desenvolvido no âmbito dos projetos BIP/ZIP da CML e, apesar do seu sucesso, a ausência de financiamento não permitiu assegurar a sua continuidade.

(como os Vivóeusébio, Isabel Lucena e Marco Balesteros, As Ilhas, Estúdio Aha, V2, Ambas as Duas, Mulher Bala, ou This is Love) que começam a assumir um papel relevante na cidade. Muitos destes pequenos estúdios são formados por uma nova vaga de *designers* que sentiram necessidade e vontade de criar emprego próprio na sequência da crise económica e financeira. Apesar de serem estruturas leves e informais, alguns destes estúdios têm trabalho reconhecido internacionalmente.

Na área do *design* industrial e de equipamento e do *design* de têxtil, o cenário é diminuto em Lisboa e é no Norte de Portugal que se encontra a maior parte da produção e dos projetos de dimensão mais significativa, aliados à indústria. Há no entanto em Lisboa alguns estúdios de *designers* de produto que desenvolvem trabalho de carácter autoral, com atividade a uma escala global e com reconhecimento e projeção nacional e internacional (como os Pedrita) ou *designers* independentes (para enumerar apenas alguns, Fernando Brízio, Marco Sousa Santos ou Filipe Alarcão ou, de uma nova geração, Martinho Pita ou João Abreu Valente), alguns deles representam uma nova geração de *designers*-artesãos que fazem autoprodução e exploram um tipo de trabalho que assenta muitas vezes em técnicas artesanais.

No campo da moda, embora a produção em maior escala seja mais significativa no Norte de Portugal, são bastantes os nomes e estúdios de *designers* de moda/estilistas de referência que têm sede em Lisboa como, por exemplo, Lidija Kolovrat, Alexandra Moura ou Filipe Fáisca. A Associação Moda Lisboa – organizadora do evento *Moda Lisboa* – é apoiada pela Vereação da Economia e Inovação da CML e merece destaque, pois é um dos momentos de grande visibilidade do trabalho de profissionais da moda portugueses e estrangeiros na cidade. A área do *design* de joalheria em Lisboa caracteriza-se principalmente pela continuidade da

existência de joalheiros de grande referência (como a casa Leitão&Irmão) que coexistem com pequenas galerias de *designers*-autor que desenvolvem trabalho de carácter muito independente (Galeria Reverso, Galeria Artícula, Galeria Tereza Seabra, Liliana Guerreiro ou Diana Silva).

Neste cenário, e num momento em que os espaços das práticas tradicionais de produção (como gráficas ou carpintarias) começam a escassear no centro da cidade, emergiram também, nos últimos anos, novos movimentos ligados à tecnologia com condições e estruturas de produção inovadoras no contexto português, como os espaços de *cowork* ou os *FabLab*, laboratórios de fabricação digital, estes últimos uma aposta da CML para a promoção da inovação e criatividade na cidade de Lisboa. A proliferação destes novos espaços com novas técnicas de produção DIY, bem como dos espaços de *coworking*, cria condições para o aparecimento de movimentos *maker* na cidade, promove e facilita a produção e a acessibilidade ao *design*, alargando também o espectro dos públicos.

A primeira década de 2000 foi marcada pelo reconhecimento internacional de vários nomes da arquitetura portuguesa e particularmente lisboeta. Concomitantemente, essa também foi uma época rubricada pelas consequências da crise que afetou muitos dos grandes e médios escritórios de arquitetura que, para sobreviver, tiveram que reduzir as suas estruturas e/ou optar por estratégias de internacionalização. Os escritórios pequenos foram mais resilientes e muitos deles apostaram em outros tipos de trabalho e em novos espaços, alguns impulsionados pelos programas BIP/ZIP e orçamentos participativos, ligados a atividades e eventos, ou a novas dinâmicas de arquitetura na cidade, nomeadamente através de projetos sociais. Há que salientar que a abertura territorial da arquitetura tem vindo a nomear novos intérpretes de relevo: Artéria, Atelier Mob,

Warehouse, Gestual, Vfablab, Pátio Ambulante, entre outros.

A *Trienal de Arquitetura*, que lançava a sua primeira edição em 2007, assumiu também um papel importante na última década, não só como promotor de reflexão sobre as práticas arquitetónicas na cidade, mas também como plataforma para a visibilidade e divulgação dos ateliers de Lisboa, principalmente

através do evento Open House. Independente da Ordem dos Arquitetos, com sede própria cedida pela CML, pode dizer-se que é atualmente uma plataforma de grande peso na cidade. Em comparação com o *design*, são conferidos ao setor da arquitetura mais apoios e atenção por parte das instituições culturais da cidade e existem iniciativas regulares em espaços dedicados à arquitetura, como a Garagem Sul, no CCB.

#### CAIXA 5.6. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - DESIGN E ARQUITETURA, PUBLICIDADE E SOFTWARE

- realização de concursos de ideias para a produção de trabalhos nos espaços públicos urbanos;
- apoio à produção das iniciativas, prosseguidas pelas associações de profissionais, de comerciantes ou de empresas, de promoção das suas atividades;
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade;
- utilização das suas estruturas neste campo (MUDE) para a promoção do setor e facilitação das relações entre criadores e tecido económico.

#### 5.3.2.7. Bibliotecas e arquivos

No âmbito do setor das bibliotecas e arquivos é, desde logo, de salientar a transformação estrutural que deu origem à diluição do Departamento de Bibliotecas e Arquivos e à consequente constituição da Divisão do Arquivo Municipal, sob a alçada do Departamento do Património Cultural e da Divisão da Rede de Bibliotecas, que responde diretamente à DMC. Neste sentido, e partindo de algumas das conclusões das *Estratégias para a cultura 2009* e do Relatório Preliminar elaborado em 2010 pelo Grupo de Trabalho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, as bibliotecas têm sido, desde 2012, alvo de um projeto de requalificação, no âmbito do *Programa Estratégico Biblioteca XXI*, em consonância com a *Carta da Cultura* para a cidade de Lisboa. O Programa Estratégico Biblioteca XXI assenta numa nova visão das

bibliotecas, não mais vistas como um mero depósito, mas antes como assumindo um papel catalisador e de liderança nas comunidades locais. Defende-se que as bibliotecas devem ser entendidas como espaços sociais e culturais de proximidade, capazes de reunir novas funcionalidades e um vasto conjunto de serviços de apoio à comunidade, dirigidos a todas as idades e a todos os níveis socioculturais. Paralelamente, reconhece-se a necessidade das bibliotecas do novo século se adaptarem ao advento da era digital. Um dos objetivos do Programa passa por consolidar uma rede capaz de abarcar toda a cidade através de uma estrutura de bibliotecas âncora, maiores e com mais funcionalidades (uma por cada Unidade Operativa de Planeamento e Gestão), complementada por bibliotecas de bairro, que deverão responder às necessidades mais imediatas da comunidade envolvente. Este é um projeto



de longo prazo, que inclui a construção de novas bibliotecas e a requalificação física e/ou funcional de algumas já existentes, e que só se prevê concluído em 2024. No que às bibliotecas âncora diz respeito, para além de estar praticamente concluída a reabilitação da Biblioteca Palácio Galveias, encontra-se prestes a abrir ao público a Biblioteca de Marvila. Portanto, este Programa tem sido peça basilar na dinamização e reajustamento à cidade atual das bibliotecas. Não obstante

estas alterações que pretendem contribuir para a afirmação de Lisboa na rede nacional de bibliotecas, mantêm-se alguns aspetos menos positivos. Um deles prende-se com os horários, vistos muitas vezes como desadequados às necessidades da população que servem. Um segundo aspeto menos positivo diz respeito aos recursos humanos quer pela sua insuficiência face às necessidades, quer pelo desajustamento das suas competências às especificidades.

Para além das bibliotecas municipais, Lisboa beneficia do facto de ser a sede da Biblioteca Nacional e do Arquivo Nacional da Torre do Tombo. Simultaneamente, a oferta é complementada pelas bibliotecas das várias universidades de Lisboa, com diferentes graus de especialização, pela rede de bibliotecas escolares e pelas bibliotecas de outras entidades públicas e privadas.

No que concerne aos arquivos, para além da constituição da Divisão do Arquivo Municipal, sob a alçada do Departamento de Património Cultural, há que salientar a integração da videoteca, em 2011. Paralelamente, é reconhecida a melhoria nos sistemas de informação e a aproximação do Arquivo aos diferentes públicos, através da organização de visitas guiadas, dias abertos, festivais, exposições itinerantes ou do trabalho com o público escolar desde o 1.º ciclo. A comprová-lo, é possível destacar a *TRAÇA – Mostra de Filmes de Arquivos Familiares*, uma iniciativa da Videoteca, que tem como objetivo dar a conhecer alguns dos filmes amadores e caseiros que o Arquivo tem já no seu espólio ou está a receber através de uma angariação aberta em permanência, oriundos de arquivos familiares, feitos na cidade de Lisboa ou por lisboetas.

Todavia, mantêm-se alguns dos problemas já anteriormente detetados, como sejam a degradação de equipamentos, os problemas de segurança e manutenção ou a dispersão dos espólios por estruturas precárias e sem condições de conservação adequadas. Na verdade, parece ser consensual a necessidade de reunir todos os arquivos municipais num mesmo edifício, como forma de concentrar o espólio, mas também os recursos humanos e os equipamentos, aumentando a eficácia e a capacidade de resposta dos serviços. À semelhança do que aconteceu no âmbito da Rede de Bibliotecas, também no que concerne ao Arquivo foi formado um grupo de trabalho que, durante nove meses, elaborou um diagnóstico do estado dos arquivos e definiu linhas prioritárias de ação, sendo uma nova localização onde todos os arquivos possam estar concentrados a prioridade número um.

Fora da Divisão da Rede de Bibliotecas e da Divisão do Arquivo Municipal, mas igualmente relevante para a preservação e vivência da memória e a história da cidade, há que referir o trabalho do Gabinete de Estudos Olisiponenses, integrado no Departamento de Património Cultural. O Gabinete de Estudos Olisiponenses funciona como centro de

documentação sobre a história da cidade. Em termos das suas linhas de atuação é reconhecida a necessidade de um maior investimento em termos dos recursos humanos e do orçamento do gabinete. De igual modo são também assumidas como áreas prioritárias a melhoria da dimensão informática e da comunicação com o público.

### CAIXA 5.7. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - BIBLIOTECAS E ARQUIVOS

- garantia de condições logísticas e em termos de recursos humanos nos equipamentos sob a tutela camarária, de forma a assegurar o seu funcionamento corrente e a sua manutenção;
- promoção da articulação entre a rede de arquivos e a de bibliotecas;
- criação de sinergias com as múltiplas entidades públicas e privadas com bibliotecas e arquivos na cidade
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos equipamentos e acontecimentos culturais da cidade.

#### 5.3.2.8. Museus e património

Desde que as Estratégias para a cultura 2009 foram tornadas públicas que a cidade tem vindo a diversificar a sua oferta museológica. Surgiram novos museus em Lisboa, nomeadamente, o *Lisbon Story Centre* (2012), o Museu-Atelier Júlio Pomar (2013), o Museu do Aljube (2015), o novo Museu dos Coches (2015) e a recente reconversão do Museu da Eletricidade no Maat - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia (2016). Estes novos museus vieram complementar um vasto e importante conjunto de museus da cidade de Lisboa, já que é nela que se encontra a maior parte dos museus nacionais, cujas frequências de públicos são das mais assíduas ao nível do país, com exceção do Museu Serralves, no Porto. Espaços como o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu

do Chiado, o Museu do Azulejo, o Museu dos Coches, o Museu de Arqueologia, Museu Nacional do Traje ou o Museu de Etnologia, são alguns dos exemplos mais emblemáticos da museologia nacional<sup>35</sup>. A par destes, juntam-se dois museus de arte de renome sediados em Lisboa<sup>36</sup>: Museu Gulbenkian e Museu Coleção Berardo. Outras instituições obedecem a temas específicos, tais como o Museu da Água, o Museu das Comunicações, o Museu da Farmácia, Museu das Marionetas e o Museu do Fado. Também surgem, cada vez com maior frequência, casas-museus e fundações, associada a espólios e acervos de particulares: Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Casa-Museu Medeiros e Almeida, Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva, Casa Fernando Pessoa, e a Casa dos Bicos - Fundação José Saramago, entre outros.

<sup>35</sup>. Consultar lista completa de museus da RPM em: <http://www.patrimoniocultural.pt/en/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>

<sup>36</sup>. Consultar lista completa de museus de Lisboa em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_de\\_museus\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_museus_de_Lisboa)

Poderíamos continuar esta enumeração: Lisboa congrega dentro das diferentes esferas, escalas e temáticas um número significativo de museus e acervos – de charneira no todo nacional. E se isso é incontornável, há que neste momento delinear uma estratégia de articulação local, regional, nacional e mesmo europeia no tocante à oferta museológica de Lisboa, potenciando as suas mais-valias e uma mais que justa esfera de afirmação.

Aqui, um espaço de concertação e articulação governamental, municipal e privado impõe-se. O processo de auscultação evidenciou que não existe um quadro estratégico para o setor, entre a autarquia e o governo central, o que dá azo a uma certa incoerência programática ao nível da cidade, a uma fraca cooperação entre instituições e, regra geral, a um investimento financeiro desequilibrado. É consensual que já tarda uma visão estratégica global para a museologia em Lisboa. Uma das mais recentes e controvertidas tentativas neste sentido foi o *Plano Estratégico Cultural da Área de Belém*, embora sem sucesso na sua efetiva implementação. Tal facto deveu-se a uma decisão política por alegadamente não terem sido ouvidas e envolvidas todas as partes interessadas no projeto, nomeadamente a CML. Grosso modo, o projeto pretendia criar um modelo de gestão integrada do eixo Belém-Ajuda, tentando articular entidades e equipamentos de responsabilidade institucional de diferentes tutelas, ou seja, concertar vontades de múltiplas entidades públicas e privadas ali presentes. Este eixo é uma zona chave no setor museológico, já que concentra um

conjunto de equipamentos culturais, jardins, museus e monumentos que atraem globalmente o maior número de turistas no país<sup>37</sup>.

Acrescida a esta oferta museológica, surgem os monumentos e palácios nacionais que complementam, a par de outro edificado patrimonial, a oferta cultural da cidade. O Castelo de São Jorge e o Padrão dos Descobrimentos, ambos da EGEAC, são alguns dos monumentos com maior número de visitantes na cidade, juntamente com o Mosteiro dos Jerónimos e a Torre de Belém. O património eclesiástico e militar merece também destaque e uma reflexão séria sobre a sua conservação, valorização e abertura ao público, face à sua importância simbólica, artística e estratégica na história da vivência da cidade e na evolução do tecido urbano e arquitetónico de Lisboa. A título de exemplo podemos mencionar o Museu Militar e Museu de São Roque como instituições já históricas (início do séc. XX), que ao longo dos últimos anos têm vindo a sofrer obras de remodelação. É importante relembrar que o património da Igreja constituiu, em tempos, o principal espólio arquitetónico da cidade,

<sup>37</sup>. O eixo integra alguns dos museus e monumentos mais visitados do país, nomeadamente o Museu dos Coches, a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos, o Palácio da Ajuda, o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu de Marinha, o Museu da Presidência da República, a Capela de São Jerónimo, o Museu de Arte Popular e o Museu Nacional de Etnologia. Inclui ainda dois jardins botânicos - o Tropical e o da Ajuda.

seja em termos de número, seja em riqueza e interesse artístico. Embora a negociação institucional nem sempre seja fácil, face sobretudo à especulação imobiliária, tem-se assistido a uma apropriação, requalificação e reutilização deste tipo de património arquitetónico.

Em termos mais pragmáticos, o que o processo de auscultação evidenciou – e já numa escala municipal, a que nos interessa verdadeiramente aqui – é que se torna prioritário dar visibilidade a um trabalho de estratégia para os museus municipais já iniciado e consistente. As entrevistas e *focus group* realizados também vertem que transversalmente aos museus, monumentos e restante edificado patrimonial, existem frequentemente problemas estruturais com os quais estes se debatem: estado de degradação do edifício, associado à escassez de meios financeiros para a sua classificação, preservação e manutenção; insuficientes recursos para a conservação e restauro de coleções e obras classificadas de enorme valor simbólico e estético; não atualização do discurso expositivo e museográfico em termos do seu conteúdo e abordagem linguística e interpretativa; deficientes acessibilidades físicas e ausência de sinalética adequada; não ajustamento do horário de funcionamento e serviços em função do público-alvo e das especificidades do local onde se inserem; e a ausência de uma definição clara de um designio para a sua existência, para lá da sua intrínseca importância histórica.

Em paralelo, um outro tema em especial merece ser destacado pela sua atualidade e sua menção constante nos encontros com os agentes culturais auscultados. Um dos principais desafios que a capital enfrenta atualmente é o turismo. O seu aumento exponencial, sobretudo nos últimos anos, faz dele uma transformação estruturante e recente da cidade, afetando diretamente o setor cultural. Como em qualquer fenómeno de massas, há perspectivas divergentes sobre

o seu impacto e contributo para a cidade de Lisboa. No que diz respeito aos museus em particular, o público estrangeiro aumentou e diversificou-se, incluindo turistas e estrangeiros residentes. Contudo, no seio dos museus EGEAC, é uma realidade ainda com pouca expressão (ao contrário do que se passa nos seus monumentos: o Castelo de São Jorge e o Padrão dos Descobrimentos), embora com tendência a aumentar. A exceção é o Museu do Fado, cujo público é maioritariamente estrangeiro. Não só devido à sua temática e coleção internacionalmente apelativa, mas também devido à sua localização geográfica privilegiada na cidade, pois está localizado no eixo-turístico e histórico de Lisboa. No cômputo geral, os públicos dos museus EGEAC são diversificados face à própria disparidade das próprias coleções e temáticas dos respetivos equipamentos museológicos. Em comum partilham a predominância de público português e munícipe, ou seja, residentes em território nacional, maioritariamente do próprio Concelho de Lisboa (veja-se o estudo de públicos já referido a este respeito).

No âmbito específico do setor museológico e patrimonial da CML, a maior mudança que se verificou no seio da estrutura interna camarária foi a nova abordagem e posicionamento da DMC. Sob tutela do Pelouro da Cultura, a DMC, ao abrigo de uma nova visão e planeamento estratégico, renunciou à sua missão como programador cultural, tendo transitado essas competências e respetivos equipamentos museológicos para a EGEAC. Esta mudança vem na esteira de uma reflexão profunda que a CML tem vindo a fazer sobre o seu papel na promoção da cultura e do património na cidade, sendo a própria atualização das *Estratégias para a cultura 2009*, um exemplo nesse sentido. Mudança essa que fez inclusive sobressair a necessidade de se melhorar a cooperação e o diálogo entre as diferentes entidades (EGEAC e DMC) do ponto de vista institucional. Face a esta reestruturação orgânica, os equipamentos

da DMC, integrantes sobretudo das redes de arquivos e bibliotecas, passam assim a assumir sobretudo uma natureza documental e investigativa, embora de apoio e consultoria a outros equipamentos camarários<sup>38</sup>. Ao abrigo dessa mudança estratégica, a EGEAC, com a exceção do MUDE, passa atualmente a deter a totalidade dos museus municipais<sup>39</sup>.

A passagem dos museus da DMC para a EGEAC teve lugar devido a questões de vária ordem. O principal motivo prendeu-se com o excesso de burocracia existente no seio da CML, o que provocava contantes atrasos processuais e orçamentais na gestão quotidiana dos respetivos equipamentos. Assim, o que se procurou foi agilizar e facilitar processos administrativos, legais e financeiros, dotando os museus camarários de maior eficiência ao nível da gestão. Embora nem sempre consensual, foi uma decisão estratégica vista com bons olhos sobretudo pelas direções dos museus que transitaram para a EGEAC. Para além de munidos de uma maior e saudável autonomia, os museus enquadram-se agora no seio de um novo posicionamento estratégico do conjunto museológico da EGEAC. Salvaguardando a identidade e especificidade de cada núcleo museológico, o que se pretende é uma maior definição e coerência na articulação entre a oferta e procura dos equipamentos, isto é, promovendo a diversidade na unidade.

Para o sucesso da estratégia em curso, a mediação e comunicação intra-equipamentos é essencial e uma prioridade, tendo o Gabinete de Assessoria do Conselho de Administração da EGEAC a responsabilidade, entre outras funções, de monitorizar e promover o diálogo no seio do seu setor museológico. Outra ideia que está em cima da mesa, de modo a reforçar a articulação dos equipamentos é a criação de um bilhete conjunto para os equipamentos da EGEAC de forma e passar uma imagem de coerência para o público.

Como foi mencionado, uma das maiores mudanças ocorridas neste ano corrente ao nível do setor museológico camarário foi a passagem de alguns museus municipais para a tutela da EGEAC. O caso mais paradigmático, pelo simbolismo e importância que deve assumir na cidade, foi o Museu de Lisboa<sup>40</sup>. Anteriormente denominado Museu da Cidade, a mudança de nome veio na esteira de uma tendência atual na Europa. Com efeito, este Museu foi objeto de uma redefinição estratégica: o que passou a existir é uma estrutura com diferentes núcleos que permitem contar a história de Lisboa sob diferentes prismas. Assume-se como um museu polinucleado - núcleos Torreão Poente do Terreiro do Paço, Palácio Pimenta, Santo António, Núcleo Arqueológico da Casa dos Bicos e Teatro Romano). Assim, no Palácio Pimenta (ex-Museu da Cidade), a incidência temporal situa-se no

**38.** O Gabinete de Estudos Olisiponenses e o Centro de Arqueologia de Lisboa, por exemplo, ambos parte do Departamento Património Cultural da DMC, continuam a colaborar com inúmeros museus da EGEAC, nomeadamente, ao Museu de Lisboa. Também a Divisão Salvaguarda Património Cultural terá como responsabilidade, quando necessário, fazer obras estruturantes dos museus municipais.

**39.** Para além do Museu do Fado e Museu da Marioneta, a EGEAC acumulou em 2016, a gestão museológica do Museu de Lisboa (núcleos Torreão Poente do Terreiro do Paço, Palácio Pimenta, Santo António, Núcleo Arqueológico da Casa dos Bicos e Teatro Romano), do Museu do Aljube e do Museu Bordalo Pinheiro. Este foi um processo moroso, de há 15 anos a esta parte, marcado pelo início da gestão do Museu da Marioneta e do Museu do Fado. Assim, os museus que a DMC/CML ainda detinham em 2008, nomeadamente o Museu Bordalo Pinheiro e Museu de Lisboa, transitaram para a gestão da EGEAC neste ano vigente. O MUDE, que alberga a coleção de *Design* de Francisco Capelo, manter-se-á para já na dependência da CML, embora ao abrigo de uma nova forma jurídica, em princípio, uma Fundação.

**40.** O *Projeto P9 - Renovar o Conceito de Museu da Cidade*, enquanto proposta do documento das *Estratégias para a cultura 2009*, foi assim implementado quase na sua totalidade em 2016.

século XVIII, ficando as outras temporalidades da história de Lisboa adstritas a outros espaços. Neste processo, a missão do museu, inexistente, foi escrita, a sua vocação reescrita. Os seus objetivos e discursos museológicos e museográficos reequacionados. O seu acervo alterado e melhorado. A estratégia do Museu de Lisboa passa por transformar uma instituição municipal, cuja coleção permanente termina em 1910 com o advento da Implantação da República, num museu que reflita também o presente, a cidade cosmopolita que é Lisboa. Museu que deve de facto refletir sobre a contemporaneidade, debruçando-se também sobre o património imaterial, as vivências, as memórias e os imaginários que contribuem fortemente para a identidade da cidade de Lisboa. De modo a alcançar estes objetivos, irá ser assumido um novo discurso narrativo sobre a cidade, do qual se realçaram os seus *highlights* e a sua atualidade. Dimensões a serem exibidas, sob forma de exposições temporárias, no Torreão Poente do Terreiro do Paço. Também o seu serviço educativo foi reformulado, onde se pretende trabalhar com pessoas independentes

especializadas e grupos informais de pessoas com experiência de campo, preservando, contudo, uma equipa base interna, dado o conhecimento específico que tem de todos os núcleos do Museu de Lisboa.

A reformulação dos serviços educativos – área chave sobretudo no setor museológico pelo seu contributo precioso na mediação e reflexão crítica entre a coleção e o público – assume-se também atualmente como uma prioridade do Pelouro da Cultura da CML. De facto, está em curso um projeto que visa a requalificação dos diferentes serviços educativos dos equipamentos da DMC, onde se incluem inúmeros arquivos e bibliotecas. Numa fase ainda preliminar de diagnóstico, foi constituída uma comunidade informal de reflexão entre a coordenação do projeto, colaboradores de serviços e equipas de instituições culturais de referência da cidade de Lisboa. Futuramente, pretende-se gerar um espaço alargado de reflexão, formação e partilha de experiências, que lance as bases do que será um dia o *Programa Educativo do Pelouro da Cultura* da CML.

#### CAIXA 5.8. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - MUSEUS E PATRIMÓNIO

- coordenação entre os equipamentos museológicos e monumentos da câmara e destes com os demais equipamentos da cidade e da área metropolitana;
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos equipamentos e acontecimentos culturais da cidade;
- garantia do investimento financeiro necessário ao bom funcionamento e à manutenção dos equipamentos e elementos patrimoniais sob a tutela camarária, de forma a assegurar a sua atividade.

### 5.3.2.9. Vivências noturnas de lazer e sociabilidade

Em termos da animação noturna e da sua territorialização, a zona do Bairro Alto/Chiado mantém o destaque assumido há mais de três décadas. A ela soma-se o Cais do Sodré, com a conhecida Rua Cor-de-Rosa, um projeto de intervenção urbana do Atelier do Arquiteto José Adrião para a Rua Nova do Carvalho, pensado no âmbito de uma estratégia de reabilitação de um bairro que anteriormente era um destino de marinheiros e prostitutas – portanto, uma zona de desqualificação social e cultural. Em abril de 2015, um artigo do *New York Times*<sup>41</sup>, vem confirmar o seu reconhecimento a nível internacional no que à animação noturna diz respeito, comparando-a com avenidas e ruas em Paris, Berlim, Milão ou Londres. Há que referir, igualmente, a zona de Santos e de Alcântara, com as Docas e com a já consolidada Lx Factory, e também a zona do Cais das Pedras, em Santa Apolónia, com um protagonismo essencialmente ancorado em espaços como o Lux, uma discoteca de referência mundial no quadro da música eletrónica, sem esquecer também outros projetos mais voláteis, como o Clube Ferroviário.

Mais recentemente, a cidade tem vindo a conhecer novos atores em termos da animação noturna, que se afastam destas localizações mais “habituais” e que se podem até assumir como alternativas à eventual saturação das mesmas. Falamos de iniciativas como o EKA Palace que abriu portas em setembro de 2014, numa antiga vila operária na zona de Xabregas, e que se assume como um centro cultural aberto a todas as expressões artísticas. Falamos também das Docas de Lisboa e do novo eixo que se prolonga da Avenida Almirante Reis até à Graça e Sapadores. Este último pauta-se por uma oferta

extremamente diversificada. Aos bares da Rua dos Anjos e do Benfornoso, junta-se o Largo do Intendente, não só pelos diversos eventos que têm ocorrido no espaço público, mas também pelos espaços que o preenchem, e de que são exemplo a Casa Independente ou o Sport Clube do Intendente. Outros exemplos também nesta zona são: o RDA 69 (Recreativa dos Anjos); o bar Anos 60; o Desterro, uma associação que iniciou a sua atividade em 2015 com o objetivo de acolher artistas de modo a desenvolverem o seu trabalho de criação, produção, pesquisa e formação, possibilitando simultaneamente a exposição e apresentação desses mesmos trabalhos; ou ainda a Crew Hassan, uma associação cultural, que abriu portas nos Anjos cinco anos depois de ter fechado nos Restauradores (a sua primeira localização), e que à loja de vinil *vintage* soma os diferentes eventos que organiza, bem como aulas e *workshops* de dança ou de ioga, só para referir alguns. A zona da Graça tem também vindo a consolidar-se enquanto novo foco de vivências noturnas, através de espaços como o Botequim da Graça, o Laboratório ou a Disgraça. Outro exemplo é o DAMAS, na Rua Voz do Operário, também na Graça, um espaço que serve almoços e petiscos durante todo o dia e que à noite se transforma num bar e numa sala de concertos. Com efeito, é a variada programação de concertos a protagonista deste projeto que tem tido uma cada vez maior adesão dos públicos.

Importa, igualmente, realçar a emergência de novos projetos híbridos, de apelo ao *vintage*, ao *heritage*, à *retromania*. Estes projetos populam por toda a noite lisboeta e têm um caráter mais ou menos efêmero, mas tentam celebrar uma certa identidade cosmopolita. São disso exemplo espaços como o Povo, um dos bares que preenche a Rua Nova do Carvalho, no Cais do Sodré;

41. Artigo disponível a partir do link: [http://www.nytimes.com/interactive/2015/04/15/travel/europe-favorite-streets.html?\\_r=0#id=5522a9a96536370001110000?smid=fb-nytimes&smtyp=geo&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc\\_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000](http://www.nytimes.com/interactive/2015/04/15/travel/europe-favorite-streets.html?_r=0#id=5522a9a96536370001110000?smid=fb-nytimes&smtyp=geo&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000).

o 45 São Bento; o Terraço do Marquês, que prolonga para a noite a sua atividade diurna; o Alfaiataria, um novo bar aberto este ano na zona de Santos, onde no seu interior é possível encontrar as antigas máquinas de costura Singer; House of Corto Maltese, também no Cais do Sodré; o Double 9 Lisbon; o Popular Alvalade; ou o Chiado Clube Literário & Bar, que abriu no final de 2015 no Tivoli Fórum, na Avenida da Liberdade, e que concentra no mesmo espaço os conceitos de livraria, bar e clube literário.

Não obstante o alargamento do circuito de animação noturna, quer em termos quantitativos, quer em termos geográficos, é destacada a existência de externalidades negativas associadas à animação noturna (ex.: ruído, congestionamentos, sobrecarga de estruturas, conflitos com residentes, etc.) que podem, no longo prazo, comprometer a sustentabilidade do setor. De igual modo, os agentes auscultados demonstram-se preocupados com os efeitos de gentrificação, na medida em que a subida do preço do terreno comercial em Lisboa pode fazer com que tenham de sair da cidade. Um outro aspeto menos positivo apontado prende-se com questões relacionadas com licenciamentos,

inspeções, apoios ou ausência deles. Os agentes contactados consideram que a noite é tratada com um conjunto homogéneo, sem haver sensibilidade e distinção entre os locais que se dedicam apenas à venda de álcool e aqueles que são também espaços de concertos, agentes e produtores de cultura. De facto, existe a afirmação de um circuito massificado da noite para os adolescentes muito em direção às docas que é fortemente suportado por uma cultura do álcool e do excesso, por contraposição a espaços de fruição noturna assentes numa programação musical cuidada e/ou multidisciplinares. Ora, este desequilíbrio na noite lisboeta é um desequilíbrio de gosto, mas também de vivência e fruição da cidade. Aliás, grande parte das representações negativas e estigmas em relação à noite fundam-se nessas apostas mais *mainstream* e assentes na simplicidade do álcool. É importante salientar, a exemplo do que tem acontecido em Barcelona, Madrid ou mesmo Milão, que muitos dos interlocutores deste trabalho defendem que deveriam existir apoios aos espaços de fruição noturna em termos de programação cultural, incentivando-se, assim, uma *cultura de consumo de cultura na noite*.

#### CAIXA 5.9. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - VIVÊNCIAS NOTURNAS DE LAZER E SOCIABILIDADE

- apoio à produção de eventos culturais noturnos (distinguindo os espaços promotores de cultura dos que apenas se dedicam à venda de álcool);
- implementação de mecanismos compensatórios das externalidades negativas associadas à animação noturna (perturbações ao nível do ruído e higiene urbana, por exemplo);
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade.



### 5.3.2.10. Tendências em afirmação na oferta e vivência cultural: festivais e grandes eventos públicos

Nas últimas décadas, assistiu-se a um aumento exponencial de eventos artísticos apresentados fora das programações oferecidas pelas instituições culturais: bienais, festivais, projetos de arte pública, concertos ao ar livre de grande dimensão, entre outros. Estas propostas são caracterizadas por um conjunto de motivações diversas e muitas vezes contraditórias entre si.

Resultam de um genuíno desejo de chegar a um público crescente, de um esforço de democratização cultural, de animação de localidades na época estival, mas também podem ser fruto de estratégias de atração turística, de procurar fazer parte dos circuitos mais ou menos glamorosos da arte contemporânea ou do cinema, ou resultando simplesmente de estratégias de captação de patrocínios ou mecenato. Por vezes, estes tipos de propostas rotulam ou classificam de forma simplificada uma oferta artística que, enquadrada numa programação institucional, pode ser menos clara. Esta tendência, verificável um pouco por todas as grandes cidades da Europa, obedece também a preocupações legítimas de criação de laços de proximidade, de criação de dinâmicas territoriais, de animação da cidade, e muito regularmente estes acontecimentos surgem simplesmente de tradições locais. A cidade de Nantes em França é um exemplo conhecido de uma política agressiva ao nível das iniciativas culturais desta natureza, sendo o exemplo mais conhecido o festival La Folle Journée (um festival de música clássica apresentado ao longo de cinco dias que, aliando formatos e formações tradicionais a momentos menos convencionais, transformou-se num caso de estudo replicado um pouco pelo mundo fora, incluindo no nosso Centro

Cultural de Belém) ou o projeto Le Voyage à Nantes (um evento realizado ao longo do ano que propõe a criação de intervenções artísticas em lugares não convencionais da cidade, em íntima ligação com o património edificado e histórico, incluindo as tradições da cidade).

Lisboa parece também acompanhar esta tendência. Em 1994 organizou a Capital Europeia da Cultura e quatro anos mais tarde recebeu a Expo'98, eventos que mudaram, de formas diferentes, a paisagem cultural e não só da cidade. Guerra (2010) comprova de forma pungente estes dados, para o campo específico da música, ao focar a sua análise nos festivais de música rock. Desde o verão de 1998, com a realização do segundo Festival Sudoeste TMN, que os festivais são megaeventos que materializam, num intenso quadro de interação direta, todas as dinâmicas atuais de globalização, profissionalização, mercadorização e mediação da cultura, mobilizando milhares de pessoas (Guerra, 2010). São vários os fatores que se conjugam na explicação desta tendência. Em primeiro lugar, importa referir o maior dinamismo das várias promotoras de eventos, as quais têm aumentado em número e caminhado no sentido de uma maior sofisticação das condições técnicas, logísticas

e de transporte, o que contribui muito para o sucesso das iniciativas que promovem. Em segundo lugar, é de destacar o esforço operado por estas organizações em manter e/ou reduzir o preço dos bilhetes dos eventos que promovem, designadamente dos festivais de verão, o que permite uma maior afluência de públicos, constituindo um mercado já bastante significativo deste tipo de eventos em Portugal. Em terceiro lugar, é possível referir que os poderes políticos (nomeadamente, autarquias) estão mais sensibilizados para o potencial que os festivais de música representam para a região onde têm lugar, sendo determinantes no tocante à contribuição com recursos logísticos, técnicos e financeiros em prol da sua concretização. Este tipo de eventos, e sobretudo os festivais que atingem uma maior dimensão, são perspetivados como verdadeiros fatores de desenvolvimento económico local (Guerra, 2016).

Os festivais de música têm, portanto, assumido uma crescente importância em Portugal, sendo tradutor disso o aumento do número de espectadores: se no ano de 2011 foram contabilizados 617 000 espectadores no total dos festivais realizados, em 2015, esse valor crescia para 1 806 000 espectadores, assumindo nesse ano relevância os festivais Meo Sudoeste, NOS Alive, Festival do Crato, Vodafone Paredes de Coura, FMM Sines, Meo Marés Vivas, NOS Primavera Sound, Festival Sol da Caparica, RFM Somnii - O maior sunset de sempre e Super Bock Super Rock. Ora, no caso particular de Lisboa, é possível transpor esta mesma abordagem, pois em termos de frequentadores, de dimensão e de localização dos festivais, Lisboa (e sua envolvente metropolitana) é sem dúvida palco maior da sua concretização em território nacional (Guerra, 2010, 2016).

Muito para além dos festivais de *pop rock*, hoje em dia, a EGEAC é responsável por uma programação intensa de acontecimentos públicos ao longo do ano, culminando nas *Festas da Cidade*, momento importante

na vida cultural da cidade. Considerando o ano de 2016, e atendendo ao levantamento realizado no âmbito do projeto Cidades-Piloto, inserido na Agenda 21 para a Cultura, verifica-se que em todos os meses se realiza pelo menos um festival ou um grande evento. Seja um festival/festa/mostra de cinema (ex.: KINO -Mostra de Cinema de Expressão Alemã; Indie Lisboa -Festival Internacional de Cinema Independente de Lisboa; Mostra - Festival de Cinema de Animação de Lisboa; 8 ½ Festa do Cinema Italiano), seja um festival de música (ex.: Festa do Jazz; NOS Alive; Festival Caixa Alfama; Mexefest), ou um festival multidisciplinar cruzando diferentes setores artísticos (ex.: Festival Rotas & Rituais; Festival do Silêncio; in shadow -Festival Internacional de Vídeo, Performance e Tecnologias), ou mesmo um festival gastronómico (ex.: Peixe Lisboa). A estes acrescentam-se eventos como a Trienal de Arquitetura, a ModaLisboa ou a Arco Lisboa - Feira Internacional de Arte Contemporânea, com uma notória visibilidade e capacidade para atrair e mobilizar os públicos. Importa ainda relevar os festivais territoriais (o D'Ajuda, o Viver Telheiras, o Festival Internacional de Arte Urbana MURO\_LX) que têm vindo a povoar as vivências de proximidade dos lisboetas. A maior parte destes acontecimentos é organizada por associações ou entidades privadas, contando com apoio logístico dos serviços da Câmara nalguns casos, recebendo apoio financeiro ou ocupando em condições favoráveis os equipamentos do município e na maior parte dos casos integrando a agenda cultural da cidade, proposta pela EGEAC.

Nos processos de auscultação foram identificadas várias preocupações na proliferação de eventos e festivais na cidade: fragilidade dos conteúdos propostos, programações pobres ou pouco estimulantes, destinadas a consumo rápido; excesso de oferta ou sobreposição de eventos propostos; de igual forma é regularmente mencionada a excessiva concentração geográfica das propostas. Há uma dimensão que merece ser

mencionada e que diz respeito ao trabalho efetuado ao longo do ano com as comunidades locais. Projetos como o Festival Todos, promovido pela CML, ou Lisboa Mistura, produzido pelos Sons da Lusofonia, contornam as acusações de efemeridade ou facilidade regularmente apontadas a muitos dos eventos realizados em Lisboa ao longo do ano, propondo verdadeiras parcerias consistentes e no longo prazo.

Se o discurso predominante sobre a *festivalização* ou *bienalização* da cultura é tendencialmente crítico, este deverá ser lido também de uma perspetiva mais generosa. Numa altura de atomização agressiva das práticas culturais, das identidades e sentimentos de pertença, da crescente omnipresença das tecnologias de informação nas práticas culturais dos indivíduos, este tipo

de propostas resulta muitas vezes em momentos de convivialidade importantes na vida das cidades.

As cidades, ou áreas específicas das mesmas, são transformadas em espaços de experiências, almejando-se não raras as vezes a criação de uma identidade das mesmas através da multiplicação de eventos culturais.

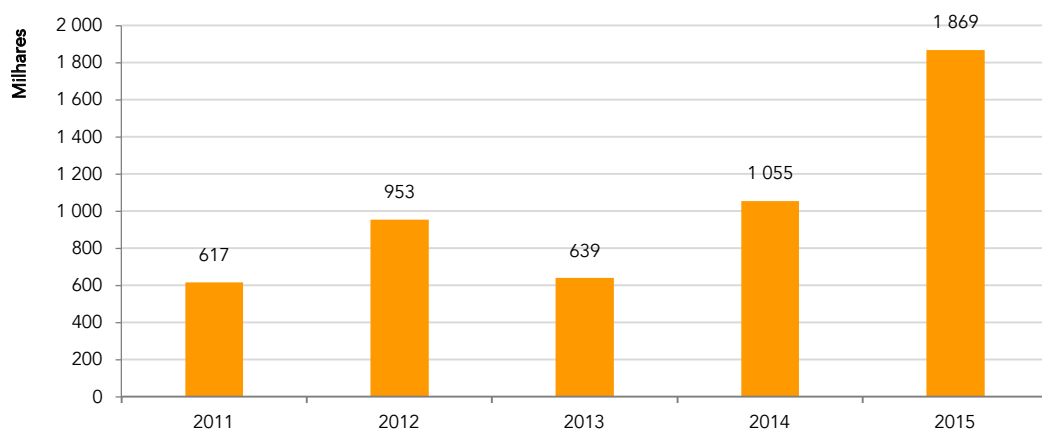
Estes surgem como estímulo, e de certa forma como garantia de uma continuidade, das dinâmicas culturais locais e, portanto, como meio de atração de pessoas e de públicos. Para além do espectro cultural, acabam também por ter impacto na esfera social e das sociabilidades, sem esquecer a económica.

#### CAIXA 5.10. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CML - TENDÊNCIAS EMERGENTES DE OFERTA E VIVÊNCIA CULTURAL: FESTIVAIS E GRANDES EVENTOS PÚBLICOS

- apoio aos festivais da cidade (logístico, financeiro, cedência de equipamentos e das suas equipas, por exemplo);
- promoção de uma maior e melhor divulgação dos acontecimentos culturais da cidade.
- reflexão e definição de uma estratégia relativa ao apoio a festivais e grandes eventos públicos, atendendo a aspetos como a sua calendarização (de modo a evitar sobreposição de eventos), e a sua localização (de forma a promover a descentralização deste tipo de eventos)

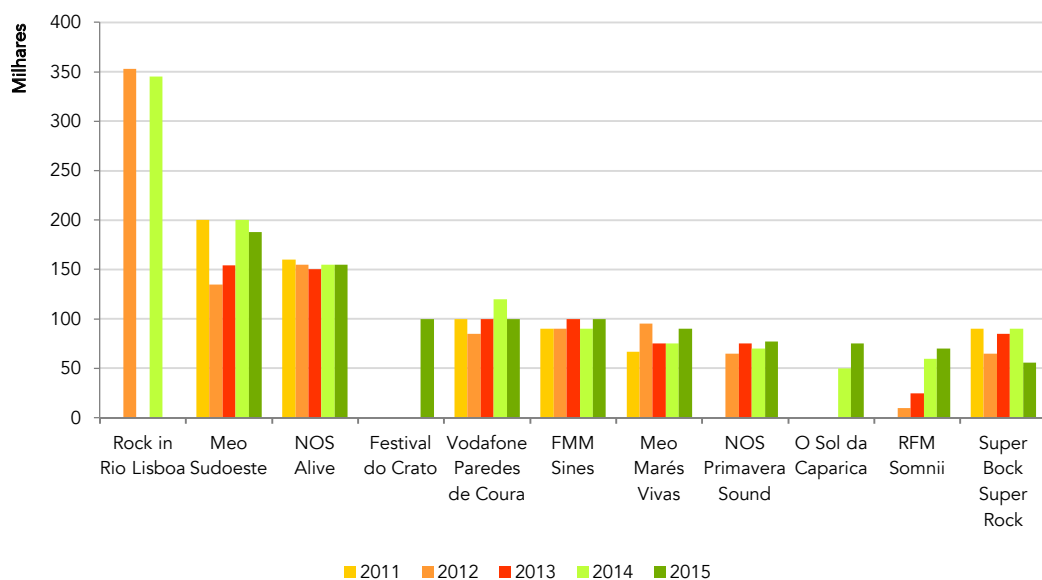
### CAIXA 5.11. ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS FESTIVAIS DE MÚSICA EM PORTUGAL

**Figura 5.67.** Evolução do número de frequentadores dos festivais, em Portugal, 2011-2015 (n.º)



**Fonte:** Guerra, 2016, através de APORFEST, 2015; Blitz, 2014.

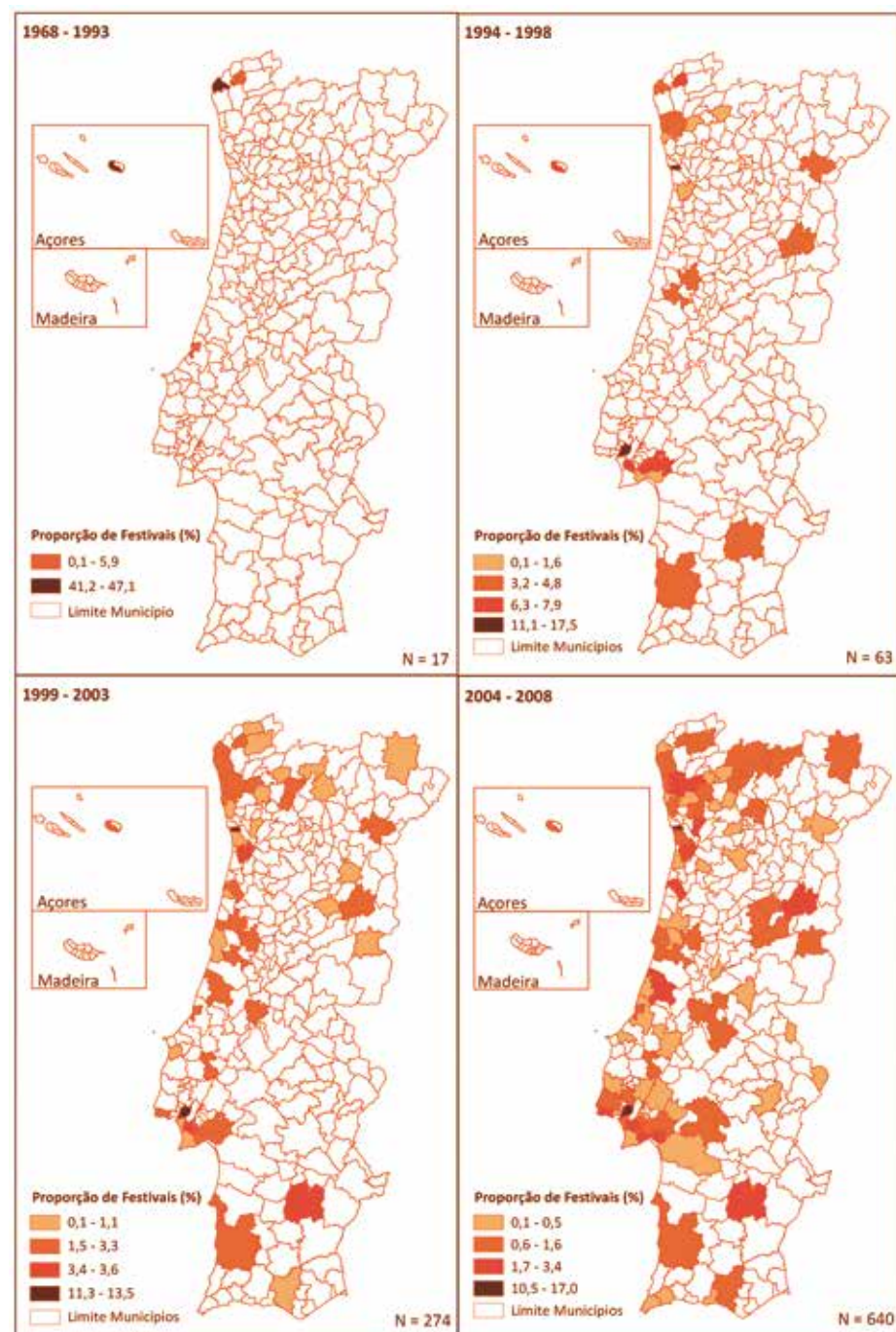
**Figura 5.68.** Evolução do número de frequentadores por festival, 2011-2015 (n.º)



Nota: os festivais representados foram selecionados por constituírem os festivais mais frequentados no ano de 2015 (à exceção do *Festival Rock in Rio*, o qual não foi realizado em 2015 devido ao seu caráter bianual, mas que, pelo seu elevado número de espectadores em edições anteriores, foi também adicionado a este gráfico).

**Fonte:** Guerra, 2016, através de APORFEST, 2015; Blitz, 2014; Produtoras de eventos.

**Figura 5.69.** Evolução do número de festivais (edições) por concelho, em Portugal, 1968-2008 (%)



Fonte: Guerra, 2010, 2016.

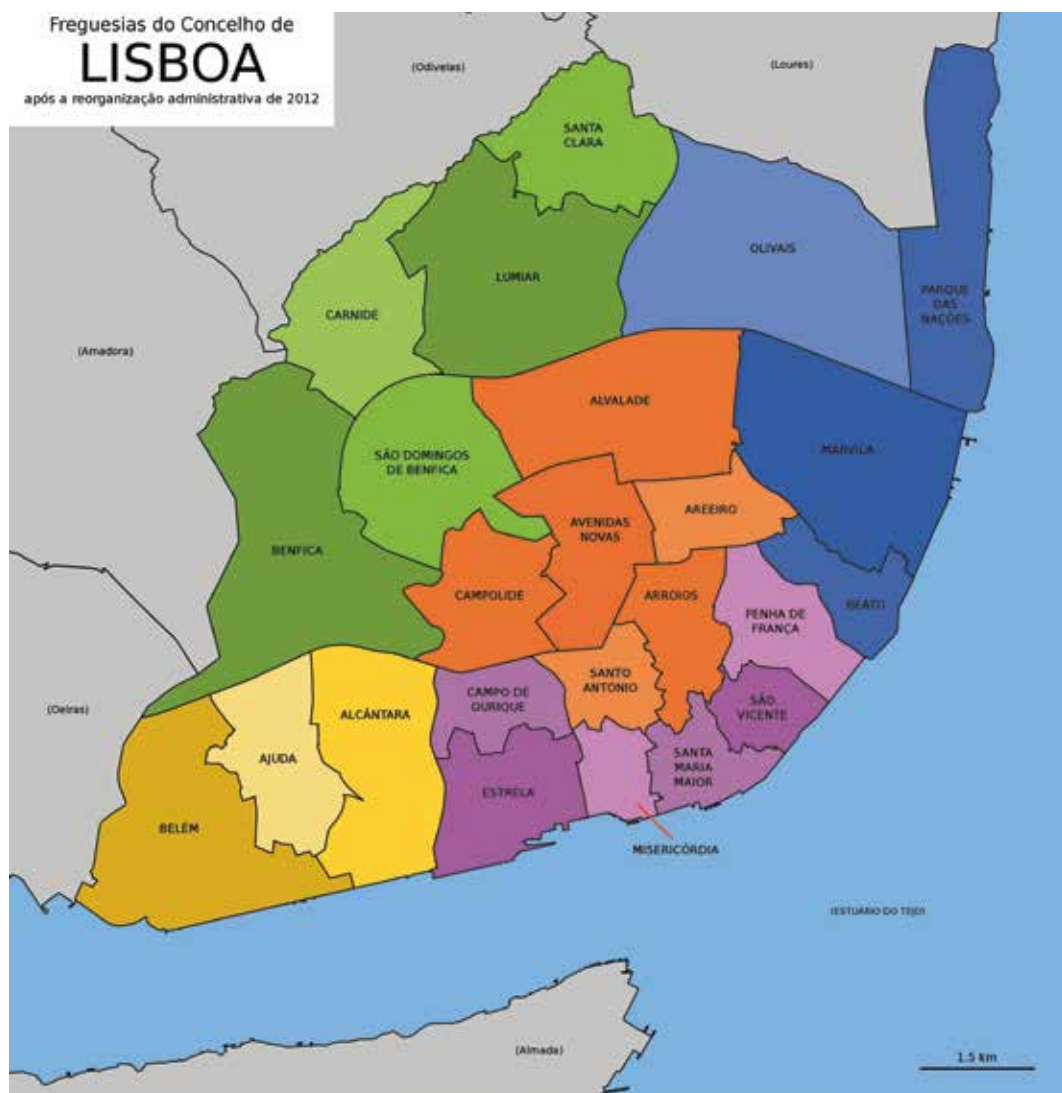
### 5.3.3. Uma abordagem territorial das dinâmicas culturais de Lisboa

Assumiu-se para uma abordagem espacializada das dinâmicas culturais no município uma partição correspondente a cinco “macrozonas”, que nos parecem traduzir melhor a diferente lógica territorial da oferta e procura cultural na cidade do que uma análise a uma escala mais fina como, por exemplo, a que seria proporcionada pela utilização das divisões administrativas das novas (ou das antigas) freguesias<sup>42</sup>.

Em termos operativos foram assumidas as 5 zonas que se apresentam na Figura 5.69. Em cada uma destas zonas foi realizado um *focus group*, com agentes diversificados, do campo cultural e não só, que nos permitiram discutir aprofundadamente os problemas específicos que afetam essa área da cidade. Essa informação foi mobilizada, a par de toda a recolhida através das restantes fontes utilizadas na pesquisa, para aprofundar estas panorâmicas territoriais.

42. A reestruturação orgânica da Câmara Municipal de Lisboa (CML) em 2012 implementou “um conceito de gestão de proximidade através da criação de cinco zonas de gestão da cidade: Norte, Oriental, Centro, Ocidental e Centro Histórico. Estas zonas de gestão, designadas de Unidades de Intervenção Territorial (UIT), são constituídas por equipas multidisciplinares, preparadas para intervir no espaço público e equipamentos da sua área, identificar os problemas existentes e providenciar pela sua resolução pelos serviços operacionais da CML, ou outros. As UIT trabalham em estreita colaboração com os moradores, juntas de Freguesia, associações e todos os outros parceiros locais nos processos de decisão, de forma a envolver ativamente a comunidade na gestão da cidade em áreas como: urbanismo, gestão e manutenção do espaço público, intervenção comunitária, gestão de equipamentos e licenciamentos no espaço público.” (CML, <http://www.cm-lisboa.pt/zonas>)

**Figura 5.70.** As cinco zonas de gestão da cidade de Lisboa



Nota: As zonas encontram-se identificadas da seguinte forma: a Zona Norte está identificada em tons de verde; a Zona Ocidental em tons de amarelo; a zona Centro em tons laranja; o Centro Histórico em tons violeta; e a Zona Oriental em tons de azul.

Fonte: CML, <http://www.cm-lisboa.pt/zonas>



### 5.3.3.1. Zona central

Trata-se de uma área geográfica correspondente à conclusão do *Plano de Melhoramentos Gerais da Cidade* (vulgo Ressano Garcia) para norte, a partir dos dois principais vales: das Avenidas Almirante Reis e Liberdade, depois para este e oeste – de Campo de Ourique até ao topo da Avenida Morais Soares, com os seus bairros adjacentes incluindo as Avenidas Novas. É uma área bastante heterogénea no que respeita ao perfil urbano e população, que cruza o centro financeiro da cidade. Está próxima de alguns dos principais equipamentos culturais da cidade. Nota-se nos últimos anos duas dimensões de análise residencial. Uma primeira de renovação populacional, de jovens adultos e de novas formas de vida pós-crise (vivência coletiva), em especial nos bairros em torno da Avenida Almirante Reis e, uma segunda, mais recente, de cativação de um número elevado de fogos para alojamento local. Esta segunda dinâmica foi unânime entre os atores auscultados nas *Estratégias para a cultura 2017*.

A primeira dinâmica contribuiu para o aparecimento de novos *stakeholders* culturais na cidade, em especial na constituição de novos espaços flexíveis, de valências múltiplas, que pontificam nomeadamente na parte este da zona centro: Anjos, Intendente, Sapadores e Graça. Em toda esta área geográfica central da cidade, o aparecimento de comissões e associações de moradores, organizados por zonas e bairros, são uma novidade face aos

novos paradigmas da participação, mas também como consequência da reforma administrativa. Outra transformação recente foi o investimento no espaço público, não só na sua reabilitação – como, por exemplo, o Eixo Duque D'Ávila – Conde Valbom, o Jardim do Arco do Cego, o Largo do Intendente –, como também na dinamização cultural de espaços pré-existentes através da realização de festivais e instalação de quiosques. Todas estas alterações convidaram a uma vivência mais cosmopolita da cidade, mas também a conflitos de apropriação do espaço público.

Os atores presentes no *focus group* aproveitaram para lembrar a ameaça que a monofuncionalidade de investimento no turismo pode criar uma alteração radical das dinâmicas da zona centro; descaracterização da identidade e vivência característica de cada bairro; criação de conflitos entre moradores e turistas; inflação das rendas; afastamento de moradores; maiores dificuldades no acesso a espaços de expressão cultural por parte de pequenos coletivos. Há muitos equipamentos públicos, como escolas e mercados, de uso restrito, que podia ser ampliado de forma a servir um público mais alargado. Para além disso, há falta de articulação entre a programação cultural dos espaços, havendo frequentemente sobreposição de eventos para públicos já por si só restritos. Também é possível constatar a existência de alguma degradação do património edificado, havendo necessidade de os reabilitar e de os classificar.

Alguns dos interlocutores deste trabalho, residentes, consideram que existe algum desinteresse, inércia e falta de motivação por parte dos moradores em conhecer, defender e promover o seu bairro. As juntas de freguesia deveriam ser órgãos fundamentais de mediação e de articulação entre a CML e os moradores.



### 5.3.3.2. Zona Norte

A zona Norte de Lisboa é eminentemente residencial com bairros de grande densidade populacional, mantendo um núcleo histórico em Carnide. Há diferenças entre bairros, alguns de natureza social e de realojamento, outros de classes média e alta. Apesar das diferenças de proveniência e de estatuto, com exceção de São Domingos de Benfica, as freguesias e bairros da zona norte têm um tecido social significativo representado por associações desportivas, recreativas e de moradores; mesmo em territórios mais recentes como Telheiras.

É esse tecido social que organiza aquilo que parece ser uma característica identitária da produção cultural desta zona: os festivais territoriais. *Viver Telheiras*, *All Artes*, *Cine Conchas*, *LumiArte*, *Festival de Arte Urbana de Lisboa* e *Monsanto primavera Fest* são alguns dos festivais realizados na zona norte nos últimos anos. A manutenção da frequência desse tipo de programação tem permitido que os atores se conheçam entre festivais, bairros e freguesias – participando nas propostas uns dos outros e criando parcerias informais de programação conjunta. A produção destes festivais locais tem permitido elevar o trabalho das instituições locais e das expressões culturais de cada território, garantindo uma interseccionalidade das políticas e serviços, do mesmo modo que se apresenta como uma resposta à distância relativa entre públicos e criadores; mas também da zona norte face aos principais espaços de consagração cultural da cidade.

A sustentabilidade dos festivais tem estado a cargo das parcerias locais, a partir da natureza de cada uma das instituições, sendo por vezes financiadas por bolsas territoriais, dos projetos BIP/ZIP às juntas de freguesia. Para além de expressões culturais-artísticas quotidianas de caráter residencial – rap, estúdios de música, dança *hip hop* em bairros como o Padre Cruz e Alta de Lisboa; teatro,

dança, leitura em Telheiras, marchas e teatro em Carnide – grande parte dos consumos culturais ainda se realiza fora da zona norte, em especial no centro da cidade.

Essa parece ser a maior lacuna apontada pelos atores locais em *focus group*: a desproporção entre os equipamentos culturais e sua oferta face ao número de habitantes e sua diversidade. Para suprimir essa ausência, o grupo sugere a criação de espaços híbridos, de convergência institucional e de várias expressões artísticas que casem a cultura, a educação e a juventude; complementados por redes culturais locais de proximidade.

### 5.3.3.3. Centro histórico

Sem pretender descrever de forma exaustiva as transformações na cidade, é inevitável, nesta breve apresentação, que tem como foco a zona histórica, fazer uma referência à presença crescente do turismo em Lisboa bem como à crescente massificação da utilização das zonas centrais da cidade e seu espaço público, por população nacional e estrangeira, que acorre à cidade histórica em cada vez maior número, utilizando-a como centro de consumo e lazer (para além de espaço de trabalho e de residência para alguns). Isto tem tido naturalmente as suas consequências na criação artística e na disseminação da atividade cultural nos últimos anos. O centro histórico de Lisboa é tradicionalmente a área que aloja grande parte dos equipamentos culturais. Não só as grandes instituições culturais formais como os teatros nacionais e municipais mas também as organizações e grupos informais, que contribuem para a vida cultural da cidade, utilizam o centro como lugar de criação e de apresentação de projetos artísticos.

No entanto, nos últimos anos, tem-se assistido a uma descentralização da oferta cultural, nomeadamente para a zona oriental, zona norte da cidade ou para o eixo da Avenida Almirante Reis/ Martim Moniz até à Alameda.

Se, por um lado, este fenómeno é de carácter estratégico, designadamente por parte da CML, por outro lado acontece a partir dos efeitos da atualização das rendas, da crise e, mais recentemente, devido ao aumento do investimento no setor imobiliário no centro de Lisboa.

Há, contudo, ainda bastantes entidades culturais sediadas no eixo histórico, considerado neste estudo como a área entre o Bairro de Santos e Santa Apolónia. Muitas delas são equipamentos municipais, outras são estruturas de dimensão média independentes, que persistem, não apenas com algum tipo de apoio da CML, mas também fruto da resiliência da comunidade (como a ZDB, o Teatro Praga ou a Carpe Diem). Há também uma série de iniciativas locais de menor dimensão que recebem apoios, designadamente o programa BIP/ZIP ou o Orçamento Participativo (como o Renovar a Mouraria, o Hangar, ou o Sou/Largo Residências, entre outras). A estas juntam-se muitas outras associações e festivais independentes de menor escala. São lugares de criação que apresentam programação pontual, frequentemente orquestradas por colaboradores que se desdobram em diversos projetos (Cão Solteiro, Crew Hassan, Oficina Coletiva, rés do chão, Irreal, Zaratan, Arquivo 237, Laboratório, Atelier

Concorde, Manpower, Plano Lisboa, entre outros). Note-se que muitas destas organizações colaboram entre elas e muitas vezes dependem umas das outras para existirem, fomentando um efetivo meio criativo de proximidade. Muitas têm contudo uma existência relativamente efémera também, pois acabam por ter de encerrar portas em virtude dos constrangimentos económicos ou outros, como se tem também visto em vários casos recentes na cidade.

É essencial referir a importância das acessibilidades e do bom funcionamento dos transportes no centro histórico para todos estes equipamentos e organizações. Ao problema crónico de Lisboa do excesso de automóveis e da desarticulação dos transportes públicos, acresceram nos últimos anos novas questões relacionadas com os serviços turísticos (como o excesso de tuk tuks, o elétrico 28 que deixa progressivamente de servir como meio de transporte da população para servir os turistas, estacionamento das camionetas turísticas, constante cargas e descargas de mercadorias, etc.). Para além dos desafios acima enunciados, verifica-se uma questão crónica de dificuldade na continuidade dos projetos que, na sua maioria, dependem de apoios, tanto financeiros como de concessão de espaços.

Quando questionadas sobre a possibilidade de sair do centro histórico, algumas entidades mostram disponibilidade para discutir a hipótese, se bem que salientem a necessidade da existência do metropolitano.

Estas mudanças levariam, contudo, a uma alteração profunda da vida cultural (e não só) no centro da cidade, uma decisão que caberá à CML tomar. Surgiram neste encontro várias propostas para evitar a saída dos equipamentos culturais do centro e para garantir um desenvolvimento mais sustentável da oferta cultural na zona histórica: cotas

de rendas de espaços para cultura e outras organizações (como por exemplo creches, centros de dia, sociedades recreativas e grémios); distribuição e controlo do uso do território por percentagens (habitação, cultura, comércio); direito de preferência em relação aos imóveis, criando uma estratégia que garanta os espaços cedidos (a 10 ou 20 anos).

**No seguimento das alterações de competências das Juntas de Freguesia, verifica-se ainda a importância de reforçar ou criar novas relações de proximidade. Muitas das organizações já estabelecidas tinham uma relação com a CML e desconhecem agora a quem recorrer.**

O facto de não existirem formalmente representantes para a cultura em todas as Juntas poderá afetar e desvalorizar a oferta cultural da cidade. As Juntas de Freguesia foram também nomeadas como potenciais estruturas de apoio financeiro e não financeiro. O Polo Cultural das Gaivotas | Boavista surge em 2016 como uma estrutura da CML que pretende colmatar algumas lacunas identificadas nas *Estratégias para a cultura 2009*, tais como a necessidade de acesso a espaços de trabalho, salas de ensaio, etc. É atualmente um projeto prezado pelos profissionais. Transparece por parte da CML uma vontade de criar uma rede de polos criativos e sinergias entre os equipamentos municipais da cidade (como por exemplo o FabLab e o Polo Cultural das Gaivotas | Boavista), contudo a estrutura da CML parece ainda não ter capacidade para acelerar os processos.

#### 5.3.3.4. Zona Ocidental

No *focus group* da zona Ocidental da cidade considerou-se a área existente entre o Museu do Oriente e a fronteira do município em Pedrouços e no Restelo, por Belém

– zona de grande polarização de instituições museológicas e património. É difícil fazer uma caracterização rigorosa, já que corresponde a um território muito alargado e com especificidades muito próprias. No entanto, facilmente se identifica que é um território muito institucionalizado, com uma grande concentração de equipamentos culturais de caráter e dimensões muito distintos que pertencem a tutelas diferentes. Os museus e monumentos são os equipamentos culturais formais com mais presença. A Lx Factory, um projeto inaugurado em 2008, atrai um tipo de oferta cultural (e comercial) e novos públicos que procuram o espaço nomeadamente pela oferta de *cowork*. Também se assinalou, a exemplo do que tem acontecido em outras zonas, o aparecimento de outras pequenas organizações que foram deslocadas e a quem foram concedidos espaços por parte da CML (a Karnart, o Centro Português de Arqueologia e o Village Underground, entre outros).

É notória a dificuldade de diálogo e articulação nos objetivos e estratégias entre as várias instituições, bem como na sua gestão

e divulgação como um conjunto. A relação de todos estes equipamentos com o território, bem como com os moradores que na sua maioria não frequentam ou desconhecem a oferta existente é pouco significativa. Parece haver uma grande propensão à apresentação de ideias e projetos por parte de diversos grupos de trabalho ou organizações de maior escala, mas que, na sua maioria, são descontinuados. Esta conjuntura conduz a

um fechamento dos equipamentos sobre si mesmos, especialmente os de maior dimensão, dado que não demonstram dificuldades em atrair público (note-se que turistas e escolas são recorrentemente o público mais significativo). No que toca aos pequenos equipamentos e projetos, acabam por ter menos protagonismo embora alguns deles atraiam públicos especializados e fiéis.

**As juntas de freguesia da zona poderão ser apontadas como potenciais mediadores no terreno. Representantes de uma população de contextos socioeconómicos muito diversificados são importantes no seu papel para criar incentivos em rede, atrair os moradores às instituições culturais e utiliza-las como espaço de encontro das comunidades locais.**

Alguns projetos BIP/ZIP, de Orçamento Participativo ou outros coordenados pela Fundação Aga Khan, foram nomeados com potencial para se aliarem à cultura. À semelhança de outras zonas da cidade, os financiamentos territoriais permitiram o desenvolvimento de pactos e consórcios de desenvolvimento local com consequências na fruição cultural. É o caso da marca D'Ajuda, do Festival D'Ajuda e da Feira do Galo (todos na Ajuda).

No que respeita à questão das acessibilidades, esta é uma zona que padece de um problema de transportes e de desqualificação do espaço público. Os meios de transporte estão regularmente sobrelotados e a rede não é suficientemente ampla. O esforço feito para reforçar o uso de bicicletas parece insatisfatório e ainda em curso. Para além dos transportes, pode afirmar-se que o espaço urbano está pouco cuidado (buracos nos

passeios, passeios estreitos, túneis e passagens pedonais pouco acessíveis, comércio e restauração de pouca qualidade, etc.).

Num momento em que há uma forte procura no setor imobiliário e uma tentativa de requalificação do edificado da cidade, surge também o perigo de descaracterização do espaço público, bem como do património. A proximidade ao rio e a sua utilização foram apontadas como um potencial que está ainda pouco aproveitado, especialmente por parte da população e eventualmente em parceria com as instituições culturais locais. À semelhança do que se passa no centro histórico e das consequências do turismo massificado, referiu-se a importância de reinventar o território e de requalificar uma zona que atrai maioritariamente um público pontual, mas que atualmente não é convidativa para a vivência regular da população lisboeta.

### 5.3.3.5. Zona Oriental

A zona Oriental é vista como destacada e distinta do resto da cidade, possuidora de um carácter próprio. Embora considerando esse destaque, é difícil acordar sobre as suas fronteiras. De qualquer modo, assume-se uma área ribeirinha pós-industrial ainda la-deada de elementos habitacionais do tempo industrial: pátios e vilas; e uma outra, mais interior, onde pontificam as urbanizações de habitação social, algumas de realojamento. A estas áreas distintas, corresponde, genericamente, uma divisão etária: população envelhecida nas fronteiras ribeirinhas do Beato e Marvila; enquanto os bairros interiores das referidas freguesias apresentam um perfil mais rejuvenescido e de diversidade cultural. A contrariar esta divisão, surge a nova Freguesia do Parque das Nações, ribeirinha e também rejuvenescida.

É tão difícil fixar um panorama social comum à zona Oriental da cidade como um panorama cultural. A evocação das marchas populares é comum a todas as freguesias e até a mais recente – Parque das Nações – tem uma marcha infantil. De raiz territorial, para além das marchas populares, encontram-se expressões culturais, artísticas e musicais contemporâneas nas áreas de maior densidade populacional, em especial por Chelas, onde convivem grupos de rap, produtores de música eletrónica, grupos de dança africana e música cigana. Também por todo o território se encontram expressões artísticas no espaço público, da *street art* às esculturas e outras intervenções análogas.

No eixo Xabregas – Poço do Bispo situam-se uma série de espaços que servem a cidade de diversas formas: dos Teatros Ibérico e Meridional, a espaços híbridos como a Fábrica de Braço de Prata e o Eka Palace até à galeria

Underdogs. O Parque das Nações concentra equipamentos de expressão cultural: arena, auditórios, teatro, bares; de expressão metropolitana e até internacional. Os atores locais consideram que a diversidade cultural, a densidade populacional e a transição pós-industrial da zona é uma oportunidade de desenvolvimento e inovação, pelo amplo espaço disponível para intervir; mas os sinais transmitidos pelos investimentos públicos e privados: *Web Summit*, cedência da Manutenção Militar para *hub* de inovação, *Projeto da Matinha* e reabilitação da Avenida Infante D. Henrique; sugerem uma condução dos destinos da zona Oriental distante da participação local (instituições e moradores), o que pode contribuir para a sua gentrificação e riscos associados.

As possibilidades de transformação urbana previstas permitem pensar numa nova aproximação ao Rio, há muito vedada, pela sua exclusiva vocação industrial e portuária, em especial no Beato e em Marvila. A partir das características endógenas consagradas, os participantes do *focus group* da Zona Oriental deram algumas orientações sobre potencialidades a considerar para o futuro. Deve-se pensar em espaços polivalentes para diversas expressões de uso para um universo alargado de coletivos e que funcione também como agregador para redes interseccionais de parceiros. Esses espaços devem dar apoio e albergar coletivos e iniciativas de expressão cultural contemporânea muitas vezes invisível. Considerou-se que a nova Biblioteca de Marvila, inaugurada em Novembro de 2016, poderá ser um bom exemplo desse tipo de espaços. Salientou-se também, que a zona Oriental é um espaço de memória: de arquitetura, lutas urbanas e da diversidade; elementos a ter em conta nos seus destinos culturais.

### 5.3.4. Uma visão transversal aprofundada: Estudos de caso

Para o diagnóstico da presente estratégia cultural da cidade de Lisboa, decidimos fazer *zoom in* em dois territórios da cidade e constituí-los como casos de estudo. Esta abordagem permite-nos tentar compreender como as dinâmicas culturais se estendem na cidade para lá da visão setorial ou de fronteiras largas (como as das Juntas de Freguesia ou das Unidades de Intervenção territorial) e observar o habitante da cidade, individualmente considerado ou agregado a seus pares.

Para o efeito seleccionámos duas áreas da cidade: a Avenida Almirante Reis e a Alta de Lisboa. A primeira, por ser central à cidade e propor novidades nas dinâmicas culturais desde a realização do último documento estratégico do setor. A segunda, por ficar nos limites Norte da cidade, de constituição recente, por misturar populações que frequentemente se considera estarem encerradas sobre si próprias (provenientes de bairros de génese ilegal e informal) e com assentamentos de mercado.

#### 5.3.4.1. Almirante Reis

Uma das áreas geográficas com mais alterações nas dinâmicas culturais da cidade de Lisboa nos últimos anos é o Eixo da Avenida Almirante Reis, considerado entre o Martim Moniz e os Anjos e bairros envolventes. Nas últimas duas décadas, esse eixo da cidade viu ser reforçada a sua identificação como espaço-mundo, por ali coincidirem os interesses económicos e residenciais de uma

diversidade de comunidades imigrantes de várias partes do globo.

Em anos mais recentes, de pós-crise, todo esse eixo recebeu uma nova vocação residencial: estudantes nacionais e estrangeiros, recém-licenciados, europeus atraídos pelo estilo de vida proporcionado pela cidade. Esse movimento pode também ter relação com a saturação de alguns pontos da cidade que tradicionalmente albergavam essa tipologia de moradores.

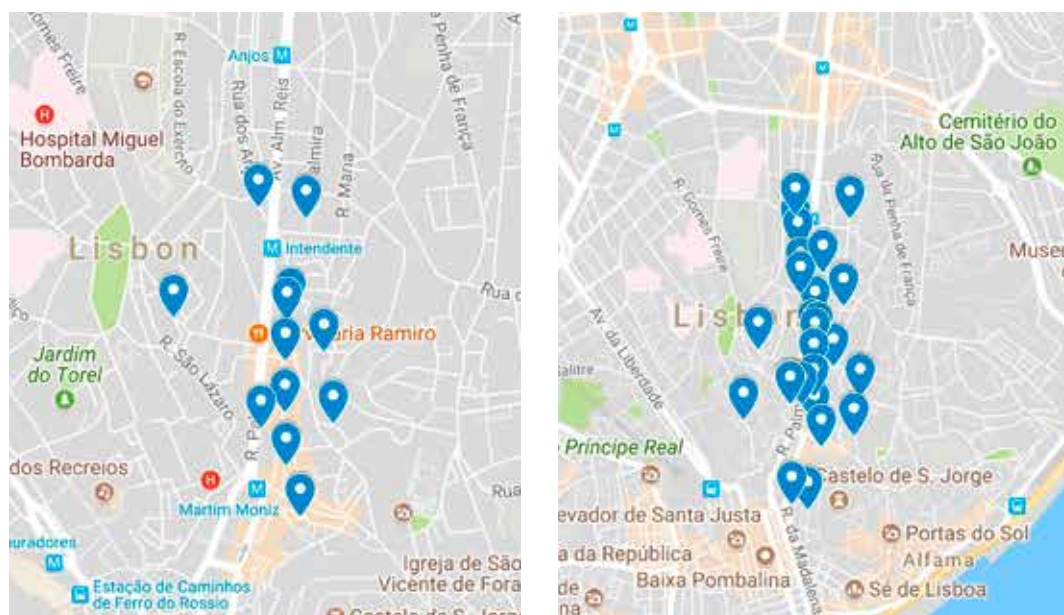
À centralidade e à potencialidade deste Eixo, a CML respondeu com investimentos – talvez singulares – quando comparados com o resto da cidade. A execução do projeto *Ai Mouraria*, o Festival Todos e a mudança do gabinete do Presidente da Câmara para o Largo do Intendente, são exemplos de alguns investimentos autárquicos significativos para esta zona da cidade. Todos os fatores mencionados podem ter correlação, ou funcionado como mútua

atração, para o aumento considerável de espaços de produção e criação cultural no Eixo da Almirante Reis.

Consultando o mapa da Figura 5.76., percebe-se que a partir de 2008 (inclusive) até à presente data, houve um aumento de mais de 100% de espaços culturais quando comparado com o período imediatamente anterior. Não se inclui nesta estimativa negócios

de restauração que providenciam atividades culturais; incluindo-os, o aumento poderia ser maior. A maioria desses espaços constituiu-se originalmente no Eixo, embora haja algumas migrações exemplificativas da atratividade dessa parte da cidade: Zona Franca (proveniente do Chapitô), Crew Hassan (desde as Portas de Santo Antão) e Mob (do Bairro Alto).

**Figura 5.71.** Espaços culturais no Eixo da Avenida Almirante Reis, 2000-2007 e 2008-2016

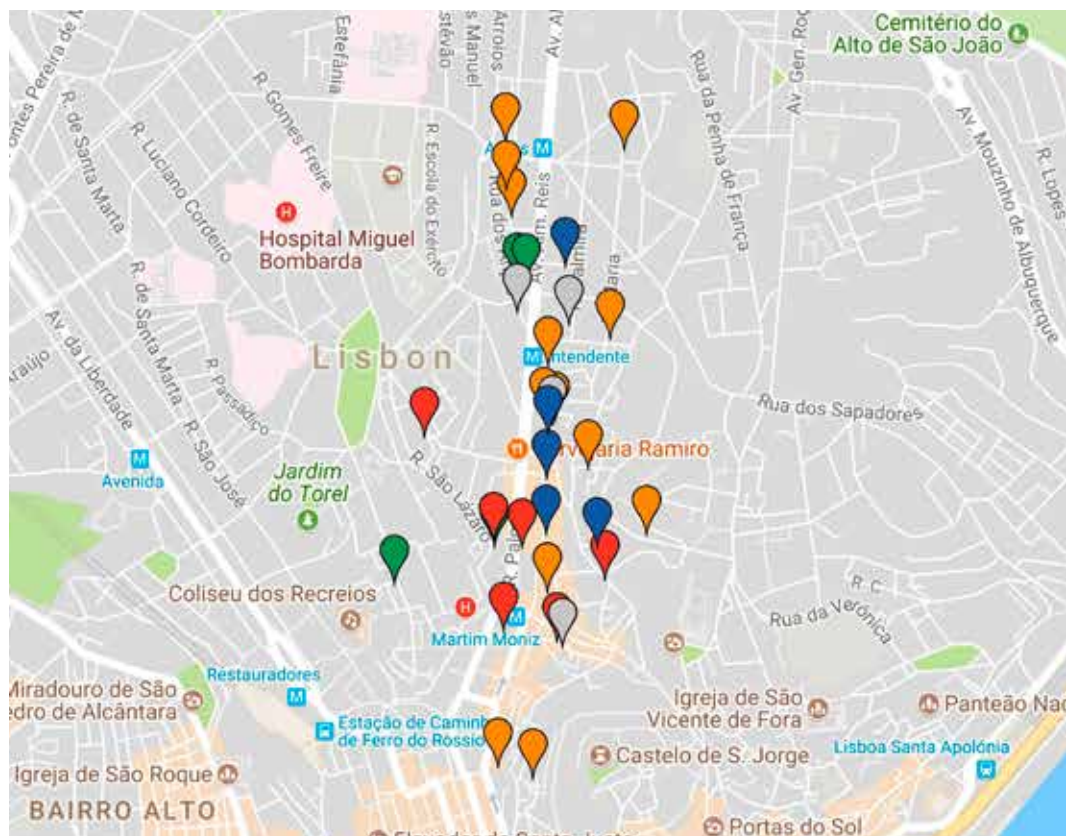


**Fonte:** Elaboração própria com base em levantamento feito pela equipa.

Para o período anterior a 2008, o caráter cultural dos espaços era eminentemente recreativo e regional, somando-se dois equipamentos da Câmara Municipal de Lisboa: o Arquivo Fotográfico e a Biblioteca de São Lázaro. Após 2008, o grande aumento de espaços culturais na Avenida Almirante Reis e seu entorno deve-se a práticas municipais e, fundamentalmente, à criação de espaços associativos flexíveis.



**Figura 5.72.** Espaços de caráter cultural no Eixo da Avenida Almirante Reis, em 2016



- associações; - recreativas e regionais; - imigrantes; - iniciativas públicas; - desaparecidas

**Fonte:** Elaboração própria com base em levantamento feito pela equipa.

Um número considerável dos espaços que exercem práticas culturais no Eixo Martim Moniz – Anjos da Avenida Almirante Reis sustentam-se de forma autogestionada, através das atividades e serviços que providenciam ou, por elementos análogos que acompanham essa oferta (por exemplo, a restauração). São os casos da Crew Hassan, Sem Tempo Cra (antigo Clube Recreativo dos Anjos), Recreativa dos Anjos e respetiva Biblioteca, Pessoa e Companhia, Casa da Covilhã, Casa dos Amigos do Minho, Sport Clube Intendente, Zona Franca dos Anjos, Mob e Centro Escolar Republicano. Deste

grupo de atores locais, há que destacar a adaptação dos mais antigos às dinâmicas atuais. Sport Clube do Intendente, Casa da Covilhã e a Casa de Amigos do Minho recebem frequentemente atividades culturais proporcionadas por coletivos que não têm sede na área geográfica, mas que pretendem consumir ali as suas práticas; e atividades associadas a festivais locais. O mesmo já acontecia no Clube Recreativo dos Anjos, entretanto extinto (2015) por não resistir ao aumento da renda. O caso do Clube Recreativo dos Anjos corre risco de estender-se aos restantes espaços associativos mais antigos



do Eixo. Os edifícios que albergam o Sport Clube Intendente, a Casa dos Amigos do Minho e o Centro Escolar Republicano foram adquiridos recentemente o que pode dar origem a projetos imobiliários ou a um aumento de rendas que não permita a continuação das atividades. Outras associações de natureza privada foram subsidiadas para reabilitação dos seus espaços e/ou manutenção de um plano de atividades. Nesse sentido há um plano de recurso a fundos territoriais: do QREN (Centro Mário Dionísio/Casa da Achada); e aos BIP/ZIP's (Casa Comunitária da Mouraria/Renovar a Mouraria, Hangar/Epiderme, Taberna das Almas, Sou/Largo Residências, Casa Independente).

As iniciativas autárquicas dos últimos anos têm incidido na recuperação do espaço público, onde se exercem regularmente atividades culturais (Largo do Intendente e Largo da Severa, por exemplo), financiadas pelo QREN/Ai Mouraria. De resto, nota-se uma prática de concessão de espaços recuperados como a Casa da Severa/Polo do Museu do Fado (gerido por um restaurante), Carpintaria de São Lázaro (com inauguração prevista para novembro de 2016) e uso do Martim Moniz (Mercado de Fusão). Em sentido contrário, a Câmara Municipal cativou para si a gestão do Centro de Inovação da Mouraria financiado pelo QREN e Orçamento Participativo de Lisboa.

#### 5.3.4.2. Alta de Lisboa

O alto do Lumiar é uma área de Lisboa que deve o seu incremento populacional ao êxodo rural das décadas de 1950 e 1960, aos deslocados da construção da Ponte sobre o Tejo, aos retornados e à restante imigração de países africanos de língua oficial portuguesa. Esta concentração populacional das então freguesias do Lumiar e Charneca caracterizava-se, essencialmente, por bairros de génese ilegal ou por construções que não se coadunavam com os paradigmas habitacionais contemporâneos.

Assim, no início do século XXI e, como primeira fase de um grande plano de urbanização – a Alta de Lisboa, esses bairros foram realojados nas mesmas freguesias, num total de doze conjuntos que alojaram pouco mais de dez mil pessoas. Numa segunda fase do plano de urbanização, construíram-se vários fogos para serem disponibilizados no mercado imobiliário. Essa segunda fase está ainda longe da concretização projetada. Com o projeto urbano ainda por concretizar, as dinâmicas quotidianas do bairro são ainda dominadas pela população realojada. Se externamente se consensualizou a denominação de Alta de Lisboa, internamente são as referências dos bairros e sítios antigos que são contempladas para as relações e geocalização do território (“Mulas”, “Kosovo”, Bairro Quinta Grande, Quinta dos Cavalos, Bairro da Cruz Vermelha, etc.). Trata-se de uma população bastante mais jovem que a média da cidade (24% com menos de 14 anos), de escala mais baixa de rendimentos, com alto índice de desemprego e de subsídio-dependência. Embora a grande maioria tenha nacionalidade portuguesa, boa parte da população tem um referencial cultural diversificado; das tradições mais populares da cidade até às africanas e ciganas. O elevado número de jovens, que no percurso educacional frequentam as escolas da área (até ao 12.º ano); as relações de vizinhança já com várias gerações; e a necessidade de manter vivos certos padrões culturais; faz com que as expressões culturais sejam bastante territorializadas.

Para efeitos da presente *Estratégia* conseguimos identificar 22 grupos de intérpretes/músicos na Alta de Lisboa (optámos por não os desagregar individualmente para permitir a leitura do mapa). Analisando o mapa da Figura 5.72., percebemos a sua densidade nos blocos de realojamento. São maioritariamente intérpretes musicais ligados ao *rap*, ao *afro-house*, ao *techno* e ao *quizomba*; mas também encontramos bailarinos, *graffitis* e tatuadores. Alguns deles, como Nigga Fox

(Dj) e Nuno Cebola (do Ballet Angolano Kilandukilo) já atingiram alguma notabilidade nas suas áreas de especialidade. O espaço de criação de todos estes intérpretes identificados é, quase na totalidade, residencial. Há uns anos, alguns dos jovens do Bairro

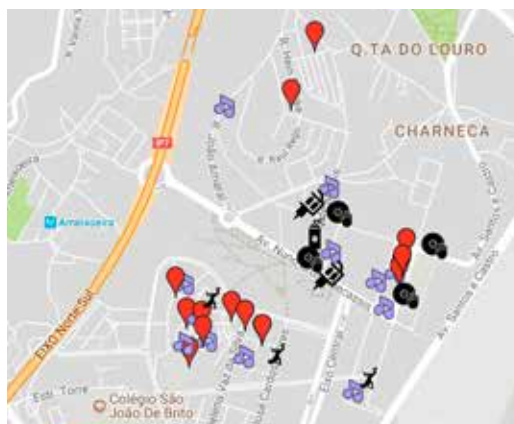
criaram o estúdio Ghetto Class para produção e gravação musical, mas, a inacessibilidade dos espaços no Bairro, fê-los optar por se estabelecerem no Bairro de Angola, de génese ilegal e vizinho embora já no concelho de Loures.

**Figura 5.73.** Intérpretes da Alta de Lisboa, em 2016



**Fonte:** Elaboração própria com base em levantamento feito pela equipa.

**Figura 5.74.** Intérpretes e espaços/ instituições da Alta de Lisboa, em 2016



**Fonte:** Elaboração própria com base em levantamento feito pela equipa.

A Alta de Lisboa tem um número elevado de instituições (assinaladas a vermelho no mapa da Figura 5.73.). Algumas transitaram dos antigos bairros de génese ilegal (Centro Social da Musgueira, Isu, Irmãos do Bom Pastor), outras são da criação do novo bairro (Associação de Residentes do Alto Lumiar, Associação para a Valorização Ambiental da Alta de Lisboa, Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento da Alta de Lisboa). O único equipamento estritamente cultural público e municipal é a Biblioteca Maria Keil. Apesar do elevado número de instituições e espaços, a sua natureza não tem permitido dar atenção aos fenómenos de criação cultural locais, pelo menos no que diz respeito à criação de fruição, inclusão educativa e social, intercâmbio de experiências, criação e produção cultural propriamente ditas.

Há três anos, através de um financiamento BIP/ZIP, a Associação de Residentes da Alta de Lisboa liderou uma parceria – o All Artes – que permitiu durante dois anos providenciar aulas e *workshops* dos mais diversos estilos artísticos usando como referências intérpretes locais. Apesar de cariz educacional e não de apoio à produção e criação, o projeto permitiu fruição entre territórios internamente distanciados, um contágio alargado junto de crianças/jovens e ainda, a possibilidade de os intérpretes locais atuarem em espaços como o São Luiz ou o Mercado de Fusão. A sua quebra deveu-se à dependência de financiamentos de base territorial, com justificação social, que impede a prossecução análoga de ano para ano.

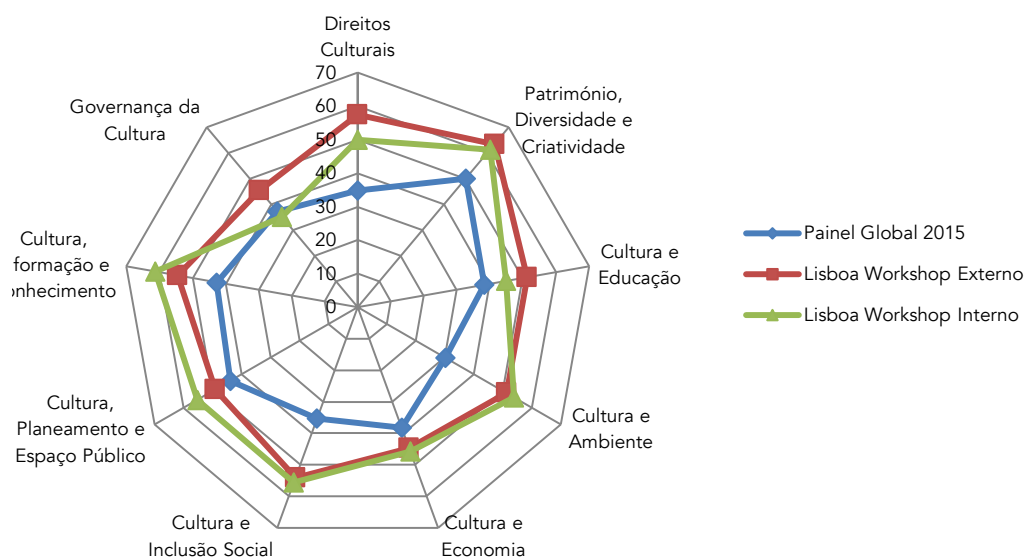
### 5.3.5. Alguns elementos de caracterização a partir da Agenda 21 para a Cultura

Importa fazer uma última leitura complementar de diagnóstico à luz de alguma da informação sistematizada e recolhida através dos trabalhos realizados no âmbito do programa das cidade-piloto da Agenda21 para a Cultura. Mais especificamente, consideramos aqui a avaliação das principais forças e fraquezas da cidade de Lisboa em termos das políticas desenvolvidas nas áreas da cultura e do desenvolvimento sustentável (cf. Anexo 10).

Esta avaliação resultou da dinamização de dois *workshops*. O primeiro envolveu um grupo diversificado de participantes, incluindo representantes de diferentes áreas do governo local, ativistas da sociedade civil e organizações privadas. Um segundo *workshop* contou com a presença de vários membros das estruturas municipais do Pelouro da Cultura – DMC e EGEAC. No decorrer de ambos, os participantes examinaram o estado atual de Lisboa no que diz respeito aos nove compromissos ou áreas temáticas que compõem a Agenda 21 para a Cultura: Direitos Culturais; Património, Diversidade e Criatividade; Cultura e Educação; Cultura e Ambiente; Cultura e Economia; Cultura, Igualdade e Inclusão Social; Cultura, Planeamento e Espaço Público; Cultura, Informação e Conhecimento; e Governança da Cultura. Cada uma destas áreas temáticas era composta por um conjunto de ações específicas, para cada uma das quais os participantes foram desafiados a atribuir uma pontuação de 1 a 9. O *ranking* foi dividido em três estágios de progressão, o estágio emergente (pontuação de 1 a 3), o estágio em desenvolvimento (pontuação de 4 a 6) e o estágio avançado (pontuação de 7 a 9).

No anexo 10 é possível aceder ao relatório mais desenvolvido decorrente do *workshop* externo. Já a representação gráfica da figura 5.74 permite comparar as avaliações dos dois *workshops* realizados em Lisboa com a avaliação feita pelo painel global em 2015. De um modo geral, a cidade de Lisboa é avaliada, tanto externa como internamente, de forma mais positiva do que a avaliação efetuada no âmbito do painel global. A exceção surge ao nível da governança, no qual a avaliação decorrente do *workshop* interno é mais baixa do que a avaliação externa e do que a avaliação do painel global. Aliás, de acordo com os agentes municipais do Pelouro da Cultura, do conjunto dos nove compromissos, são as temáticas da Governança e da Cultura e Educação aquelas que merecem uma avaliação mais baixa. No extremo oposto, com as avaliações mais altas, sobretudo do ponto de vista dos agentes internos às estruturas municipais do Pelouro da Cultura, estão o Património, Diversidade e Criatividade, e a Cultura, Informação e Conhecimento. Saliente-se, igualmente, que a avaliação das ações no âmbito dos Direitos Culturais é bastante positiva, especialmente na perspetiva dos agentes externos. Cultura e Ambiente, Cultura e Economia e ainda Cultura e Inclusão Social são as temáticas em que as avaliações dos *workshops* externo e interno mais se aproximam, sendo sobretudo no último caso reconhecido de forma muito positiva o trabalho desenvolvido pela cidade de Lisboa nos últimos anos.

**Figura 5.75.** Cultura 21: Ações – Lisboa e Painel Global 2015



## 5.4. Um balanço à luz dos Eixos Estratégicos de 2009

### 5.4.1. Competências cosmopolitas e vocação internacional da cidade

Retomamos, aqui, os eixos estratégicos da *Estratégias para a cultura 2009*. No cômputo do país e mesmo a nível europeu, existe uma crescente visibilidade de Lisboa enquanto espaço cosmopolita com forte abertura ao exterior. Essa imagem tem vindo a sedimentar-se fruto das referências de alguns guias turísticos a esse respeito, mas também como resultado da presença e do dinamismo criativo de uma certa identidade luso-afro-brasileira no seu seio.

Basta lembrar a epítome dos Buraka Som Sistema: “De Lisboa para o Mundo”. No tocante ao fortalecimento e potenciação de competências cosmopolitas na cidade e nos lisboetas, o cômputo dos entrevistados – incluindo os *focus group* realizados – incidiram a sua análise e avaliação tendo em conta o aumento de uma postura de tolerância, na emergência de uma atitude de compreensão da diversidade, no enraizamento de um *ethos* e de uma praxis de combate à exclusão social e a promoção de políticas de proximidade, no fomento da acessibilidade à cultura e na defesa de uma literacia cultural.

Da análise dos discursos, perpassam alguns pontos fortes que assinalam uma evolução claramente positiva ao nível das

competências cosmopolitas. Assim, a *Lisboa das misturas, das diversidades* tem vindo a fortalecer-se se considerarmos a emergência de uma certa cultura colaborativa ao nível da organização de eventos marcados pela pluralidade e abertos a toda a população, mas também pela operacionalização de políticas de proximidade através do aumento da oferta cultural a novos e variados públicos. Um bom exemplo é o Bar Popular no Bairro de Alvalade, que privilegia os valores socioculturais deste carismático bairro, que se pretende transversal a todas as gerações, apoiando sobretudo a música portuguesa ao vivo, num ambiente de amizade e vizinhança entre todos, para todos. Outro exemplo poderá assentar nos Dead Combo: uma banda lisboeta, criada no Cais

do Sodré, feita de contrabaixo e guitarra. Esta banda tem fado e *mariachis*, tem jazz e *rock'n'roll*, tem África e as Caraíbas, tem bandas-sonoras dentro e também fotografias de fachadas, de velhas vielas e das

pessoas que as ocupam de Lisboa, de Cabo Verde, de Cuba, do Texas... E foram “lançados para o mundo” pelo *chef/broadcaster/crítico* Anthony Bourdain numa diáspora translocal e virtual.

Numa leitura favorável em termos de capacitação cosmopolita, alguns dos entrevistados relevam o acesso à cultura e o aumento da literacia cultural atestados pela promoção do diálogo entre agentes e equipamentos culturais da cidade a vários níveis e com várias intervenções nestes últimos sete anos.

Dão-se exemplos de eventos/ações neste sentido: Festival de Cores, o Programa Educativo do Pelouro da Cultura da CML. Por exemplo, o Museu do Fado tem vindo a afirmar-se na sua implantação e acessibilidade com efeitos multiplicadores a vários níveis: contribuição para a regeneração de casas de fado; lançamento de roteiros integrados na cidade; coprodução de festivais; oficinas de construção de guitarras, arquivo digital. Não podemos deixar de fazer referência aqui ao Festival Zona Não Viglada realizado na Zona J de Chelas, resultante da vontade de levar a cidade à periferia. Na verdade, estas iniciativas contribuem para a formação de novos públicos, para o surgimento de novas sensibilidades, criando comunidade, criando diferenças.

Do conjunto de entrevistas e *focus group* realizados, existe também um outro lado de posicionamentos que tende a avaliar como negativa a evolução de Lisboa do ponto de vista das suas competências cosmopolitas. Assim, existe um conjunto de atores culturais que destacam o facto de as pessoas não se identificarem com a cultura oferecida, pois tudo é feito e montado a partir de um polo centralizador e uniformizador, avesso às

diferenças. Vivenciam-se muitas lacunas ao nível da integração social, nomeadamente das populações mais vulneráveis económica e socialmente que permanecem encerradas nos bairros. A análise das entrevistas também identifica algumas críticas face à inexistência de uma efetiva e plural educação de públicos, atestando a falta de mediadores e de mediação cultural. Esta questão passa, para alguns, pela premência do envolvimento do tecido escolar na mediação cultural e artística como estratégia de combate à iliteracia cultural. Falta um olhar claro (não embaciado) para os bairros, para os espaços segregados, para a efetivação de uma política de proximidade: valorização de espaços comunitários e alternativos como o espaço ILHA por exemplo. A lógica dominante continua a ser marcada por uma política *top down* avessa ao cosmopolitismo e à valorização das diferenças.

A vocação internacional de Lisboa, para a maior parte dos entrevistados, tem tido uma evolução favorável, estando na sua base todo um conjunto de fatores que importa relevar: o desenvolvimento de mecanismos de exportação e de circulação internacional da criação e dos artistas de Lisboa; o turismo

nas suas múltiplas dimensões e a posição charneira de Lisboa face à Europa, a África e ao Atlântico são fatores importantes para o aumento da inserção de Lisboa e dos seus agentes nos circuitos globais de criação, produção e difusão – o Doc Lisboa ou o Festival de Arte Urbana têm sido determinante a

este respeito; os diversos fluxos migratórios, o acolhimento de estudantes internacionais de diversos níveis de formação, a atração de profissionais qualificados e a captação de organizações internacionais são também fatores determinantes nesta evolução positiva nos últimos sete anos.

Não obstante existir um grande consenso face ao incremento da vocação internacional de Lisboa, alguns atores não deixam de fazer elevar a sua posição contrária. Assim, consideram que não tem existido uma evolução favorável da internacionalização da cidade, pois tem havido por parte dos poderes públicos um descuido com a imagem externa de Lisboa, fazendo-a divulgar como mera “cidade de entretenimento”.

Por outro lado, a crescente “invasão” turística, tem tido, na opinião destes atores, como consequência uma diluição das identidades e particularidades de Lisboa. A inexistência de mecanismos de divulgação mais eficazes assentes na sociedade da informação e conhecimento e numa lógica bilingue também se apresenta como desfavorável para a afirmação da internacionalização de Lisboa.

Em síntese, e considerando a evolução das competências cosmopolitas e vocação internacional da cidade de 2009 até hoje, podemos considerar os seguintes pontos fortes: a emergência de novos públicos da cultura na cidade (turismo, novos residentes); a reconhecida vocação intercultural e desenvolvimento bem-sucedido de nichos de mercado multi-culturais (música, estética, cinema, artes visuais, artes urbanas e *graffiti*) – basta lembrar o reconhecimento além-fronteiras do Vhils ou a estratégia de abordagem da Underdogs; o reforço da oferta de experiência cosmopolita da cidade (espaço público, diversidade de restauração e de comércio) e crescente reconhecimento da mesma – Lisboa vê nascer todas as semanas um restaurante diferente em termos de proveniência cultural e geográfica; a abertura e tolerância na vivência da cidade muito sentida e vivida há várias décadas; a experiência na organização de grandes eventos culturais

com impacto local, nacional e internacional – a começar pela Expo 98 e a culminar no NOS Alive! ou no Rock in Rio.

Concomitantemente, e dentro de uma avaliação evolutiva positiva, podemos considerar que estamos perante oportunidades relevantes do ponto de vista das competências cosmopolitas e vocação internacional de Lisboa, a saber: a diversificação e aposta em novos públicos (turistas, novos residentes); o turismo com potencial cultural está em crescimento acentuado, bem como a oferta de alojamento e de experiências diversificadas na cidade de Lisboa; o crescente potencial de internacionalização gerado pelo reconhecimento de artistas portugueses em circuitos internacionais, bem como na organização de grandes eventos em Portugal (por exemplo, no cinema, na música, na *street art*); a grande diversidade cultural potenciada pelas diversas comunidades migrantes (temporárias/permanentes; de origem europeia, africana, asiática, etc.; de estudantes) e novos residentes (artistas, reformados...); e ainda o retorno ao país da população jovem e qualificada do ponto de vista artístico e cultural.

Do ponto de vista dos estrangulamentos com que se depara a evolução das competências cosmopolitas e vocação internacional de Lisboa segundo as perspetivas dos atores culturais até agora entrevistados, podemos apresentar as seguintes dificuldades: mobilidade internacional de artistas e profissionais do setor cultural, em alguns domínios (artes plásticas, música, cinema); presença débil de Lisboa nas redes internacionais de criação (moda, *design*, artes plásticas); fraca integração do potencial dos estrangeiros residentes em Lisboa (barreiras linguísticas, culturais, identitárias); presença de alguns desfasamentos entre o discurso e os resultados práticos e impactos da atuação para a multiculturalidade, designadamente pelo seguidismo em relação a algumas *trends* sem existir um trabalho intenso de investigação acerca das modalidades de atuação e intervenção para e na multiculturalidade.



## 5.4.2. Condições (facilitadoras) da criação e da produção cultural

Numa perspetiva de avaliação diacrónica, os entrevistados – incluindo os *focus group* – posicionam-se de forma generalizadamente positiva no tocante à evolução das condições facilitadoras da criação e produção cultural desde 2009 até hoje. Neste quadro representacional, assumem especial relevo as condições e dinâmicas de acesso a conteúdos criativos e simbólicos. Ora, isto implica que exista um entendimento acerca da riqueza e potencial do património cultural tangível e intangível e seus conteúdos criativos na cidade de Lisboa (por exemplo, no âmbito do azulejo), mas também um reconhecimento das iniciativas recentes de catalogação, digitalização/ validação de conteúdos/base de dados, etc. levadas a cabo pelo Arquivo e Bibliotecas de Lisboa, mas também pela Divisão de Salvaguarda de Património Cultural, Gabinete de Estudos Olissiponenses, Centro de Arqueologia de Lisboa, Galeria de Arte Urbana, Núcleo de Toponímia, entre outros equipamentos autárquicos.

Para além do acesso a conteúdos culturais, criativos e simbólicos mais frequente, os entrevistados também relevam a existência de espaços para criação e produção cultural em Lisboa como condição facilitadora da criação e da produção cultural. Aqui, cumpre em primeiro lugar destacar a diversidade da oferta museológica da cidade. Desde 2009, surgiram novos museus e espaços interpretativos em Lisboa, nomeadamente, o Lisbon Story Centre (2012), o Museu Atelier Júlio Pomar (2013), o Museu do Aljube (2015), o novo Museu dos Coches (2015), o Museu de Lisboa (2015) e a recente reconversão do Museu da Eletricidade MAAT - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia (2016).

Relativamente a 2009, e no âmbito das artes performativas, a cidade ostenta hoje uma oferta teatral que cruza diversas instituições, de caráter público e privado. O surgimento de espaços para a criação e produção cultural de pendor alternativo é também assumida como condição favorável à criação artística. No caso da dança e teatro na cidade, iniciativas para a promoção de redes de financiamentos alternativas e a implementação de projetos e programas como o BIP/ZIP têm sido importantes para colmatar situações como a falta de espaços de criação e de produção e ensaios. A abertura do Polo Cultural das Gaivotas | Boavista, gerido pela CML,

o novo equipamento da cidade dedicado às artes performativas (e não só), é um dos resultados concretos deste investimento da CML. A crescente festivalização da cultura – evidente pela proliferação mensal de festivais em todos os domínios artísticos – tem vindo a ser ainda um contexto favorecedor da criação cultural e artística, mas também da cocriação com as populações e seus diferentes segmentos (Festival Todos ou o Teatro das Compras).

O surgimento e disseminação de canais de informação e de divulgação cultural aparece, outrossim, como condição facilitadora da criação cultural, artística e criativa. Aqui, é de elevar a Agenda Cultural da Câmara de Lisboa (Divisão de Promoção e Comunicação Cultural da CML), mas também outros guias (Time Out e Cool Lisboa) que se têm imposto nos hábitos e estratégias dos lisboetas na vivência e fruição cultural e artística da cidade. Importa sobressair que, na área do *design* de comunicação e *web design*, Lisboa continua a acolher a maior parte das grandes agências de publicidade e comunicação do país (como a BBDO ou a Ogilvy) e alguns estúdios de média-grande dimensão (Barbara Says ou Silva!Designers). A estes juntaram-se, na última década, um número significativo de novos pequenos estúdios (Vivóeusébio, Isabel Lucena e Marco Balesteros, As Ilhas, Estúdio Aha, V2, Ambas as Duas, Mulher Bala, ou This is Love) que começam a assumir um papel relevante na produção e disseminação de conteúdos criativos e culturais da cidade.

Em jeito minoritário, existem alguns entrevistados que equacionam nos seus discursos o irrompimento de condições desfavoráveis à criação artística e criativa em Lisboa nos últimos anos. A este nível, os limites impostos pela legislação são de relevar designadamente ao nível da lei de mecenato ou a dificuldade de articulação entre os departamentos da CML – que dificultam mais a relação dos equipamentos municipais com o setor privado, com o qual é difícil concorrer.

A falta de espaços para a criação e produção cultural, designadamente de salas médias de concertos, de espaços de ensaio, de salas de mediação comunitária, demonstra a persistência de débeis condições à criação artística e cultural fora do “espaço atomizado das *startups*”.

O eixo estratégico das condições (facilitadoras) da criação e da produção cultural em Lisboa assume assim, no quadro da auscultação de base a este trabalho, um conjunto de pontos fortes assentes nos seguintes atributos: quantidade e diversidade da oferta cultural em Lisboa; a dimensão e diversidade dos públicos de Lisboa face ao contexto nacional; a quantidade e qualidade de um número significativo de eventos, mostras e festivais que, apesar de dimensão reduzida, apresentam alguma continuidade no caso de Lisboa; a concentração em Lisboa de instituições culturais e artísticas locais e nacionais, quer privadas quer públicas, algumas de reconhecida qualidade, atratividade e valor internacional; existência de espaços e equipamentos culturais com diversas dimensões e vocações; presença de associações (organizações do terceiro setor) culturais com um papel de crescente importância na produção artística alternativa, bem como no ensino artístico; desenvolvimento de parcerias para a mobilização de apoios financeiros não específicos para o setor cultural; presença dos maiores níveis de literacia cultural e artística. Todas estas condições e especificidades de Lisboa a catapultam, em espaço nacional, para um lugar cimeiro em termos de fomento à criação cultural, artística e criativa num quadro de oportunidades não despidendo.

Esta matriz de oportunidades ancora-se na importância das colaborações em rede que, formal ou informalmente, se desenvolvem nos territórios da cidade; no desenvolvimento de projetos de âmbito cultural e artístico no âmbito do cruzamento com outras áreas (empreendedorismo, inclusão social, turismo...),

reforçando o seu potencial de implementação e impacto cultural; no aproveitamento das novas tecnologias e suportes para melhorar a comunicação na área da cultura, designadamente para os públicos mais jovens; na aplicação de programas menos convencionais de incentivos e de políticas fiscais ao setor cultural (por exemplo, o *golden visa*); na descentralização da oferta de equipamentos culturais, favorecendo as zonas fora do centro de Lisboa; na presença de inúmeros espaços abandonados, devolutos ou vazios, quer privados quer municipais, potencialmente indicados para o desenvolvimento de atividades culturais e artísticas; na existência de salas de espetáculos e espaços de juntas de freguesia, de associações, de escolas subaproveitados; no fortalecimento das redes e dos processos de mediação cultural.

Todas estas potencialidades e oportunidades não nos podem deixar perder de vista os pontos fracos: a debilidade de uma política de proximidade e a ausência de uma rede de centros culturais de proximidade; as dificuldades na segmentação e trabalhos dos diferentes públicos; a incapacidade das estruturas de comunicação para a cultura por parte dos agentes culturais em geral; a inexistência de salas médias, salas de ensaio, de espaços de arquivo e de armazenamento; a polarização e concentração da oferta cultural municipal no centro da cidade; a rigidez da gestão de recursos (humanos, financeiros, técnicos) das atividades culturais, em particular nas entidades públicas.

### 5.4.3. Vivência da cidade e das suas memórias e promoção do conhecimento

Existe, nas sociedades contemporâneas, um imperativo de experiência imediata de informação que tem vindo a ser acompanhado de um análogo interesse pela preservação da memória e de manutenção das raízes e das heranças, e de exercício de dinâmicas de participação cidadã e comunitária. Esta *febre da memória* não pode ainda ser dissociada de um debate mais amplo em torno da importância das questões patrimoniais que, desde meados do século passado, adquiriu um protagonismo crescente a nível mundial. Consequentemente, tem-se vindo a assistir a um alargamento conceptual da noção de património, através da afirmação de novas agendas patrimonialistas que evidenciam preocupações ligadas à salvaguarda, proteção e divulgação de ‘novos patrimónios’ relacionados com espaços, paisagens, comunidades e formas de expressão cultural menos monumentais e mais imateriais e intangíveis. Estes processos estão ainda associados ao crescente reconhecimento e valorização do(s) património(s) enquanto mais-valia em termos sociais, culturais e económicos, contribuindo para diferenciar países e territórios que, cada vez mais, competem entre si.

É dentro desta abordagem que consideramos a importância e representação dada pelos entrevistados acerca da vivência da cidade de Lisboa e das suas memórias e promoção do seu conhecimento. Existe, no conjunto dos atores culturais e artísticos contactados, uma perceção favorável claramente representativa da evolução – desde 2009 até hoje – desta dimensão estratégica caracterizadora da política e da vivência da cidade de Lisboa. O primeiro eixo de representação

centra-se na valorização da cidade e da(s) sua(s) múltipla(s) memória(s) através de uma releitura expositiva e investigativa cada vez mais impulsionada pela autarquia. O facto de existir uma aposta no arquivo e depósito da memória, nos seus vários suportes e meios, por parte da autarquia assume aqui um relevo primordial e traduz-se na dinamização dos estudos sobre Lisboa, na valorização da olisipografia e no reequacionamento das funções e da orgânica do Gabinete de Estudos Olisiponenses. Vale a pena destacar o papel do Arquivo Municipal, mas também das Bibliotecas de Lisboa, incluindo os serviços disponibilizados pela Hemeroteca e Bedoteca – e alguns dos seus projetos mais relevantes: *Ler em Todo o Lado* ou *Assalto a Lisboa*, entre outros.

Cabe aqui reforçar o imperativo com que se regem muitas destas instituições: o reforço da investigação, o apoio à investigação e às universidades. Concomitantemente, também vão surgindo alguns espaços associativos de investigação, de roteiro, de pesquisa e de descoberta que têm um papel chave neste contexto. No quadro dos discursos dos atores, aparece como relevante ainda a existência de todo um conjunto de atividades culturais e criativas em prol da revitalização urbana (em particular no centro histórico) e a reapropriação de áreas abandonadas (nomeadamente ex-industriais ou portuárias). No quadro desta dimensão estratégica, as principais potencialidades apresentadas pelos atores entrevistados situam-se na importância dos processos de renovação e dinamização da relação com a cidade por parte de (novos) residentes e população que quotidianamente vivem a

cidade. Ora, tal tem como corolário uma progressiva valorização das vivências na cidade e das suas memórias. Também uma maior vivência do espaço público associada a uma animação noturna diversificada e dinâmica – particularmente em certas zonas da cidade – são elementos fundamentais de reforço da memória da cidade e do seu consequente conhecimento formal e informal. A existência de um património museológico, arqueológico e imaterial vasto – que atrai milhões de visitantes nacionais e estrangeiros e sua consequente divulgação em médias de impacto global – é também facilitadora da preservação das vivências da cidade, suas memórias, patrimónios e conhecimento. O reforço e rejuvenescimento do tecido associativo local que assume papel dinamizador de pertença, solidariedade e união entre habitantes dos bairros, e que preserva o património imaterial da cidade – nomeadamente tradições e atividades emblemáticas da cultura popular lisboeta – apresenta-se, aqui, como uma potencialidade muito importante.

Todas estas potencialidades para a revalorização da memória e do património lisboeta assentam em todo um conjunto de oportunidades de contexto relevantes: a existência de uma estratégia de intervenção em parceria e em rede face ao aproveitamento conjunto da diversidade de recursos editoriais e arquivísticos da cidade; a existência de meios para facilitar o acesso à informação (agenda cultural, site, múpis...) por parte da autarquia; a cocriação de conhecimento sobre a cidade entre os diversos agentes (escolas, universidades, CML, agentes culturais); as constantes reflexões científicas e cívicas sobre a reconstrução das identidades

da cidade de Lisboa; a reestruturação dos serviços educativos dos equipamentos municipais; a afetação de parte das receitas fiscais e das mais-valias do turismo em prol do setor cultural.

De forma mais negativa, as vivências da cidade e das suas memórias e promoção do conhecimento enfrentam ainda alguns estrangulamentos, designadamente a persistente desarticulação dos transportes e acessibilidades das zonas mais periféricas e distantes do centro; a insuficiente informação, análise e mecanismos de monitorização da atividade cultural da cidade, nomeadamente sobre oferta, públicos e práticas culturais – marcados muito por um carácter quantitativo e lacunar; e, claro, as dificuldades de atração e de fixação de residentes permanentes no centro da cidade, portadores de um capital simbólico e memórias coletivos de todo o relevo para a coesão identitária de Lisboa e sua perpetuação geracional. Neste mesmo âmbito, também se prefigura um contexto desfavorável relacionado com as seguintes ameaças: excesso de artificialização/esvaziamento das identidades da cidade de Lisboa; certa descaracterização dos espaços ignorando as suas memórias urbanas, normatizando-os; falta de participação das comunidades locais nos processos de criação e preservação de memória – numa lógica ascendente e de combate ao “etnocentrismo de gabinete”; gentrificação de algumas zonas da cidade (alojamento local, subida de rendas, venda de espaços para hotéis, descaracterização dos bairros...) que expulsou e expulsa cada vez mais para fora de Lisboa os portadores de memórias diversificadas e autênticas do que é “ser alfacinha”.

## 5.4.4. Modelos de governança cultural da cidade

Desde as *Estratégias para a cultura 2009* importantes acontecimentos, internos e externos, influenciaram a governança do setor na cidade, como já foi referido nos capítulos anteriores. A Câmara Municipal encetou uma reorganização dos serviços. Alguns equipamentos passaram para a EGEAC, canalizando para esta a quase totalidade da prática programática, apoiando a sua integração, em especial nos museus. Com esta reestruturação, a Direção Municipal da Cultura passou a estar mais centrada na atividade relacionada com o património cultural, as bibliotecas, os arquivos, a investigação, o apoio (direto e indireto) à atividade cultural e a divulgação. Avançou-se com a Rede de Bibliotecas de Lisboa e com a inauguração do Polo Cultural das Gaivotas | Boavista – tipologias de intervenção já preconizadas pela anterior estratégia.

A primeira já é a maior rede nacional. Quanto ao Polo, indica claramente um investimento setorial com impacto territorial, sendo até de prever a possibilidade de implementação de outros em distintas áreas da cidade. Apesar de algum público ainda não perceber com rigor as funções do Polo, a sua taxa de ocupação – 100% a nível das residências – confirma a necessidade do mesmo. O Polo vai ainda oferecer em breve a Loja Lisboa Cultura, uma espécie de *front office*/balcão único que ajude diretamente artistas e programadores no que respeita aos financiamentos, acessos, mas também na consolidação do exercício dos direitos de diversa ordem. Do ponto de vista institucional, o Polo poderá contribuir para a emancipação dos atores culturais da cidade junto de outros, nomeadamente: IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., Direção Geral das Artes, IAPMEI - Agência para a

Competitividade e Inovação, I.P., Segurança Social, Autoridade Tributária, etc.

Ainda se encontra embrionária a relação para o setor a partir da reforma administrativa da cidade. Embora tenha havido transferência de gestão de alguns equipamentos para as freguesias (nomeadamente das bibliotecas), ainda estão por afinar as competências de atuação no campo cultural neste nível administrativo. Mas, mais do que isso, a atual dotação de recursos e competências técnicas de grande parte das Juntas de Freguesia coloca dificuldades e obstáculos sérios a uma atuação cultural mais consequente. Não obstante, um outro conjunto de competências fundamentais que estão hoje nas juntas (p.e., algum licenciamento para utilização de espaço público, gestão direta de muitas das externalidades decorrentes das atividades culturais, etc.) é fundamental para o desenvolvimento das dinâmicas culturais e criativas quotidianas de muitos agentes, e esta articulação entre juntas de freguesia e unidades (desconcentradas e não só) municipais é um aspeto que tem decisivamente de ser mais trabalhado.

Entretanto, a CML passou a integrar a ARTEMREDE. Esta recente inclusão coloca a Lisboa um conjunto de oportunidades e desafios extremamente interessantes, não só na articulação territorial do município e dos seus agentes culturais com o tecido cultural (e os equipamentos) das regiões próximas (sobretudo Oeste, Médio Tejo e Lezíria do Tejo, para além de vários municípios da AML), como igualmente na exploração de novas lógicas de política cultural, mais transversais e centradas na ideia de desenvolvimento territorial integrado, como tem vindo a ser preconizado na própria estratégia de

desenvolvimento desta rede (cf. Costa, 2015 a este propósito). Esta será uma oportunidade (desejavelmente não a única...) para fomentar uma maior articulação, dentro do próprio município, com as áreas do urbanismo e do desenvolvimento económico da educação, por exemplo.

No curso da auscultação de atores realizada, e no âmbito da governança cultural da cidade, foram destacados alguns importantes pontos fortes: nomeadamente, a implementação de progressos na desburocratização institucional e agilização financeira e logística em alguns equipamentos municipais; a consolidação de uma vontade institucional e política de articulação entre a Vereação da Cultura, a DMC e a EGEAC; a relevância de experiências bem-sucedidas de colaboração entre estruturas e equipamentos culturais e setoriais afins da cultura. Ora, estes pontos fortes serão autênticas potencialidades de governança se considerarmos o contexto favorável do seu desenvolvimento: quadro legislativo de novas competências e espaços de atuação das juntas de freguesia; o potencial de articulação da cultura com outros setores de atuação da CML (educação pela arte, criação de novos negócios); a crucialidade política da articulação entre as estruturas na programação e na gestão (inter e intramunicipal – por exemplo, do ARTEMREDE); o reforço da centralidade política das atividades culturais e criativas; a consideração das diversas escalas da cidade que podem ser articuladas a seu favor: cidade vs. capital, concelho vs. Área Metropolitana de Lisboa, centro vs. periferias, município vs. juntas de freguesia.

Este conjunto de oportunidades e potencialidades não nos pode fazer descurar os estrangulamentos com que a governança cultural se defronta na cidade de Lisboa: exacerbados pela falta de continuidade e da articulação das políticas com as linhas estratégicas de fundo (por exemplo, a mudança de protagonistas); a manutenção de um diálogo ainda insuficiente entre os diferentes níveis hierárquicos em termos verticais e horizontais (entre departamentos e divisões); a continuação do reduzido peso político do Pelouro da Cultura; a forte burocracia / estrutura muito pesada das estruturas de gestão municipal; a asfixia e a incerteza orçamental dos agentes do setor cultural (públicos e privados); os desajustamentos entre a produção e a apropriação da cidade por parte de larga parte dos seus habitantes; a reduzida capacidade de incorporação de profissionais qualificados ao nível da liderança e da gestão das entidades culturais públicas e privadas. Estes estrangulamentos são exponenciados pela vivência de um contexto de governança ameaçado pelos seguintes constrangimentos: continuidade das limitações externas à gestão de recursos humanos e financeiros na administração pública; incapacidade de renovação, adaptação às funções desempenhadas e formação continuada dos recursos humanos no setor cultural; potencial de capacidade do alinhamento das políticas culturais do município com a recente reorganização administrativa da cidade (juntas de freguesia e unidades descentralizadas); desarticulação entre as diversas escalas de Lisboa: cidade vs. capital, concelho vs. Área Metropolitana de Lisboa, centro vs. periferias, município vs. juntas de freguesia.

## 5.5. Um breve balanço da implementação das *Estratégias para a cultura 2009*

Não se pretendia no âmbito deste trabalho um balanço exaustivo e pormenorizado daquelas que foram as lógicas de implementação das *Estratégias para a cultura 2009*. Por um lado, há que ter a noção que muitos dos pressupostos que estavam na base da atuação preconizada na altura foram alterados: (i) pelas dinâmicas de evolução da sociedade e da economia nacionais (mormente pela crise financeira e económica e pelos seus impactos nas orientações das políticas públicas nacionais); (ii) pelas dinâmicas específicas de evolução da cidade (que se sistematizaram no capítulo 3); (iii) pelas profundas transformações na estrutura administrativa e de governança da cidade (com a reorganização orgânica da CML, com a reorganização dos serviços do Pelouro da Cultura, tanto na DMC como na EGEAC, com a reorganização administrativa das freguesias). Todas estas mudanças afetaram fortemente o quadro de implementação das estratégias da forma que eram definidas, não só pelas alterações de contexto verificadas, como igualmente pelas transformações ao nível das formas e das práticas institucionais de decisão e de governança, no que concerne às áreas de atuação preconizadas. Por outro lado, esse trabalho não seria facilmente exequível (ou não seria mesmo possível) sem a implementação de um sistema de monitorização consistente e duradouro, que permitisse, em contínuo, ou pelo menos *ex-post*, uma avaliação dos impactos (e das próprias práticas de governação) associadas à implementação das medidas. Apesar de estar subjacente à execução de várias das medidas então preconizadas, esta prática não foi efetivamente

implementada, pelo que dificilmente se poderá pedir um exercício que permita aferir os diferentes tipos de resultados e de impactos associados a cada uma das medidas e projetos na altura sugeridos (o que, idealmente, deveria passar por uma combinação de indicadores, de *input*, de *output* e de *outcome*, que permitissem mensurar, quantitativa ou qualitativamente, os resultados obtidos em relação aos objetivos estabelecidos).

De qualquer forma, e tendo em conta este quadro genérico, não queríamos deixar de sistematizar algumas breves notas acerca do balanço mais genérico que é possível ser feito acerca da implementação das *Estratégias para a cultura 2009*, o qual resulta essencialmente da reflexão efetuada pela equipa com base na informação recolhida através do diagnóstico realizado e da recolha de elementos diversos junto dos agentes culturais e institucionais da cidade contactados ao longo deste processo.

Para além das reuniões diversas em que este assunto foi tratado com a Vereadora e o seu gabinete e das múltiplas entrevistas realizadas, foi feita uma sessão de *brainstorming* de autoavaliação da implementação das medidas e projetos propostos em 2009 com o Pelouro da Cultura da CML. Esta sessão, que decorreu no Polo Cultural das Gaivotas | Boavista, no dia 30 de setembro de 2016, contou com a presença da Vereadora Catarina Vaz Pinto e dos diretores da DMC (Manuel Veiga) e EGEAC (Joana Gomes Cardoso e Kucinda Lopes), bem como com colaboradores diversos dos respetivos gabinetes. Os resultados



desta autoavaliação, que se centrou na atribuição de uma pontuação ao grau e extensão da implementação de cada medida/projeto, podem ser consultados no Anexo 8.

Naturalmente, o exercício que aí se apresenta é uma autoavaliação, com todas as implicações que esse fato comporta. Para além de resultar de um consenso entre os intervenientes respetivos, em diálogo aberto sobre cada uma das medidas e os progressos na sua implementação, é algo que reflete sempre percepções (mais ou menos interessadas, mas não será esse o principal problema) sobre a sua execução, seja pelo conhecimento direto que o próprio tem sobre o assunto, seja por interposta pessoa. Agora a implementação da medida em si (que pode ser avaliada por indicadores de *input* – por exemplo, a criação de uma determinada iniciativa cultural), não se equipara aos resultados efetivos que ela possa ter. Seja em termos daquilo que são os seus resultados diretos e mais imediatos (que podem ser medidos por indicadores de *output* – por exemplo, a participação de determinado número de pessoas nessa iniciativa), seja em termos daquilo que possam ser os seus efeitos mais efetivos e de longo prazo em relação aos objetivos da medida (que podem ser medidos

por indicadores de *outcome* – por exemplo, aquilo que os frequentadores ganharam, em termos de capital cultural, pela experiência de participação nessa iniciativa cultural).

A somar a estes problemas (que nos remetem novamente para a necessidade da existência de um sistema de monitorização baseado em indicadores, que tanto podem ter um carácter quantitativo quanto qualitativo, que nos permita avaliar resultados), uma outra questão se coloca: a interpretação que cada agente faz daquilo que é a implementação de uma dada medida ou projeto nem sempre será a mesma leitura que outro fará, e pode igualmente não corresponder cabalmente ao espírito do que se preconizava com a sugestão dessa medida aquando da sua proposição nas estratégias. Determinar se certa medida foi cumprida no seu essencial é sempre algo subjetivo, podendo ser interpretado de diferentes formas por quem a tenta implementar. Por exemplo, considerar que certa medida foi implementada só porque está no terreno ou já em curso pode não corresponder àquilo que era o espírito que presidiu à definição dessa medida ou projeto concreto aquando da realização das estratégias, nem aos resultados então dela esperados.

Assim, face às contingências acima referidas, a equipa ambiciona apenas fazer aqui uma breve síntese de alguns elementos de balanço que considera importante destacar em relação à implementação em concreto de medidas, objetivos e projetos então sugeridos.

Este é um exercício que não se sobrepõe, mas antes complementa o balanço mais genérico sobre a evolução da atividade cultural da cidade em relação a cada um dos eixos de atuação preconizados, que é apresentado na secção anterior (cap. 5.4).

Assim sendo, destacamos então os seguintes aspetos que nos pareceram genericamente consensuais em relação à implementação das *Estratégias para a cultura 2009*:

- Há uma perceção generalizada (por contraste com o passado) da existência e da assunção política de um quadro estratégico de atuação para o campo cultural por parte do Pelouro da Cultura da CML, assumido como algo que consiga ser mais amplo e perene do que a duração dos ciclos eleitorais, e que esteja além de táticas político-partidárias ou de personalidades individuais que assumem cargos de chefia e de direção em cada momento. Por muito que este fato possa não ser ainda unanime ou comumente reconhecido (e que a perceção da sua existência seja naturalmente mais sentida dentro da hierarquia e dos circuitos de decisão municipais do que nos agentes culturais externos à autarquia, onde o discurso da falta de estratégia ainda está por vezes enraizado), há constatação de melhorias claras neste campo.
- Em relação às *Estratégias para a cultura 2009* em concreto, há a perceção de que houve uma tentativa clara e consequente de promover a sua prossecução. Apesar de afetadas por contingências diversas, externas e internas, durante grande parte do período, sobretudo até 2014 (a crise económica, os efeitos das políticas de austeridade e da Troika na despesa e na contratação pública, etc.), as *Estratégias para a cultura 2009* foram-se implementando, embora a velocidades variáveis durante o período. Esta perceção é reforçada pelo facto de a responsável máxima pela sua implementação ter sido uma das consultoras da equipa das *Estratégias para a cultura 2009*, tendo assumido o cargo de vereadora pouco após a formulação e publicação do documento estratégico. Assim sendo, esteve sempre numa posição privilegiada para que as *Estratégias para a cultura 2009* pudessem passar à prática, pois tendo estado diretamente envolvida na sua formulação, seria expectável que se reconhecesse na prossecução política ativa dos seus objetivos.
- De qualquer forma, há igualmente a noção clara de que a mudança de contexto, a diversos níveis (na cidade em si, na sociedade e economia portuguesas, nos mundos da arte em Portugal, no próprio funcionamento das atividades culturais, etc.), provocou diversos desafios à implementação prática de algumas dessas medidas e projetos, não só em termos das suas condições de exequibilidade, como ainda nalguns casos em termos da sua própria desejabilidade. Diversos projetos e medidas que tinham sido propostos terão perdido pertinência e/ou oportunidade política e técnica face às novas realidades.
- Independentemente disso, há a ideia clara de que a visão definida nas *Estratégias para a cultura 2009* para a cultura lisboeta terá sido fortemente assumida e interiorizada, sobretudo no que concerne à atuação do Pelouro da Cultura. Terá inclusive sido crescentemente incorporado a outras escalas e níveis da atuação municipal, já que as ideias de cidade “aberta” e “cosmopolita”, que sustentam essa visão, foram sendo progressivamente assumidas.
- Revela-se também clara a noção de que, face aos objetivos e subobjetivos que corporizavam os quatro eixos estratégicos de atuação que então foram definidos, terá havido genericamente uma apropriação efetiva destes princípios por parte dos serviços culturais municipais (tanto na DMC como na EGEAC), tendo havido uma

progressiva (embora variável) assimilação da sua realização na atividade quotidiana das diversas divisões e equipamentos. Alguma desta apropriação configurou-se em projetos e reestruturações concretas (pense-se por exemplo nos casos da rede de bibliotecas ou da transformação dos museus municipais), outra disseminada progressivamente na atuação regular dos diversos serviços.

- Destaca-se em particular a noção de que a concretização da estratégia terá sido particularmente conseguida sobretudo ao nível do último eixo, associado às questões da governança. Apesar de esta temática ser muitas vezes “invisível” para os agentes culturais da cidade, existiu de facto uma transformação profunda na orgânica e nas formas de funcionamento internas, tanto ao nível da DMC como da EGEAC. Não só se assistiu à transferência de competências e de recursos de uma entidade para a outra, como ainda se verificou uma mudança nas práticas efetivas de funcionamento, incluindo uma melhor articulação entre ambas.
- Muito haverá naturalmente ainda a melhorar neste campo, mas esta área parece ser consensualmente reconhecida como aquela em que mais se terá mudado durante estes 7 anos e onde se reconhecem bastantes efeitos positivos.
- Parece igualmente generalizada a ideia de que, das diversas medidas e projetos propostos em 2009, o grau de concretização terá sido bastante variável, embora tenha sido bem maior naquilo que na altura foram designadas como “medidas” em detrimento dos então designados “projetos”. As medidas consubstanciavam uma atuação mais quotidiana e regular, muitas vezes mais “invisível” e pouco notada – sendo que muitas delas se direcionavam para o melhorar do funcionamento da estrutura cultural municipal e da relação

desta com os agentes da cidade. Já os projetos tinham um carácter mais excecional e emblemático, muitos dos quais terão perdido pertinência ou deixado de fazer sentido face às contingências económico-administrativas ou à readaptação de algumas prioridades políticas.

- Destaca-se finalmente a noção de que será imprescindível haver uma maior capacidade de produção de informação sobre a implementação, execução e efeitos das medidas preconizadas, por exemplo, sob a forma de um observatório ou de um gabinete específico. Esta deverá ser uma entidade que tenha competências e meios para operacionalizar um sistema de monitorização e avaliação, com critérios objetivos, traduzidos em indicadores e metas (quantitativos, mas também, naturalmente qualitativos) que possam dar conta da evolução da implementação das linhas estratégicas definidas e suas hipotéticas reorientações.

Da nossa parte, face a este balanço, e àquilo que se apresentou na secção anterior, fica a ideia de que mesmo assumindo que no essencial a visão estratégica de fundo se possa manter atual e pertinente, e pareça estar já aliás bem apropriada pelos agentes culturais e institucionais da cidade, eventualmente fará sentido discutir e recentrar os eixos de atuação respetivos. Este facto deve-se não só à mudança de contexto verificada, mas igualmente a termos de ter também em conta: (i) as dinâmicas atuais que enformam o setor e a atuação no campo cultural; (ii) o novo quadro concetual de partida que aqui assumimos na relação entre cultura e desenvolvimento, exigindo uma visão mais holística e menos segmentada da relação entre cultura e cidade; e (iii) o novo diagnóstico apresentado. É essa discussão que se inicia no próximo capítulo.



# 6. ANÁLISE SWOT

## COMPETÊNCIAS COSMOPOLITAS E VOCAÇÃO INTERNACIONAL DA CIDADE

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Existência de novos públicos da cultura na cidade (turismo, novos residentes)</li> <li>› Reconhecida vocação intercultural e desenvolvimento bem-sucedido de nichos de mercado multiculturais</li> <li>› Reforço da oferta de experiência cosmopolita da cidade (espaço público, diversidade de restauração e de comércio) e crescente reconhecimento da mesma</li> <li>› Vivência da cidade pautada por abertura e tolerância</li> <li>› Experiência na organização de grandes eventos culturais com impacto local, nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Dificuldades na mobilidade internacional de artistas e profissionais do setor cultural</li> <li>› Presença pouco expressiva de Lisboa nas redes internacionais de criação</li> <li>› Débil integração do potencial dos estrangeiros residentes em Lisboa</li> <li>› Desfasamento entre o discurso e os resultados práticos e impactos da atuação para a multiculturalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aposta no desenvolvimento e da oferta e do trabalho com novos públicos (turistas, novos residentes, idosos)</li> <li>› Crescimento acentuado do turismo com potencial cultural, bem como a oferta de alojamento e de experiências diversificadas na cidade de Lisboa</li> <li>› Crescente potencial de internacionalização gerado pelo reconhecimento de artistas portugueses em circuitos internacionais, bem como na organização de grandes eventos em Portugal (p.e. cinema, música, <i>street art</i>)</li> <li>› Diversidade cultural potenciada pelas diversas comunidades migrantes (temporárias/permanentes; de origem europeia, africana, asiática, etc.; de estudantes) e novos residentes (artistas, reformados...)</li> <li>› Retorno ao país da população jovem e qualificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Tensões na apropriação (material e simbólica) do espaço público</li> <li>› Massificação e ameaça à capacidade de carga dos sistemas territoriais em algumas zonas da cidade</li> <li>› Esgotamento das bases da atratividade da cidade</li> </ul>

## CONDIÇÕES FACILITADORAS DA CRIAÇÃO E DA PRODUÇÃO CULTURAL

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Diversidade da oferta cultural em Lisboa</li> <li>› Dimensão dos públicos face ao contexto nacional</li> <li>› Realização de um número significativo de eventos, mostras e festivais que, apesar de dimensão reduzida, apresentam alguma continuidade</li> <li>› Concentração em Lisboa de instituições culturais e artísticas locais e nacionais, quer privadas quer públicas, algumas de reconhecida qualidade e valor internacional</li> <li>› Existência de espaços e equipamentos culturais com diversas dimensões e vocações, alguns muito bem equipados</li> <li>› Importância das associações culturais com um papel na produção artística alternativa, bem como no ensino artístico</li> <li>› Desenvolvimento de parcerias para a mobilização de apoios financeiros não específicos para o setor cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ausência de uma rede de centros culturais de proximidade</li> <li>› Dificuldades de identificar e chegar aos públicos e de gerir a comunicação por parte dos agentes culturais em geral</li> <li>› Inexistência de salas médias, salas de ensaio e de armazenamento</li> <li>› Desconhecimento dos públicos e das suas características</li> <li>› Concentração da oferta cultural municipal no centro da cidade</li> <li>› Rigidez da gestão de recursos (humanos, financeiros, técnicos) das atividades culturais, em particular nas entidades públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ancoragem das colaborações em rede que, formal ou informalmente, se desenvolvem nos territórios</li> <li>› Desenvolvimento de projetos de âmbito cultural e artístico de cruzamento com outras áreas (empreendedorismo, inclusão social, turismo), reforçando o seu potencial de implementação</li> <li>› Aproveitamento das novas tecnologias e suportes para melhorar a comunicação na área da cultura, designadamente para os públicos mais jovens</li> <li>› Aplicação de programas menos convencionais de incentivos e de políticas fiscais ao setor cultural (p.e. golden visa; Reabilita Primeiro Paga Depois para a cultura)</li> <li>› Descentralização da oferta de equipamentos culturais, favorecendo as zonas fora do centro de Lisboa</li> <li>› Existência de inúmeros espaços abandonados, devolutos ou vazios, quer privados quer municipais, potencialmente indicados para o desenvolvimento de atividades culturais e artísticas</li> <li>› Presença de salas de espetáculos e espaços de juntas de freguesia, de associações, de escolas subaproveitados</li> <li>› Fortalecimento das redes e dos processos de mediação cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Risco de instrumentalização da cultura em nome de outros objetivos (criação de emprego, inclusão social)</li> <li>› Generalização da especulação imobiliária, que torna incomportável o preço dos espaços potencialmente indicados para as atividades culturais e artísticas</li> <li>› Existência de externalidades negativas associadas à animação noturna e a outras atividades culturais, como por exemplo ruído, congestionamentos, sobrecarga de estruturas, conflitos com residentes, etc., que podem, no longo prazo, comprometer a sustentabilidade do setor cultural da cidade</li> <li>› Debilidades da legislação relacionada com mecenato, patrocínio, propriedade intelectual e carreiras artísticas, bem como legislação fiscal aplicada às atividades culturais e artísticas, nem sempre benéfica ou estimulante</li> <li>› Persistência do desinvestimento da administração central na cultura</li> </ul>

## VIVÊNCIA DA CIDADE E DAS SUAS MEMÓRIAS E PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Renovação/dinamização da relação com a cidade por parte de (novos) residentes e da população que quotidianamente vive a cidade</li> <li>› Maior vivência do espaço público</li> <li>› Animação noturna diversificada e dinâmica, particularmente em certas zonas da cidade</li> <li>› Património museológico, arqueológico e imaterial vasto, que atrai visitantes nacionais e estrangeiros</li> <li>› Reforço e rejuvenescimento do tecido associativo local que assume papel dinamizador de pertença, solidariedade e união entre habitantes dos bairros, e que preserva o património imaterial da cidade, nomeadamente tradições e atividades emblemáticas da cultura popular lisboeta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Desarticulação dos transportes e acessibilidades</li> <li>› Insuficiente informação, análise e mecanismos de monitorização da atividade cultural da cidade, nomeadamente sobre oferta, públicos e práticas culturais</li> <li>› Dificuldades de atração e de fixação de residentes permanentes no centro da cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aproveitamento conjunto da diversidade de recursos editoriais e arquivísticos da cidade</li> <li>› Existência de meios para facilitar o acesso à informação (agenda cultural, site, múpis...)</li> <li>› Cocriação de conhecimento sobre a cidade entre os diversos agentes (escolas, universidades, CML, agentes culturais...)</li> <li>› Reflexão sobre a (re)construção das identidades da cidade de Lisboa</li> <li>› Reestruturação dos serviços educativos dos equipamentos municipais</li> <li>› Afetação de parte das receitas fiscais e das mais-valias do turismo em prol do setor cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Excesso de artificialização da(s) identidade(s) da cidade de Lisboa</li> <li>› Descaracterização dos espaços (por contraponto à regeneração da cidade), ignorando as memórias urbanas</li> <li>› Falta de participação das comunidades locais nos processos de criação e preservação de memória</li> <li>› Gentrificação de algumas zonas da cidade (alojamento local, subida de rendas, venda de espaços para hotéis, descaracterização dos bairros,...)</li> </ul>

## MODELOS DE GOVERNANÇA CULTURAL DA CIDADE

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Progressos na desburocratização institucional e agilização financeira e logística em alguns equipamentos municipais</li> <li>› Vontade de articulação entre a Vereação da Cultura, a DMC e a EGEAC</li> <li>› Experiências bem-sucedidas de colaboração entre estruturas e equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Falta de continuidade e da articulação das políticas com as linhas estratégicas de fundo (p.e. mudança de protagonistas)</li> <li>› Diálogo ainda insuficiente entre os diferentes níveis hierárquicos em termos verticais e horizontais (entre departamentos e divisões e entre diferentes pelouros)</li> <li>› Pelouro da Cultura continua a ter reduzido peso político</li> <li>› Forte burocracia / estrutura muito pesada</li> <li>› Incerteza orçamental dos agentes do setor cultural (públicos e privados)</li> <li>› Desajustamento entre população que usa a cidade e a que nela habita</li> <li>› Reduzida capacidade de incorporação de profissionais qualificados ao nível da liderança e da gestão das entidades culturais públicas e privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Novas competências e espaços de atuação das juntas de freguesia</li> <li>› Potencial articulação da cultura com outros setores de atuação da CML (educação pela arte, criação de novos negócios)</li> <li>› Articulação entre as estruturas na programação e na gestão (inter e intramunicipal – p.e. ARTEMREDE)</li> <li>› Reforço da centralidade política das atividades culturais e criativas</li> <li>› As diversas escalas da cidade que podem ser articuladas a seu favor: cidade vs. capital, concelho vs. Área Metropolitana de Lisboa, centro vs. periferias, município vs. juntas de freguesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Continuidade das limitações externas à gestão de recursos humanos e financeiros na administração pública</li> <li>› Incapacidade de renovação, adaptação às funções desempenhadas e formação continuada dos recursos humanos no setor cultural</li> <li>› Potencial de capacidade do alinhamento das políticas culturais do município com a recente reorganização administrativa da cidade (juntas de freguesia e unidades descentralizadas)</li> <li>› Desarticulação entre as diversas escalas de Lisboa: cidade vs. capital, concelho vs. Área Metropolitana de Lisboa, centro vs. periferias, município vs. juntas de freguesia</li> </ul>







# 7. VISÃO

## 7.1. Enunciar da visão estratégica

O roteiro iniciado neste trabalho com a atualização e questionamento do diagnóstico efetuado nas *Estratégias para a cultura 2009* desemboca naturalmente num questionar acerca da validade da visão estratégica então enunciada. A formulação estratégica de então, assente no diagnóstico na altura efetuado, assumiu um conjunto de pressupostos e um quadro analítico que se afirmavam como os fundamentos de uma visão estratégica para a cidade (Costa, 2009: 95-100).

Um conjunto de quatro “estrangulamentos fundamentais” foi então identificado (Costa, 2009: 95-96): (i) a descoincidência entre a cidade e a sua área metropolitana; (ii) a débil internacionalização e a fraca aposta na qualidade, na excelência e na diferenciação; (iii) a falta de comunicação, articulação e trabalho em rede; (iv) e a falta de assunção de estratégias claras e duradouras. Por outro lado, era explicitado um conjunto de aspetos diferenciadores e fatores distintivos a potenciar pela atuação cultural da cidade (Costa, 2009: 97), designadamente: (i) a(s) identidade(s) e memórias da cidade; (ii) a diversidade e a multiculturalidade; (iii) a capitalidade e a densidade das relações sociais.

Houve certamente melhorias substanciais verificadas ao nível dos estrangulamentos então identificados (eventualmente menos no primeiro, mais nos restantes), embora todos eles se continuem a manifestar, e façam parte do discurso e das convicções dos agentes agora auscultados.

Muito haverá a fazer ainda nesse campo, portanto. Em relação aos aspetos distintivos e diferenciadores, todos eles têm sido explorados desde então em termos da atuação municipal e não só, e vários sinais disso (mas também alguns problemas daí decorrentes – veja-se todo o debate em torno da turistificação e da(s) alegada(s) “autenticidade(s)” da cidade) se podem constatar.

A cidade está ainda mais diversa e cosmopolita e, mesmo após alguma “sangria” de recursos e capital cultural associada ao período de crise e de austeridade, continua a manter e a explorar uma situação impar (a nível nacional) e invejável (mesmo no contexto internacional, comparativamente a cidades com a mesma dimensão e perfil) em termos da densidade e vitalidade do tecido cultural, na generalidade dos campos artísticos e criativos.

Globalmente, e tendo em conta o novo diagnóstico que se efetuou, a forma como se entende que a atuação municipal pode enfrentar os novos desafios à vida cultural na cidade de Lisboa atrás identificados, e também o novo quadro conceptual subjacente às *Estratégias para a cultura 2017*, e a forma como se vê a política cultural da cidade (associada a uma intervenção em múltiplos domínios de intervenção, assente numa conceção muito ampla dos bens e das atividades culturais, bem como do planeamento cultural da cidade, que se possa consubstanciar numa oferta urbana de maior qualidade de vida e bem-estar, assumindo na prática o papel da cultura como pilar essencial do desenvolvimento dos territórios), considera-se que, no essencial, a visão então enunciada continua a manter extrema pertinência:

*“Lisboa Capital aberta: cidade central e cosmopolita, com vocação internacional; cidade vivida quotidianamente e experienciada por todos, cidade de trânsitos e fluxos, entre culturas, entre espaços, entre tempos; cidade de memórias e da contemporaneidade; cidade que promove as condições para a expressão cultural e para o desenvolvimento da criatividade e que moderniza e adapta o funcionamento das suas instituições para assumir o seu lugar no mundo global da contemporaneidade.” (Costa, 2009: 101).*

Assume-se, portanto, que mantemos no essencial esta visão estratégica de base, articulando-a, naturalmente, com os elementos decorrentes do novo diagnóstico e da evolução entretanto sentida. Assim, arroga-se a sua centralidade face ao novo conceito-base defendido pela equipa nas *Estratégias para a cultura 2017* articulando a cultura com o desenvolvimento territorial a partir das noções de qualidade de vida e

bem-estar; mas também se assegura a sua crucialidade face à necessidade de a cidade se afirmar politicamente no contexto global e de explorar a sua posição nas lógicas internacionais de *city branding* e nas retóricas respetivas — posicionando-se como cidade “criativa”, “inteligente”, “sustentável”, “resiliente” ou “multicultural”.

Esta visão será então agora a base para uma reflexão estratégica aprofundada e participada virada para a ação, a qual se centra nas seguintes etapas:

- (i) Definição de Eixos Estratégicos
- (ii) Definição de Objetivos e de Subobjetivos
- (iii) Definição de projetos e medidas concretas

(Para além de reflexão mais específica sobre modelo de implementação e sistema de monitorização respetivo)

**Figura 7.1.** Visão da cidade de Lisboa

## LISBOA 2027

### LISBOA CAPITAL ABERTA

cidade central e cosmopolita, com vocação internacional;  
cidade vivida quotidianamente e experienciada por todos, cidade  
de trânsitos e fluxos, ligações e cruzamentos, entre culturas, entre  
espaços, entre tempos; cidade de memórias e da contemporaneidade;  
cidade que promove as condições para a expressão cultural e para  
o desenvolvimento da criatividade, e que moderniza e adapta o  
funcionamento das suas instituições para assumir o seu  
lugar no mundo global da contemporaneidade.

## 7.2. Alguns pressupostos e implicações

Importa antes de avançarmos especificar alguns pressupostos e implicações que a assunção desta visão, à luz do quadro conceptual que sustenta as *Estratégias para a cultura 2017* e à luz da evolução das transformações sentidas na cidade e do novo diagnóstico efetuado, acarretam para a definição de eixos estratégicos de atuação e para a sua configuração, por um lado, em objetivos e subobjectivos que sirvam para enformar a atuação e, por outro lado, em instrumentos e formas de atuação concretos que as coloquem no terreno (bem como em formas de a monitorizar).

Assume-se então como pressupostos para a estratégia desenhada:

- Aproveitar a vitalidade cultural urbana e as dinâmicas endógenas verificadas na cidade, que se revelam muito amplas e crescentes, e não ter a expectativa ou a ambição de atuar na cidade através de novas lógicas fazendo *tabula rasa* do passado ou daquilo que é atuação quotidiana e as dinâmicas dos agentes culturais existentes;
- Olhar de forma integrada e abrangente para as atividades culturais, assumindo de forma ampla e desassombrada a multiplicidade e diversidade das práticas, bens e atividades culturais, e a necessidade de o Pelouro da Cultura, na sua atuação, ter em conta toda essa riqueza e diversidade existente na cidade, que vai muito para além daquilo que tem sido a sua atuação tradicional e daquilo que são as suas competências específicas, mas tendo também consciência das limitações dessas mesmas

competências, recursos e meios de atuação disponíveis, e portanto, também, da necessidade de uma articulação quotidiana e de um trabalho conjunto com outras esferas de atuação;

- Assumir uma perspetiva de “*cultural planning*” (que reconheça as diversas vertentes do relacionamento entre cultura e cidade e os diversos mecanismos de transmissão da relação entre cultura e desenvolvimento, encarando a cultura como um dos pilares da capacitação territorial) perfilhando o desiderato de contribuir, através da sua esfera de atuação específica, para o desenvolvimento sustentável (pela via da promoção da qualidade de vida e do bem-estar dos residentes e utilizadores da cidade).

Estes pressupostos e a forma como foram assumidos na reflexão efetuada pela equipa têm algumas implicações que são claras sobre a forma como se pensa a atuação que é preconizada.

- a) Atuar sobre as condições contextuais que valorizem e potenciem as dinâmicas (pré-existent)

Mais do que ter pretensão de criar do vazio, e de gerar megaprojetos ou medidas emblemáticas, será importante alicerçar a ação na atuação quotidiana e regular e, sobretudo, nas dinâmicas verificadas na cidade e na articulação dos seus múltiplos agentes, tendo atenção por um lado à sua diversidade e à multiplicidade dos seus interesses e, por outro lado, às especificidades dos diferentes territórios.

**b) Atuar sobre os potenciais públicos e as condições de mediação**

Verifica-se na cidade uma oferta cultural ampla e diversificada, crescente e com potencial de desenvolvimento bem diversificado; naturalmente ainda haverá muito que fazer nesse campo (e muita atuação neste campo será também proposta), mas o foco prioritário de ação deve centrar-se do lado da fruição, da capacitação e do *empowerment* dos públicos, do desenvolvimento do capital cultural, de hábitos culturais, bem como igualmente de condições de valorização em termos da mediação cultural, nos campos da comunicação, da construção e certificação de legitimação, da afirmação das reputações, e da consequente criação de valor cultural, através do reconhecimento pelos fruidores culturais, mais ou menos abrangentes, nos diversos campos culturais.

**c) Controlar os efeitos perversos para a qualidade de vida associados às atividades culturais**

Algumas atividades culturais implicam efeitos perversos sobre a cidade e os outros agentes que não são muitas vezes tidos em conta nem regulados, como atrás já se referiu várias vezes. Naturalmente, os efeitos do agravamento ou da reduzida qualidade de vida sentida nos centros históricos (ou na zonas hiper pressionadas pelos eventos culturais em espaço público), os efeitos nocivos em termos de ruído ou perturbação do direito à tranquilidade pela multiplicação dos consumos culturais, em pequena ou em

grande escala, em certas zonas da cidade, os impactos do fecho do espaço público para filmagens ou outras atividades culturais, os impactos causados pela “graffitagem” de paredes ou pela animação noturna não são causados apenas pelos artistas, públicos ou promotores culturais, mas há no entanto ainda muito a fazer na alteração de comportamentos e mentalidades dos agentes culturais (criadores e fruidores) neste quadro, contribuindo para essa melhoria de qualidade de vida urbana.

**d) Atuar estrategicamente e definir prioridades**

Finalmente, importa notar que, embora tudo seja relevante, a definição de uma estratégia passa por definir prioridades e, dando quadro institucional para tudo o que é importante, apostar em atuações que sejam demonstrativas, e que possam ter feitos indutores, pela sua visibilidade, e pelo saber-fazer que permitem acumular aos envolvidos, pelas redes que constroem e os circuitos que consolidam, pelo capital cultural que promovem, etc. Isto implica uma multiplicidade de formas de atuação, umas mais estruturantes que outras, mas também uma abertura constante para o interrelacionar das *Estratégias para a cultura 2017* com novas propostas que surjam, novos desafios que necessitem de ser encarados ou programas de ação, mais ou menos consistentes, em campos específicos, que exijam um processo de planeamento com um grau de concretização em maior detalhe, em torno de agendas específicas, setorial ou territorialmente definidas, para atuações em campos concretos.





# 8. IDENTIFICAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E DOS OBJETIVOS

## 8.1. Introdução: uma operacionalização multinível

Tendo em conta o diagnóstico efetuado pela equipa com base no processo participado que mobilizou ao longo dos últimos meses, bem como a visão (re)enunciada no capítulo anterior, identificam-se neste capítulo os eixos estratégicos que consubstanciam as orientações gerais de atuação que decorrem das *Estratégias para a cultura 2017*, bem como os objetivos e subobjetivos que se preconiza atingir no âmbito de cada um desses eixos de atuação.

Antes de avançar com a sua explicitação, importa, no entanto, explicar o racional de articulação com a atuação municipal que lhes está subjacente (ver figura 5.1. na pág. 78). Conforme se depreende do quadro conceptual utilizado e de toda análise até agora efetuada, não se espera que a atuação do Pelouro da Cultura, em qualquer um dos seus dois “braços” de atuação (DMC e EGEAC), ou nem sequer a atuação da própria CML como um todo, possam ser vistas de forma isolada no quadro da política da cidade sobre o campo cultural. Isto implica, naturalmente, uma articulação e concertação permanente seja com outros pelouros, seja com outros níveis da administração pública (governo, CCDR, organismos des-concentrados da administração, como os equipamentos culturais de âmbito nacional localizados na cidade, juntas de freguesia, etc.), bem como claro com os diversos agentes culturais (e outros) da cidade.

Neste quadro, são assumidos, especificamente ao nível da atuação do Pelouro da Cultura da CML, e no âmbito destas estratégias, quatro níveis distintos de atuação, que configuram outras tantas quatro formas de concretizar os princípios orientadores definidos neste documento:

Em primeiro lugar a atuação quotidiana que é desenvolvida pelos diversos serviços e equipamentos do Pelouro da Cultura da CML, tanto na DMC como na EGEAC, e que na prática vão ser quem mais decisivamente vai implementar, através dos seus projetos e da sua atuação regular, os objetivos e subobjetivos de atuação definidos nestas estratégias, em cada um dos eixos de atuação;

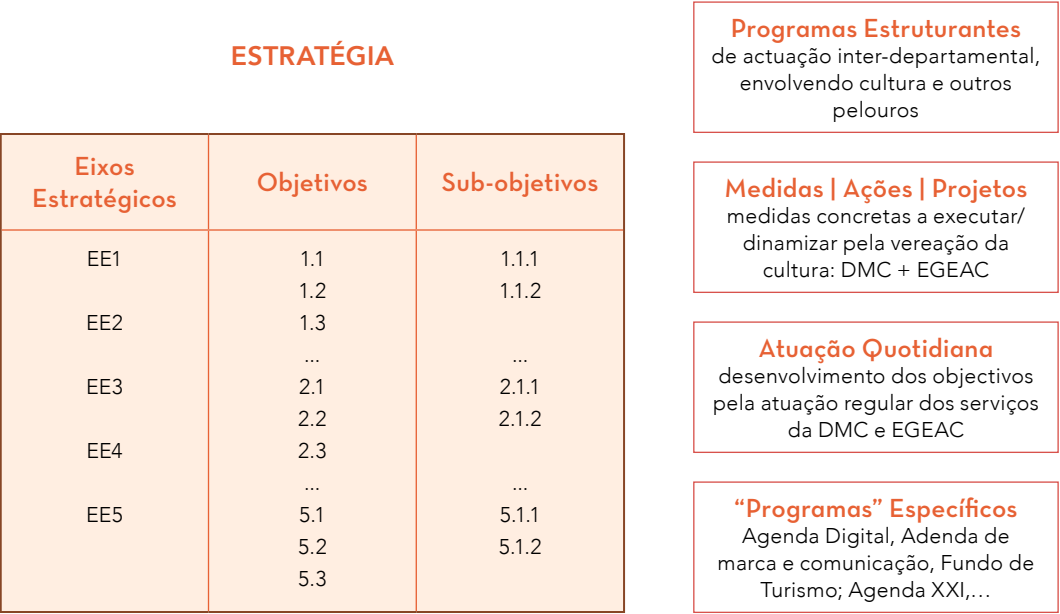
Em segundo lugar, um conjunto de medidas, ações e projetos, explicitamente assumidos

no âmbito destas estratégias e que vão para além dessa agenda mais “quotidiana” (muitos deles serão projetos piloto com caráter demonstrativo, depois replicáveis noutros quadros e contextos), cuja implementação passa sobretudo por uma ação direta ou um protagonismo significativo das estruturas do Pelouro da Cultura da CML;

Em terceiro lugar, um conjunto de programas mais amplos, direcionados para enfrentar um conjunto de dinâmicas e problemas estruturais, que envolvem uma atuação que, apesar de envolver o pelouro de cultura, tem de partir de uma lógica mais ampla de atuação, envolvendo uma colaboração estreita (e um protagonismo significativo) de outros pelouros da CML, ou mesmo de entidades externas;

Finalmente, em quarto lugar, e assumindo que estamos perante uma estratégia em permanente construção, e com âmbitos diferentes de especificação e de concretização (alguns deles necessitando de um planeamento em maior detalhe do que o âmbito destas estratégias permite), mas assumindo também que qualquer estratégia de atuação tem de estar em permanente monitorização e requer uma readaptação contínua a algumas mudanças de contexto e a margens de manobra específicas que existam conjunturalmente para atuações políticas concretas, abre-se espaço para a formulação de um conjunto de programas específicos associados a agendas concretas apontadas para a resolução operativa de aspetos concretos, algumas delas já em curso aliás, e que devem ser intimamente articuladas, em permanência, com estas orientações estratégicas gerais (p.e., Agenda Digital para a Cultura, Programa das Cidades-Piloto da Agenda 21 para a Cultura, gestão do fundo do Turismo, etc).

Figura 8.1. Visão-síntese dos mecanismos de operacionalização das estratégias



São então esses 4 níveis de operacionalização que se discutirão no capítulo seguinte (Cap.9), dando particular destaque, como será natural face à sua natureza e ao caráter deste documento, aos projetos estruturantes (secção 9.3) e às medidas, ações e projetos excepcionais decorrentes deste trabalho (secção 9.4). Mas antes disto, nas restantes secções deste cap. 8, identificam-se e

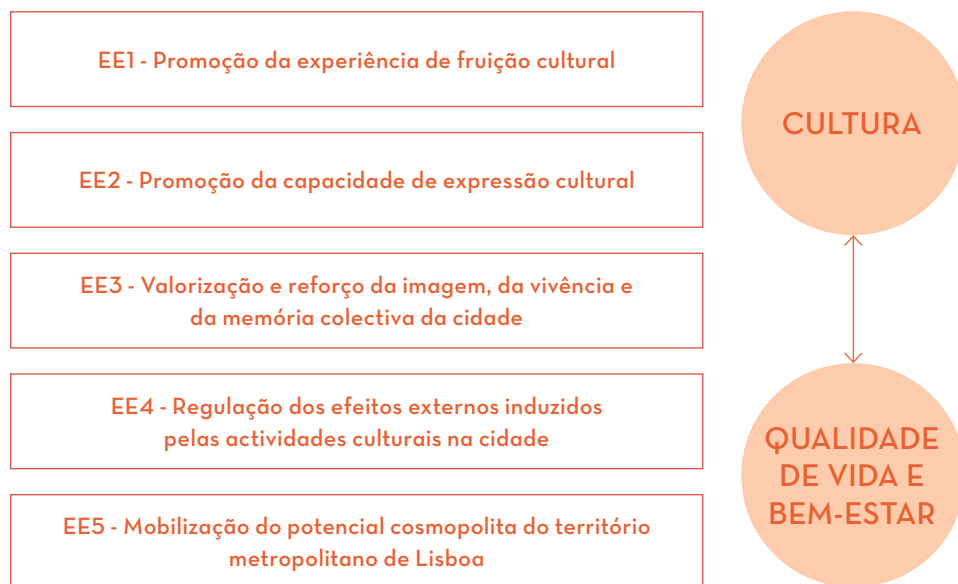
desenvolvem-se as diferentes vertentes das estratégias a operacionalizar, com a explicitação dos cinco eixos estratégicos de atuação (secção 8.2), com a sistematização sintética da sua articulação com os objetivos, subobjetivos e formas de atuação (secção 8.3) e com a exploração dos objetivos a atingir no âmbito de cada eixo (secção 8.4).

## 8.2. Identificação dos Eixos Estratégicos

Atendendo à reflexão desenvolvida ao longo deste processo e tendo por base a definição da visão estratégica enunciada no ponto anterior e o quadro conceptual que serve de suporte ao pensamento sobre a atuação cultural na cidade que preconiza, a equipa formulou cinco eixos estratégicos de atuação, que de seguida se apresentam. Cada um destes eixos enquadra um conjunto de objetivos e subobjetivos a atingir com a implementação das *Estratégias para a cultura 2017*, assim como um conjunto de medidas concretas de atuação que a eles estão associados.

Na base da definição dos eixos estratégicos de atuação estão os mecanismos de transmissão da relação entre cultura e desenvolvimento identificados no capítulo 2 (os quais dão origem aos quatro primeiros eixos definidos, cada um deles tributário de um racional associado a cada um desses mecanismos de transmissão), sendo desenhado um eixo suplementar (o 5º) associado ao aproveitamento do potencial da cidade como cidade capital e como polarizadora de uma área metropolitana de dimensão (demográfica) cinco vezes superior ao município em si mesmo.

**Figura 8.2.** Eixos estratégicos de atuação



## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

Sabemos que uma cidade se faz das suas memórias, dos seus percursos e das suas vivências. Na ativação de tudo isto, existe, por parte dos diferentes segmentos de lisboetas (visitantes nacionais, turistas, imigrantes, residentes, estudantes...) a necessidade de uma efetiva experiência de fruição cultural na medida em que esta propiciará um acesso a espaços, práticas e tempos de lazer e de realização, determinantes numa lógica de qualidade de vida. Mais uma vez, as experiências, práticas e hábitos de fruição cultural, lúdica e criativa não dependem exclusivamente da Câmara Municipal de Lisboa. No entanto,

uma programação plural dos equipamentos, estruturas e programas pode ser o fator primeiro para uma experiência bem-sucedida de fruição cultural. Para além disso, um trabalho constante das programações e da informação/conhecimento a seu respeito pode ser pedra angular numa densificação e fortalecimento da fruição. Aqui, assumem papel de relevo todas as estratégias – pedagógicas, de comunicação, de divulgação, de formação – capazes de fazer chegar e fruir a cultura à população plural e diferenciada da cidade existente.

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Não obstante a Câmara Municipal de Lisboa não ter competências diretas e/ou exclusivas na área da formação ou no apoio à expressão cultural, esta pode contribuir e servir de catalisador a diversos níveis, facilitando e elevando a expressividade cultural, artística e criativa como dimensão fundamental da cidadania ativa no quadro de vivência com qualidade num dado território. Assim, as condições facilitadoras devem englobar o incremento da criatividade quotidiana, a promoção de competências culturais nos agentes e públicos da cultura, dos mais jovens aos mais seniores, o desenvolvimento

de políticas integradas de programação dos equipamentos e programas (municipais e não só), a regulação e a gestão de direitos e de externalidades, entre outros. Este eixo deverá ainda contemplar todas as questões relacionadas com a territorialização das atividades criativas, designadamente as que estão relacionadas com a revitalização urbana e com a regeneração, a utilização e disponibilização de espaços abandonados/devolutos ou criados para usufruto de criadores culturais, estruturas artísticas ou associativas da cidade.

## EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade

A cidade de Lisboa é um manancial de memórias num puzzle cruzado de diferentes populações em movimento para a cidade e de diferentes lugares. Ora, esse património é determinante para o que a cidade é e como se estrutura na vida de todos os dias. Merece uma atenção particular pela sua importância nas diferentes formas de viver e visitar a cidade, sendo fator de enraizamento e de defesa do direito à cidade por parte de residentes, residentes transitórios e turistas. O conhecimento e a vivência dos seus espaços, o contacto com a memória, o património histórico e arquitetónico, tangível e intangível, e a sua utilização e fruição são aspetos igualmente

fulcrais numa efetiva afirmação da riqueza cultural, económica e simbólica da cidade. Num contexto de pulverização das especificidades e de globalização acelerada, o conhecimento, a conservação e a divulgação das identidades e memórias é um ativo estratégico para a formação da cidade, mas também para o seu desenvolvimento futuro. Aqui, é importante mobilizar todo o tecido escolar, particularmente ligado à história, mas também aos centros de investigação em humanidades e ciências sociais no sentido de dignificar essas identidades e memórias, fomentando a autoestima e o gosto dos diferentes atores que vivem quotidianamente Lisboa.

## EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade

A crescente atratividade cultural, económica, lúdica e simbólica de Lisboa tem vindo a incrementar a procura turística em particular em zonas com património histórico e monumental (com componente cultural). Esta pressão obriga a um planeamento capaz de descentralizar a oferta cultural, em especial, do centro histórico para as zonas periféricas de Lisboa e simultaneamente, de regular e fiscalizar o impacto dos usos massificados, do turismo e da pressão imobiliária no património e vivência cultural da cidade, de modo a garantir um equilíbrio entre os interesses e as necessidades dos habitantes e dos visitantes. Simultaneamente, importa também regular e/ou colmatar as externalidades decorrentes

de atividades culturais através da ativação de mecanismos compensatórios (ex: perturbações ao nível do ruído, mobilidade e estacionamento decorrentes de sets de filmagens e eventos no espaço público). O crescimento da atratividade turística da cidade deve ainda contemplar a regulação de conflitos de uso associados à animação noturna, nomeadamente em bairros históricos, e promover mecanismos de compensação preventivos (ex. mobilidade, estacionamento, etc.). Este planeamento em torno da regulamentação do acesso e usufruto da cidade é hoje condição fundamental de um modo de vida urbano equilibrado, ecológico e socialmente sustentável e prioridade na assunção de uma ação cultural holística.

## EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

A interculturalidade de Lisboa é hoje uma característica incontornável da sua identidade. Ora este traço identitário – estruturante – reconfigura-se em torno do caráter cosmopolita de Lisboa e sobretudo na capacidade de acionamento das competências cosmopolitas dos seus territórios e atores a um nível inter e intrametropolitano e global. Por “competências cosmopolitas” entenda-se a promoção da tolerância, a compreensão da diversidade, o combate à exclusão social, a promoção de políticas de proximidade, o acesso à cultura, etc. Esta atuação deverá ser feita numa lógica *bottom-up*, atribuindo aos movimentos de cidadãos, ao movimento associativo, aos coletivos um papel decisivo na condução do futuro da cidade numa lógica de cocriação de um planeamento participado e envolvente. As universidades, as instituições de formação, de investigação e outros agentes educativos têm aqui também um papel chave na colaboração (e sistematização) deste processo de aprendizagem adaptativa. A ativação e operacionalização

das condições e das competências cosmopolitas de Lisboa contam com as seguintes frentes de abordagem: os diversos fluxos migratórios, o turismo nas suas múltiplas dimensões, o acolhimento de estudantes internacionais de diversos níveis de formação, a atração de profissionais qualificados, a captação de organizações internacionais, o acolhimento temporário de artistas em processo de (co)criação, o desenvolvimento de mecanismos de exportação e circulação internacional da criação e dos artistas/objetos de Lisboa, a inserção de Lisboa e dos seus agentes nos circuitos globais de criação, produção e difusão, a imagem externa de Lisboa, a criação de mecanismos de divulgação mais eficazes, entre outros. Este eixo assenta, assim, na afirmação da excelência e da qualidade na oferta cultural, artística e patrimonial da cidade, afirmando a centralidade e a capitalidade da cidade, às várias escalas (intra e inter metropolitana, regional, nacional, internacional).

## 8.3. Síntese esquemática da articulação entre Eixos, Objetivos, Subobjetivos e Programas/Medidas

### EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

EE1. Promoção da experiência de fruição cultural		
Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
1.1. Promover a vivência e fruição cultural territorializada da cidade	1.1.1. Promover a vivência e usufruto territorializado e descentralizado do património, das memórias e identidades da cidade.	M4 / M5 / M6 / M9 / M12 / M14 / M16 / M17 / M18 / M23 / M25 / M26 / M27 / M29  PE1 / PE2
	1.1.2. Promover a vivência e fruição cultural territorializada e descentralizada dos espaços públicos	
	1.1.3. Promover, através da efetivação de atividades culturais e criativas, a revitalização urbana e a reapropriação de áreas abandonadas (nomeadamente ex-industriais ou portuárias) de forma territorializada e descentralizada	
1.2. Aproveitar / promover / mobilizar dinâmicas culturais locais de proximidade	1.2.1. Promover dinâmicas de proximidade fortemente territorializadas associadas a equipamentos ou instituições-âncora, que conjuguem valências diversificadas, nomeadamente de representação cultural e identitária, mas também de inclusão social	M5 / M6 / M9 / M12 / M16 / M17 / M21 / M25 / M26 / M27 / M29  PE2
	1.2.2. Adaptar os equipamentos municipais à realidade sociocultural e expectativas dos residentes dos territórios respetivos	

(continua)



**EE1. Promoção da experiência de fruição cultural**

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
1.3. Incrementar a literacia cultural	1.3.1. Ativar o capital cultural das diferentes populações por parte dos serviços educativos e pedagógicos, reforçando a autoestima e a valorização de recursos pessoais de fruição e vivência cultural da cidade	M5 / M6 / M9 / M10 / M11 / M13 / M15 / M16 / M20 / M21 / M22 / M23 / M24 / M27 / M32 / M33
	1.3.2. Alargar o universo de ativos culturais integrantes das dinâmicas dos serviços educativos, fomentando uma plataforma de atores diversos a trabalharem para esse fim numa lógica de complementaridade e parceria	PE3
	1.3.3. Alargar o trabalho de capacitação por parte dos serviços educativos a públicos estigmatizados e <i>outsiders</i> às estratégias habituais de dinamização cultural (incluindo minorias étnicas, idosos isolados, estudantes Erasmus, sem-abrigo, jovens indiciados por delinquência e grupos de imigrantes)	
	1.3.4. Facilitar e cooperar na promoção da cultura e da criatividade nos currículos escolares e nas práticas pedagógicas de forma alargada, sensibilizando as populações mais jovens para a crucialidade da cultura e da criatividade como ativos	
1.4. Garantir condições facilitadoras do acesso à cultura	1.4.1. Fomentar condições de mobilidade e de acesso físico (transporte, condições e horários) em geral aos equipamentos e programas culturais da cidade	M4 / M5 / M6 / M8 / M9 / M10 / M11 / M12 / M13 / M15 / M16 / M20 / M23 / M26 / M27 / M32 / M33 / M35
	1.4.2. Facilitar a acessibilidade a equipamentos e programas culturais para pessoas com mobilidade reduzida e <i>handicaps</i> específicos	
	1.4.3. Promover a acessibilidade generalizada às novas tecnologias (acesso <i>wi-fi</i> ) enquanto veículo de enriquecimento cultural, lúdico e participação cidadã	PE2 / PE3
	1.4.4. Facilitar a literacia cultural e um conceito abrangente (antropológico) de cultura, ultrapassando as barreiras simbólicas associadas à “alta cultura”, criando novas sensibilidades e canais para a fruição de novas experiências e conteúdos culturais	
	1.4.5. Promover ações de sensibilização e de formação técnica, no âmbito das acessibilidades, para profissionais da cultura	

(continua)

## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
1.5. Promover a qualidade da experiência como forma de valorizar a fruição cultural	1.5.1. Promover a qualidade infraestrutural e técnica e das condições ambientais. 1.5.2. Flexibilizar e ajustar horários às necessidades dos públicos 1.5.3. Melhorar os serviços de acolhimento 1.5.4. Melhorar serviços complementares e de apoio (cafetarias, mobiliário, etc.)	M8 / M12 / M17 / M26 / M27  PE1 / PE3 / PE4
1.6. Trabalhar a fruição dos novos públicos específicos atualmente em desenvolvimento	1.6.1. Captar e cativar comunidades imigrantes específicas (chinesa, indiana, paquistanesa, brasileira, PALOP) potenciando o seu envolvimento na cultura da cidade e do país. 1.6.2. Reconhecer e cativar os segmentos de público mais jovens que se movem em circuitos ditos “alternativos” e “invisíveis” à escala metropolitana. 1.6.3. Captar estudantes deslocados e Erasmus 1.6.4. Captar “novos” residentes estrangeiros com capital cultural e económico	M5 / M6 / M10 / M13 / M15 / M17 / M20 / M21 / M22 / M23 / M25 / M27 / M29  PE2 / PE3
1.7. Melhorar relação da CML com o utente cultural	1.7.1. Estruturar a comunicação e o desenho de informação / formas de contacto (presencial e virtual) com o munícipe e o fruidor cultural 1.7.2. Valorizar o funcionamento articulado das redes municipais de equipamentos (ex: bibliotecas, museus, galerias e espaços expositivos, espaços de residências e criação) 1.7.3. Promover a transparência, o acesso à informação e a prestação de contas ao cidadão e fruidor dos serviços culturais	M3 / M4 / M6 / M13 / M15 / M20 / M24 / M26 / M29 / M30 / M32 / M33  PE5
1.8. Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” (active spectatorship)	1.8.1. Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” como fonte de boas ideias para a programação de uma organização cultural 1.8.2. Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” como fonte de boas ideias para a política cultural 1.8.3. Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” como fonte de boas ideias para o planeamento cultural	M5 / M9 / M11 / M22 / M25 / M32 / M33  PE4
1.9. Promover cruzamentos de públicos na fruição cultural	1.9.1. Promover cruzamentos por idade, género, etnia, tipo de atividade 1.9.2. Promover dessacralização cultural e permeabilidade entre “alta” e “baixa” cultura 1.9.3. Promover cruzamento entre atividades culturais e outras atividades não “tradicionalmente” culturais	M5 / M10 / M11 / M12 / M15 / M17 / M20 / M21 / M22 / M23 / M25 / M27 / M32 / M33  PE2 / PE3 / PE4

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural		
Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
2.1. Apoiar a criação, produção e exibição (apoio aos agentes culturais nas suas diversas vertentes)	2.1.1. Disponibilizar apoio logístico (recursos, equipamentos técnicos)	M1 / M3 / M4 / M6 / M7 / M14 / M16 / M22 / M27 / M34  PE2 / PE5
	2.1.2. Disponibilizar apoio através de coprodução de iniciativas, ou apoios financeiros pontuais	
	2.1.3. Disponibilizar informação e apoio jurídico aos agentes culturais	
	2.1.4. Implementar e divulgar regras claras para o apoio financeiro e logístico aos agentes culturais e criativos	
	2.1.5. Promover sistemas de avaliação e monitorização	
	2.1.6. Mapear e gerir os espaços municipais disponíveis, divulgando adequada e regularmente informação sobre os mesmos	
2.2. Promover a expressão multicultural e o diálogo intercultural	2.2.1. Promover o cosmopolitismo e a excelência artística através da valorização da interação cultural e da transculturalidade	M1 / M5 / M6 / M10 / M11 / M14 / M20 / M23 / M25 / M27 / M33  PE2 / PE3
	2.2.2. Impulsionar projetos de vocação intercultural	
	2.2.3. Valorizar projetos de índole transcultural	
	2.2.4. Fomentar e apoiar a intervenção cultural em zonas/bairros com características específicas	
	2.2.5. Acolher e facilitar as dinâmicas e iniciativas culturais das novas populações residentes (incluindo residentes permanentes e temporários)	
2.3. Identificar e apoiar iniciativas culturais de base local e comunitária	2.3.1. Mapear e definir uma estratégia de médio-longo prazo em relação ao movimento de base associativa de cariz cultural na cidade	M3 / M5 / M6 / M7 / M16 / M21 / M25 / M27  PE2 / PE5
	2.3.2. Apoiar e promover dinâmicas culturais territorializadas de base local e respetivas estruturas de governança	
	2.3.3. Apoiar iniciativas culturais de associações e outras instituições de base local	
	2.3.4. Valorizar os novos movimentos associativos e participativos e as novas dinâmicas de governança a eles associados	

(continua)

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
2.4. Estimular contacto com ambientes e atmosferas criativos	2.4.1. Promover o contacto de diferentes públicos com a oferta cultural municipal	M4 / M5 / M6 / M8 / M9 / M10 / M11 / M13 / M14 / M16 / M20 / M23 / M27 / M33
	2.4.2. Criar programas educativos inovadores dedicados a novos segmentos de públicos, nomeadamente jovens e públicos com mais de 50 anos	
	2.4.3. Criar parcerias entre equipamentos da CML, universidades e outras instituições de ensino	
	2.4.4. Facilitar e promover a articulação da oferta educativa de instituições públicas e privadas, atendendo às necessidades e interesses dos seus públicos-alvo, de uma forma contínua (em particular com os públicos afetos a estabelecimentos de apoio social)	PE1 / PE2 / PE3 / PE4
	2.4.5. Criar projetos-piloto inovadores para estimular a criatividade	
	2.4.6. Apoiar e promover as condições para o ensino artístico no concelho, cooperando ativamente com agentes públicos e privados	
2.5. Disponibilizar espaços para criação, ensaio, produção a agentes culturais da cidade, em setores diversos	2.5.1. Continuar a desenhar uma estratégia com critérios claros para disponibilizar espaços culturais formais e informais (para a produção, criação, ensaio, residências artísticas, etc.) existentes na cidade	M1 / M3 / M10 / M11 / M14 / M16 / M27
	2.5.2. Assumir um papel ativo na implementação, regulação e desenvolvimento dos clusters de indústrias criativas, em articulação com outros pelouros e organizações da cidade	PE2 / PE4
	2.5.3. Garantir que estes espaços estejam adequados e direcionados para diferentes setores e práticas artísticas (música, teatro e performance, artes visuais, etc.)	
2.6. Promover a integração e fixação de agentes criativos	2.6.1. Melhorar as condições para a fixação de criativos em Lisboa, para que possam contribuir para a vivência e economia da cidade	M1 / M3 / M6 / M11 / M14 / M27 / M33 / M34
	2.6.2. Facilitar a articulação e o encontro (para trabalho colaborativo, momentos de discussão e troca de experiências e ideias, <i>networking</i> , etc) entre agentes culturais e criativos, organizações e instituições na cidade (ex: escolas e universidades)	PE1 / PE4

(continua)

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
2.7. Promover as capacidades empreendedoras, e a gestão das organizações culturais e criativas	<p>2.7.1. Alargar a diversos pontos na cidade o apoio técnico e informação especializada (ex: aspetos legais, fiscais, segurança social, financiamentos, direitos de autor, etc) aos agentes culturais e criativos</p> <p>2.7.2. Promover a divulgação de boas práticas</p> <p>2.7.3. Aproveitar e adaptar os mecanismos de incubação e financiamento para <i>startups</i> e microempresas para o tecido cultural</p>	<p>M8 / M14 / M22 / M30 / M33</p> <p>PE2 / PE4</p>
2.8. Aproveitar os efeitos económicos, transversalmente, de incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos	<p>2.8.1. Encontrar parceiros / promover novos mecanismos de financiamento de atividades culturais (ex. fundações para financiamento de organizações culturais)</p> <p>2.8.2. Promover o encontro entre investidores da cidade e agentes culturais</p> <p>2.8.3. Promover o desenvolvimento da economia criativa e da atividade económica intensiva em conhecimento simbólico e em atributos estéticos e culturais</p>	<p>M5 / M11 / M14 / M17 / M33</p> <p>PE4</p>
2.9. Melhorar a divulgação e comunicação da atividade cultural	<p>2.9.1. Facilitar a articulação da informação existente nas múltiplas plataformas de divulgação das diversas instituições culturais da cidade, públicas e privadas, e fomentar experiências de colaboração para a divulgação</p> <p>2.9.2. Promover nos equipamentos municipais uma difusão da informação com <i>design</i> e texto orientados para diversos tipos de públicos, nos diversos tipos de meios e suportes</p> <p>2.9.3. Promover a difusão de informação cultural em inglês, dando prioridade à Agenda Cultural</p>	<p>M3 / M4 / M6 / M10 / M11 / M15</p> <p>PE5</p>
2.10. Melhorar a relação da CML com os criadores e promotores culturais	<p>2.10.1. Fomentar a transparência e clareza nos procedimentos de atribuição e de prestação de contas em todos os apoios ao tecido cultural e criativo da cidade</p> <p>2.10.2. Continuar a promover a identidade específica dos diversos equipamentos municipais através da contratualização clara de programas plurianuais e da escolha dos seus responsáveis (diretores e programadores)</p> <p>2.10.3. Encontrar modelos de recrutamento de Recursos Humanos eficientes e alternativos</p>	<p>M1 / M3 / M4 / M6 / M8 / M14 / M24 / M33</p> <p>PE4 / PE5</p>

## EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade

EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade		
Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
3.1. Promover o estudo e o conhecimento da memória e da(s) identidade(s) da cidade	3.1.1. Promover uma maior ligação entre a cultura na cidade com o trabalho desenvolvido pelas universidades e centros de investigação	M9 / M18 / M19 / M23 / M25 / M28 / M30
	3.1.2. Apoiar a disseminação da cultura científica	PE4 / PE5
3.2. Preservar e divulgar o património e a memória da cidade, refletindo sobre a sua contemporaneidade	3.2.1. Promover a reflexão sobre a contemporaneidade na cidade, reequacionando a sua identidade, os seus imaginários e as suas múltiplas memórias	M5 / M6 / M9 / M18 / M20 / M25 / M28 / M30
	3.2.2. Promover um diálogo e ação estratégica sobre a articulação entre museus municipais e nacionais, bibliotecas, universidades, associações culturais e lojas históricas	PE4 / PE5
	3.2.3. Monitorizar e avaliar a reestruturação orgânica do setor museológico da EGEAC	
3.3. Garantir a preservação e requalificação do património tangível e intangível	3.3.1. Promover a preservação e (re)qualificação do património cultural edificado da cidade, em estreita articulação com a atuação ao nível urbanístico	M8 / M14 / M18 / M20 / M28 / M30
	3.3.2. Dinamizar, articular e dotar de meios as estruturas municipais responsáveis pela gestão da informação e da memória (por ex: bibliotecas e arquivos), incluindo a progressiva digitalização de acervos	PE4 / PE5
	3.3.3. Promover e garantir a eficiência dos múltiplos sistemas de informação, nomeadamente, plataformas de gestão, de divulgação de informação, de estudo e de análise dos diversos espólios e fundos patrimoniais da CML	
	3.3.4. Incentivar, divulgar e premiar boas práticas ao nível da recuperação do património edificado e da valorização do espaço urbano	
	3.3.5. Assumir um papel ativo na preservação do património intangível da cidade	

(continua)

**EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade**

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
3.4. Impulsionar o estudo das atividades culturais da cidade e das políticas que sobre elas incidem	3.4.1. Efetuar um levantamento e mapeamento sistemático e uma monitorização contínua da oferta e da procura cultural em Lisboa	M3 / M7 / M19 / M28 / M30
	3.4.2. Avaliar o impacto das atividades culturais nas populações residentes e temporárias e nas vivências da cidade	PE5
	3.4.3. Garantir um acompanhamento alargado da implementação das estratégias e da atuação pública municipal para a cultura	
	3.4.4. Utilizar a plataforma de dados abertos para continuamente concentrar e divulgar dados relativos ao setor cultural	
3.5. Promover a ligação e a expressão afetiva pela cidade	3.5.1. Cultivar o gosto por Lisboa, proporcionando as condições para que os que vivem e visitam a cidade tenham gosto na sua relação com a cidade	M5 / M6 / M9 / M15 / M17 / M18 / M20 / M23 / M24 / M25 / M28 / M30 / M34
	3.5.2. Estimular a compreensão da presença da cidade no contexto europeu e mundial, permitindo entender o sentido de Lisboa no mundo	
	3.5.3. Valorizar a marca Lisboa Cultura, como uma forma de potenciar a relação afetiva com a cidade	PE1 / PE2 / PE3 / PE5

## EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade

EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade		
Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
4.1. Atenuar efeitos externos induzidos pela procura turística, em particular em zonas com património histórico e monumental (com componente cultural)	4.1.1. Descentralizar a oferta cultural, em especial, do centro histórico para as zonas periféricas de Lisboa	M2 / M14 / M27 / M30 / M35
	4.1.2. Regular e fiscalizar o impacto dos usos massificados, do turismo e da pressão imobiliária no património e vivência cultural da cidade, de modo a garantir um equilíbrio entre os interesses e as necessidades dos habitantes e dos visitantes	PE1 / PE2
	4.1.3. Reavaliar a regulamentação relativa ao alojamento local, comércio e habitação, de forma a evitar a monofuncionalização	
4.2. Regular as externalidades decorrentes de atividades culturais	4.2.1. Acionar mecanismos compensatórios que permitam colmatar as externalidades provocadas por algumas atividades culturais (ex: perturbações ao nível do ruído, mobilidade e estacionamento decorrentes de sets de filmagens e eventos no espaço público)	M2 / M4 / M35
	4.2.2. Garantir a canalização de parte da verba proveniente da taxa turística para mecanismos compensatórios neste campo	PE1
	4.2.3. Promover a internalização de custos associados a externalidades (ex: mobilidade, higiene) na organização de grandes eventos	
4.3. Regular conflitos de uso associados à animação noturna nomeadamente em bairros históricos	4.3.1. Incentivar e promover através de licenciamento e de uma lógica de comunicação integrada uma política ativa de incentivo à localização em zonas não residenciais	M4 / M14 / M35
	4.3.2. Promover campanhas de sensibilização para reduzir o volume de ruído, de lixo e a utilização indevida e/ou abusiva do espaço público.	PE1
	4.3.3. Trabalhar ativamente com associações locais, juntas de freguesias e estabelecimentos culturais e de animação noturna no que diz respeito à escala e ao modelo de animação noturna.	

(continua)



**EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade**

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
4.4. Promover mecanismos de compensação preventivos (ex. mobilidade, estacionamento)	4.4.1. Condicionar (permanentemente ou temporariamente) a circulação de veículos motorizados individuais em dias e/ou zonas de grande fluxo de trânsito associado a eventos culturais.	M2 / M3 / M30 / M35
	4.4.2. Garantir uma rede de transportes coletivos eficiente e acessível em dias de grandes eventos culturais.	PE1
	4.4.3. Implementar esquemas de bilhetes articulados entre atividades culturais e transportes públicos.	
4.5. Desenvolver mecanismos de compensação associados à valorização imobiliária ligada às atividades culturais	4.5.1. Promover e facilitar mecanismos de utilização temporária de edifícios devolutos (ex: isentando taxaço da propriedade enquanto afetos ao uso temporário).	M14
	4.5.2. Promover mecanismos de compensação associados à incorporação de conteúdos culturais e artísticos nos projetos de promoção imobiliária (ex: % mínima do investimento em conteúdos artísticos)	PE1 / PE4
	4.5.3. Promover a constituição de <i>trust funds</i> com contribuições obrigatórias de promotores imobiliários (quando invistam em certos bairros em valorização imobiliária devida ao seu caráter cultural e patrimonial) cujas verbas serão canalizados para o apoio à atividade cultural	

## EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa		
Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
5.1. Afirmar o protagonismo da autarquia na articulação do tecido cultural metropolitano	5.1.1. Dinamizar a articulação intermunicipal metropolitana no campo cultural	M6 / M14/ M16 / M17 / M19 / M27 M31 / M33 / M34
	5.1.2. Promover a colaboração quotidiana com outras instituições municipais da AML	
	5.1.3. Promover a colaboração quotidiana com juntas de freguesia da cidade (e AML)	PE6
	5.1.4. Promover articulação com outros agentes, públicos e privados, com atividade cultural na AML	
5.2. Impulsionar a excelência pela capacidade de gerar massas críticas únicas a nível nacional	5.2.1. Afirmar eventos e espaços mobilizadores a nível supralocal	M5 / M17 / M20 / M33 / M34
	5.2.2. Estimular a participação em redes, a nível local, nacional e internacional	
	5.2.3. Promover a cooperação e relação de sinergias nas indústrias culturais e criativas	PE6
	5.2.4. Trabalhar a articulação com grandes instituições culturais da cidade, de âmbito supralocal	
5.3. Afirmar Lisboa internacionalmente como polo cultural com oferta de excelência	5.3.1. Valorizar Lisboa enquanto plataforma cultural entre Europa, África e América e valorizar relação com a Ásia (em particular os espaços ibero-americano e lusófono)	M17 / M33 / M34
	5.3.2. Estimular a relação quotidiana com redes e instituições internacionais	
	5.3.3. Intervir ativamente nos territórios culturais e sociais transnacionais	PE6
	5.3.4. Atuar concertadamente na promoção global em <i>artworlds</i> específicos (ex: cinema, livro)	

(continua)

**EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa**

Objetivos	Subobjetivos	Programas Estruturantes e Medidas
5.4. Promover internacionalização dos recursos culturais da cidade e da sua metrópole	5.4.1. Desenvolver estratégias de promoção setoriais internacionalmente (ex: apoios a presenças bienais, festivais, feiras / apoio ao <i>gatekeeping</i> formal e informal)	M14 / M31 / M33 / M34
	5.4.2. Pensar integradamente o acolhimento de grandes eventos e manifestações artísticas	PE4 / PE5 / PE6
	5.4.3. Promover e valorizar internacionalmente a marca associada à cultura em Lisboa	
	5.4.4. Definir uma estratégia de visibilidade internacional (e nacional) dos principais acontecimentos e espaços artísticos da cidade, em articulação com ATL	
	5.4.5. Pensar integradamente ao nível metropolitano o potencial das zonas ex-industriais abandonadas e o seu aproveitamento para a cultura e indústrias criativas	
5.5. Melhorar a organização e governança interna dentro da estrutura cultura CML (DMC e EGEAC)	5.5.1. Assumir atuação integrada e complementar, racionalizando os dois “braços” estratégicos em termos de atuação conjunta	M8 / M9 / M18 / M24 / M30 / M31
	5.5.2. Promover mecanismos de articulação e encontro quotidiano, a várias escalas, tanto em termos técnicos como políticos	PE5
	5.5.3. Promover projetos e grupos de trabalho conjuntos, interdepartamentais e interinstitucionais	
5.6. Melhorar a organização e articulação intra institucional ao nível da CML	5.6.1. Promover articulação e diálogo entre os vários pelouros (ex: educação, economia e inovação, turismo, urbanismo, social)	M9 / M14 / M19 / M30 / M31 / M32 / M33
		PE5

## 8.4. Explicitação dos objetivos associados a cada Eixo Estratégico

### 8.4.1. Eixo Estratégico 1

Figura 8.3. Objetivos do Eixo Estratégico 1



### Objetivo 1.1. - Promover a vivência e a fruição cultural territorializada da cidade

Uma das dimensões fundamentais da cultura, a par da qualidade e diversidade da sua oferta e expressão, é naturalmente a sua procura e fruição pelo sujeito. Assim, para que os residentes e visitantes de Lisboa possam experienciar e viver a cidade na sua plenitude, há que promover a vivência territorializada e descentralizada do seu património, potenciando a fruição das suas múltiplas memórias e identidades. É igualmente importante

potenciar o aproveitamento e usufruto cultural do espaço público, bem como impulsionar a revitalização urbana através do desenvolvimento de atividades artísticas e culturais. A reapropriação de áreas abandonadas, nomeadamente zonas industriais e portuárias desativadas, pode constituir uma boa solução para a descentralização da oferta cultural da cidade e subsequente fruição por diversos públicos.

#### CAIXA 8.1. SESC - SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO

A respeito da valorização de dinâmicas territoriais de proximidade e cruzamentos de públicos é pertinente explorar:

**Rede Sesc - Serviço Social do Comércio, nomeadamente o seu funcionamento na cidade de São Paulo**

<http://www.sescsp.org.br/>

Projeto cultural e educativo desenvolvido no Brasil, e neste caso, em São Paulo. Composto por uma rede de diversas unidades, com várias valências no campo cultural e não só,

cada uma delas adaptada às especificidades do território em que está inserida, sendo na sua maioria centros culturais e desportivos. Para além de uma grande variedade de eventos culturais nos mais variados campos e de uma oferta de formação pontual nas áreas criativas, estas unidades oferecem também atividades de turismo social, programas de saúde e de educação ambiental, programas especiais para crianças e para idosos, programas de combate à fome e ao desperdício de alimentos, e programas de inclusão digital.

### Objetivo 1.2. - Aproveitar / promover / mobilizar dinâmicas culturais locais de proximidade

Um dos problemas já anteriormente identificados no relatório de 2009, que ainda hoje se mostra atual e premente, prende-se com a debilidade de dinâmicas culturais de proximidade em muitas zonas da cidade. Torna-se assim necessário aumentar as prestações de serviços culturais de proximidade, de base local, em espaços abertos à participação e expressão da cidadania. Uma das formas de cumprir esse objetivo passa pela criação de raiz de centros de proximidade. Espaços estes fortemente territorializados e ancorados em contextos locais particulares, que ao conjugaram valências múltiplas (não somente culturais) e fornecerem serviços

diversificados, podem atuar como polarizadores de vida cívica e cultural dos bairros. Outra forma de atuação pode consistir numa melhor articulação em rede entre agentes e equipamentos já existentes no território, nomeadamente: bibliotecas, escolas, associações e juntas de freguesia. Apesar de hoje se assistir a um esforço destas estruturas em se adaptarem às realidades socioculturais das comunidades onde se inserem, é necessário também que se foquem na articulação e cruzamento das suas programações e atividades diferenciadas, almejando provocar as desejadas dinâmicas de coesão territorial e de integração social e cultural.

#### CAIXA 8.2. IDEA STORES - LIBRARY LEARNING INFORMATION

A respeito da valorização de dinâmicas territoriais, é pertinente explorar:

**Idea Stores - Library Learning Information**

<http://www.ideastore.co.uk/>

Projeto desenvolvido em Londres. Não se trata apenas de uma biblioteca ou de um lugar para aprender. Para além dos serviços de biblioteca, estes espaços oferecem uma ampla gama de cursos/oportunidade de formação para adultos e um extenso programa de atividades e eventos.

## Objetivo 1.3. - Incrementar a literacia cultural

Uma das conclusões que ressaltou do diagnóstico sobre a atividade cultural de Lisboa é a de que existe uma escassez de hábitos culturais regulares por parte da maioria da população da cidade. Inúmeros fatores têm vindo a contribuir para este diminuto capital cultural, incluindo fatores de índole social e económica, o que se traduz numa carência de público recorrente e fidelizado. Contudo, uma das dimensões determinantes para a construção, promoção e enraizamento de hábitos culturais, logo desde a tenra idade, são os programas educativos, seja no seio dos próprios equipamentos culturais, seja através das escolas. É essencial assim promover a cultura, a criatividade e o espírito crítico nos currículos escolares e nas práticas pedagógicas de forma alargada,

sensibilizando as populações mais jovens para a sua importância. Só através de iniciativas educativas estruturadas e continuadas é que se poderá ativar o capital cultural dos diferentes públicos, de modo a reforçar a sua fruição e vivência cultural da cidade. Devem-se incluir nestas ações educativas a própria classe artística, bem como populações estigmatizadas e *outsiders* às estratégias habituais de dinamização cultural (incluindo minorias étnicas, idosos isolados, estudantes Erasmus, sem-abrigo, jovens indiciados por delinquência e grupos de imigrantes). Dada a importância deste objetivo, de incrementar a literacia cultural, é necessário também alargar o universo de dinâmicas e de atores dos serviços educativos numa lógica de complementaridade e parceria.

### CAIXA 8.3. A NEW DIRECTION CAPEUK - CULTURAL EDUCATION CHALLENGE A CURRICULUM FOR HULL

A respeito das parcerias de educação cultural e da possibilidade de desenvolvimento de currículos culturais locais, é relevante conhecer:

#### A New Direction

<https://www.anewdirection.org.uk/>

Desenvolvido em Londres, o projeto mobiliza parceiras de educação cultural, através das quais visam criar mudanças positivas nas escolas, na educação e nas comunidades, garantindo que os jovens aproveitem a extraordinária oferta criativa e cultural da cidade.

#### CapeUk - Cultural Education Challenge

<http://www.capeuk.org/ace-bridge-organisation-role>

<http://www.capeuk.org/ace-bridge-organisation-role/ace-bridge-role-networks/local-cultural-education-partnerships-meet-the-cultural-education-challenge>

Trata-se de uma organização não-governamental, baseada em Yorkshire e com presença também em Leeds, Sheffield e Manchester. Visando assegurar que todas as crianças e jovens têm a oportunidade para experimentar a riqueza das artes, podendo desenvolver as suas capacidades artísticas, atuam com base em parcerias de educação cultural locais.

#### A Curriculum for Hull

<http://www.heritage-learning.com/uncategorised/a-curriculum-for-hull>

Projeto desenvolvido pela Heritage Learning, uma equipa de especialistas em aprendizagem cultural e criativa baseada

em Hull. O projeto é desenvolvido com os alunos de escolas primárias da cidade com o intuito de promover o seu acesso a experiências culturais e históricas, dentro e fora da sala de aula, criando assim oportunidades de aprendizagem criativa.

### Objetivo 1.4. - Garantir condições facilitadoras do acesso à cultura

Se uma das grandes linhas de atuação é proporcionar uma melhor fruição cultural na cidade, é imprescindível garantir as condições necessárias que facilitem o acesso à cultura por parte de todos os cidadãos, sem exceções ou discriminações de foro físico, social e intelectual. Assim sendo, um primeiro objetivo passa por fomentar condições adequadas de acesso físico (ex: transporte, rampas, sinalização) aos equipamentos e programas culturais da cidade para pessoas com mobilidade reduzida e *handicaps* específicos. Importa também promover a acessibilidade generalizada às novas tecnologias

(ex: acesso *wi-fi* gratuito) enquanto veículo de enriquecimento social, cultural, lúdico e informativo. Por fim, é necessário combater as barreiras simbólicas associadas à fruição de cultura, que demasiadas vezes levam à autoexclusão de pessoas que compõem os denominados não-públicos. Há que trabalhar nesta dimensão de modo a ultrapassar as barreiras simbólicas associadas à “alta cultura” e desmistificar o conceito de cultura associado somente às Artes, criando assim novas sensibilidades e canais para a fruição de novas experiências e conteúdos culturais

#### CAIXA 8.4. TMB CULTURE

Sobre a divulgação da oferta cultural da cidade nos transportes públicos, vale a pena conhecer:

#### TMB Culture

<https://fundacio.tmb.cat/en/tmb-culture>

<https://fundacio.tmb.cat/en/tmb-culture/cultural-project>

Projeto desenvolvido em Barcelona pela TBM Foundation. O objetivo é levar a cultura a diferentes públicos, integrando os espaços polivalentes das redes de metro e autocarro no cenário cultural metropolitano. Estes espaços transformam-se em palco de inúmeras atividades culturais. Desta forma, o projeto estabelece ligações entre os públicos e as principais instituições culturais de Barcelona e da área metropolitana, tornando a viagem pelos transportes públicos uma experiência mais enriquecedora.



### Objetivo 1.5. - Promover a qualidade da experiência como forma de valorizar a fruição cultural

Pensar sobre a experiência cultural é pensar necessariamente na qualidade da sua fruição pelos seus públicos, sejam eles mais homogêneos ou mais heterogêneos. De modo a promover a qualidade da experiência é necessário acautelar uma série de condições que sejam profícuas à fruição cultural, sejam elas de ordem infraestrutural (ex: qualidade dos equipamentos e espaços de exibição), técnica (ex: qualidade da iluminação e da acústica) e ambiental (ex: temperatura e

conforto). Outras formas de valorizar a experiência cultural prendem-se com o melhoramento dos serviços de acolhimento. Seja ao nível do atendimento (ex: promover ações de sensibilização para o *staff* em funções de frente de casa); dos serviços complementares de apoio (ex: haver zonas de descanso, WCs, elevadores e cafetarias); seja ao nível dos horários (ex: flexibilizar e ajustar horários às necessidades dos públicos).

#### CAIXA 8.5. NEW SCHOOL FOR SOCIAL RESEARCH

Relacionado com os conteúdos propostos ao nível da promoção da literacia cultural (programa estruturante 3), é interessante conhecer:

**New School for Social Research**

<http://www.newschool.edu/nssr/>

Integra a New School, em Nova Iorque. A escola fornece uma educação assente na história e enformada por um legado de pensamento crítico e de engajamento cívico. Oferece uma educação interdisciplinar, que explora e promove a paz global e a justiça, mais do que ideais teóricos. Os programas de pós-graduação em ciências sociais e humanidades oferecidos vão para além do pensamento *mainstream*, procurando enriquecer a educação dos alunos.

## Objetivo 1.6. - Trabalhar a fruição dos novos públicos específicos atualmente em desenvolvimento

No âmbito da nova conjuntura turística e cosmopolita da cidade, Lisboa tem acolhido um cada vez maior número de comunidades e segmentos diferenciados de público (ex: visitantes nacionais, turistas, imigrantes, residentes e estudantes). De modo a promover um diálogo intercultural e a inclusão social e cultural das inúmeras comunidades imigrantes (ex: chinesa, indiana, paquistanesa, brasileira e PALOP) é importante conseguir envolvê-las na cultura da cidade e do país. Outro público importante e descurado que é necessário cativar são os jovens da AML, dado que existe um desconhecimento generalizado do consumo de conteúdos culturais

“alternativos” e “invisíveis”, fora dos circuitos institucionalizados. Também os estudantes Erasmus e os residentes estrangeiros com capital cultural devem ser tidos em conta, nomeadamente através da legendagem de eventos artísticos e da tradução para inglês de alguns meios de comunicação de cultura da Câmara/EGEAC. No fundo, a CML deve valorizar, conhecer e tentar captar os mais diversos segmentos de público metropolitanos, sejam eles reais/potenciais, nacionais/internacionais, visíveis/invisíveis. Só através do engajamento dos mais diversos públicos fruidores de cultura é que se poderá aumentar a massa crítica na cidade.

### CAIXA 8.6. MAESTRI DI STRADA

Relacionado com os conteúdos propostos ao nível da promoção da literacia cultural (Programa Estruturante 3), é interessante conhecer:

#### Maestri di Strada

<http://www.maestridistrada.it/>

Projeto desenvolvido em Nápoles. Trata-se de uma comunidade de aprendizagem e de ação que forma educadores e professores e é capaz de planear e implementar medidas de apoio a jovens. A sua atuação passa por planear, produzir e refletir sobre atividades

educativas que suportem uma noção de escola adequada à complexidade da vida social atual; difundir práticas educativas eficazes para lidar com tarefas educacionais complexas; fornecer apoio aos jovens em períodos de transição escolar e social, momentos em que a identidade e a autonomia são questionadas. No fundo, contribuem para acolher novamente em processos sociais e da cidadania todos aqueles que por diversos motivos foram excluídos de outras oportunidades já oferecidas por instituições educacionais e sociais.

## Objetivo 1.7. - Melhorar relação da CML com o utente cultural

À imagem de qualquer boa relação entre duas partes, é essencial haver uma comunicação eficaz, neste caso entre a CML e o utente cultural. Um dos problemas verificados na fase de diagnóstico prende-se precisamente com a desarticulação e a dispersão de informação existente sobre o setor cultural da cidade. Constatou-se que tanto a Câmara como os agentes culturais têm dificuldades em gerir e divulgar informação de forma eficiente. Assente numa lógica de constante atualização, proximidade, transparência e

*accountability*, é assim essencial estruturar a comunicação cultural municipal de modo a melhorar a relação e o contacto com o fruidor cultural, quer de forma presencial ou virtual. Numa outra ótica, é importante haver um funcionamento articulado das redes municipais de equipamentos (ex: bibliotecas, museus, galerias e espaços expositivos, espaços de residências e criação), de modo a ter lugar um mapeamento e uma divulgação atualizada dos diferentes recursos e atividades culturais existentes na cidade.

### CAIXA 8.7. MATERA OPEN FUTURE

Relacionado com o programa de informação sobre o setor cultural (Programa Estruturante 5) e com a lógica de transparência e abertura a ele associada, é interessante explorar o que tem sido desenvolvido no âmbito de Matera Capital Europeia da Cultura 2019:

#### Matera Open Future

<http://www.matera-basilicata2019.it/en/mt2019/matera-2019-book.html>

“Open Future” foi o slogan escolhido, o conceito definidor do programa cultural da capital europeia da cultura. Este é um momento entendido como uma oportunidade para a

cidade avançar no sentido da abertura nas suas múltiplas definições (abertura = acessível a todos; abertura = informação disponível sem restrições; abertura = disponível para o debate). Neste sentido, um dos objetivos passa por posicionar Matera no mundo dos dados abertos, o que se traduz em iniciativas como o portal de dados abertos do município de Matera (<http://dati.comune.matera.it/>), ou a base de dados “Catasto Aberto”, referente aos registos de propriedade do Sassi, e que visa aumentar a transparência e a justiça relativas às questões de propriedade e arrendamento dos edifícios.

**Objetivo 1.8. - Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” (active spectatorship)**

A CML deve desenvolver o conceito e a prática de “fruição ativa” (*active spectatorship*). Esta nova conceção pressupõe que o espectador e/ou cidadão deixe de ser apenas um mero fruidor cultural passivo e passe também a ser um elemento proactivo, consultivo e legitimado a três níveis de atuação cultural: programação, planeamento e política. Sendo o intuito o estreitamento dos laços entre produção, criação e fruição, esta nova abordagem cultural interligada envolve assim organizações culturais, artistas e públicos em pé de igualdade. Estes novos modelos de cocriação e interação podem

traduzir-se em diversas iniciativas, nomeadamente: *focus group advisors* que intervêm na escolha e alinhamento da programação de festivais, companhias de teatro e dança; residências artísticas com o envolvimento do público; e *workshops* participativos. Se por um lado os “espectadores ativos” permitem que as organizações culturais tentem ir ao encontro dos desejos e gostos artísticos das respetivas comunidades, por outro lado, é uma forma de responsabilizar e trazer essas comunidades para o espaço de criação, que se quer de qualidade, acessível, plural e representativo.

**CAIXA 8.8. BE SPECTACTIVE!**

A respeito do conceito de “fruição ativa”, desenvolvido no objetivo 1.8., é relevante conhecer o projeto:

**Be SpectACTIVE!**

<http://www.bespectactive.eu/>

Projeto europeu que visa fortalecer o envolvimento do público com a criação artística e com as organizações culturais. Trata-se de uma rede formada por algumas das mais inovadoras organizações europeias que trabalham com espectadores ativos nas artes do espetáculo contemporâneo. Fazem parte deste projeto festivais europeus, teatros, universidades e um centro de investigação, que avaliará o impacto e a eficácia do projeto.

**Objetivo 1.9. - Promover cruzamentos de públicos na fruição cultural**

No seio da atual e instável conjuntura política, económica e social do Mundo Ocidental, questões como o medo, o racismo, a diferença, o preconceito e a intolerância cultural, étnica e religiosa são cada vez mais frequentes e alarmantes. Estas tensões e fraturas brotam de um choque cultural, de visões e identidades diferenciadas de povos distintos. Neste sentido, a cultura que se faz e se dá a fruir tem particular relevo pois impacta, a diversos níveis, na mentalidade e espírito das pessoas, almejando melhorar as relações entre elas. Assim, é necessário criar eventos culturais que permitam o cruzamento entre pessoas diferentes quanto à idade, género, etnia,

profissão, capital económico, etc. Também deve ser um objetivo a dessacralização da relação entre a dita “alta” cultura e a “baixa” cultura, quebrando barreiras simbólicas muitas vezes incompreendidas e impeditivas de uma maior cativação de públicos. Promover o cruzamento entre atividades culturais e outras atividades não tradicionalmente culturais (ex: entre arte e desporto; entre arte e ciência) pode igualmente contribuir para desmistificar e quebrar fronteiras entre disciplinas e atividades que à primeira vista não seria expectável que se interligassem por terem públicos-alvo distintos.

**CAIXA 8.9. “ON THE EDGE OF PASSION”**

Sobre o triângulo cidade-desporto-cultura e o cruzamento de públicos na fruição cultural, vale a pena conhecer o documentário:

**“On The Edge of Passion”**

<https://www.youtube.com/watch?v=W7EUytMULZk>

<https://vimeo.com/33626123>

Documentário de Thierry Aguila, de 2008. Tem como tema três cidades - Liverpool, Marselha e Istambul - e um dos aspetos que têm em comum - a paixão pelo futebol. No

documentário é explorada uma espécie de identidade comum a estas três cidades, que transcende línguas e geografias distintas - a paixão visceral por clubes lendários como Liverpool Everton, Lom, Galatasaray, Fenerbahçe, Besiktas. As três cidades partilham também o facto de não serem a capital dos seus países, nem cidades economicamente dominantes. Em contraste, evidencia-se uma forte identificação e orgulho por cada uma destas cidades, advindos da paixão demonstrada pelos fãs de alguns dos seus clubes de futebol mais marcantes.

## 8.4.2. Eixo Estratégico 2

Figura 8.4. Objetivos do Eixo Estratégico 2



### Objetivo 2.1. - Apoiar a criação, produção e exibição (apoio aos agentes culturais nas suas diversas vertentes)

Para garantir uma maior oferta cultural de qualidade e contribuir para a afirmação da capital como cidade cosmopolita e cultural, a CML deve ter um papel ativo, estratégico e seletivo na disponibilização de apoios e de recursos que facilitem e garantam condições para a criação, produção e exibição culturais e artísticas. Com critérios claros e transparentes na divulgação das regras relativas

aos apoios financeiros e logísticos, a autarquia pode atuar através do empréstimo ou aluguer de materiais e equipamentos, apoio legal e jurídico ou na coprodução de iniciativas culturais pontuais. A CML deve ainda assumir um papel mais dinâmico na promoção de sistemas de avaliação e monitorização das iniciativas e apoios prestados.

### Objetivo 2.2. - Promover a expressão multicultural e o diálogo intercultural

Lisboa acolhe distintas e diversas expressões culturais no seu território, sendo ainda centro de diversas fruições metropolitanas e algumas de caráter internacional. A essas condições que contribuem para o cosmopolitismo da cidade deve a Câmara estimular o mapeamento da diversidade de expressões culturais existentes na cidade. Nesse sentido, a CML, deve articular com as estruturas locais (formais ou informais), numa ação de proximidade com expressões culturais mais territorializadas (ex: bairros sociais, áreas urbanas consideravelmente habitadas por

imigrantes ou seus descendentes); utilizando até para o efeito estruturas camarárias não dependentes da cultura. Esse trabalho deve produzir, quando apropriada, a transição dessas diversas expressões culturais de uma esfera social para o domínio cultural. Esta lógica de práticas de diálogo intercultural, importante para a coesão da cidade e seu cosmopolitismo, deve ser alargada a novos residentes transitórios da cidade (ex: refugiados); e ao recente contingente de habitantes estrangeiros a usufruir dos benefícios fiscais que a cidade oferece.

#### CAIXA 8.10. ZINNEKE PARADE

Sobre a promoção da expressão multicultural e do diálogo intercultural, é interessante conhecer (objetivo 2.2):

##### Zinneke Parade

<http://www.zinneke.org/>

Festival criado em 2000, em Bruxelas, no âmbito da Capital Europeia da Cultura. O objetivo deste evento, que se mantém até aos dias de hoje, passa pela organização de um grande evento, de uma grande festa da cidade, capaz de unir os seus diferentes bairros e distritos, desde o centro às periferias. A ideia passa por mostrar a riqueza multicultural dos bairros de Bruxelas e restabelecer a ligação entre os seus distritos fragmentados. Este evento mobiliza várias organizações socio-culturais.

**Objetivo 2.3. - Identificar e apoiar iniciativas culturais de base local e comunitária**

Desde as *Estratégias para a cultura 2009* que a cidade viveu várias transformações. Há uma deslocalização na criação de novos espaços culturais do centro histórico para o eixo em torno da Avenida Almirante Reis (e da Pena à Graça). Também nesse território, há uma renovação do tecido associativo pré-existente, que acolhe frequentemente novos coletivos que atuam aí de forma efémera. Noutros locais da cidade, mais periféricos e jovens, há dinâmicas culturais, informais ou acopladas ao movimento associativo, que passam despercebidas ao setor. Do ponto de vista da governação, as alterações económicas das últimas décadas, as medidas de austeridade da última legislatura, a estrutura de acesso aos fundos da União Europeia (descontinuados e novos programas) e a reforma administrativa da cidade; contribuíram para novas formas de governança da e na cidade. Criaram-se redes temáticas, grupos comunitários, comissões sociais de freguesia

e outras formas de articulação em rede. É nesses fóruns que se tem decidido algum planeamento estratégico da cidade; através da articulação entre diversos agentes: movimento associativo, serviços autárquicos e setor público em geral. A CML - cultura nas suas várias vertentes e escalas (DMC, EGEAC, equipamentos de proximidade) deve passar a articular com esses fóruns. Para além da articulação em rede, a proximidade da CML à multiplicidade de territórios da cidade permitirá observar as transformações nas dinâmicas culturais muitas vezes não observáveis numa abordagem mais setorial. Novos atores culturais da cidade têm-se movido nas redes locais, adequando para seu financiamento práticas autogestionadas ou através de fundos territoriais como os BIP/ZIP e a DLBC (Desenvolvimento Local de Base Comunitária) – uma estruturação dos novos fundos comunitários.



### Objetivo 2.4. - Estimular contacto com ambientes e atmosferas criativos

O aumento da oferta e da procura cultural regular resulta, em grande parte, do contacto de diferentes públicos com novos ambientes culturais e criativos. Ao longo dos últimos anos os equipamentos municipais reforçaram a sua programação educativa. Contudo, há alguns segmentos de potenciais públicos, nomeadamente o público jovem/jovem-adulto ou o público +50 anos, que requerem estratégias específicas para se tornarem público regular. Os equipamentos municipais deverão apostar em programas educativos inovadores e em projetos-piloto, nomeadamente de carácter participativo.

A proximidade entre a CML e as instituições de ensino formal, informal e de apoio social poderá ser reforçada e mais regular, por forma a facilitar e promover a articulação da oferta educativa de instituições públicas e privadas, atendendo às necessidades e interesses dos seus públicos-alvo. A criação de parcerias para a dinamização de iniciativas inovadoras e de mecenato, através de uma cooperação ativa com agentes públicos e privados, especificamente nas escolas artísticas, poderá contribuir para a afirmação e melhoria das condições do ensino artístico no concelho.

#### CAIXA 8.11. CROYDON YOUTH ARTS COLLECTIVE

Sobre uma participação ativa dos jovens na esfera cultural, é interessante conhecer:

##### **Croydon Youth Arts Collective**

<http://croydonmusicandarts.co.uk/croydon-youth-arts-collective.html>

Um grupo de jovens embaixadores, jovens representativos da diversidade de Croydon. Os seus principais objetivos passam por criar oportunidades de acesso às artes para os jovens; promover públicos jovens para as artes da cidade; trabalhar em conjunto com diferentes grupos e organizações a fim de promover o perfil das artes em Croydon; garantir que as vozes dos jovens estão no centro da tomada de decisão.

### Objetivo 2.5. - Disponibilizar espaços para criação, ensaio, produção a agentes culturais da cidade, em setores diversos

Nos últimos anos foram tomadas algumas medidas que causaram transformações na cidade, como a alteração na lei do arrendamento e do alojamento local. Essas alterações colocaram novos desafios aos agentes culturais, no que respeita ao acesso a recursos financeiros, mas também a espaços, tais como salas de ensaio, apresentação, etc., e outros recursos logísticos. O Polo Cultural das Gaivotas | Boavista veio comprovar que existe uma enorme procura de espaços na cidade, dando resposta apenas a uma parte dos pedidos. Face aos novos desafios, a CML deve intervir com urgência, para garantir que não há uma fuga da cultura para fora da cidade. Neste novo estudo é evidente a necessidade de continuar a desenhar uma estratégia com critérios simples para disponibilizar espaços culturais formais e informais (para a produção, criação, ensaio, residências artísticas, etc.) na cidade. Existem diversas possibilidades de aproveitamento e reutilização do

edificado da cidade em prol da cultura. Para que os processos sejam claros e a burocracia agilizada, a autarquia deverá proceder a um mapeamento dos espaços municipais disponíveis para uma gestão e divulgação em rede. Para além dos espaços municipais, dever-se-á explorar a possibilidade de utilizar espaços e equipamentos locais, tais como as escolas de bairro, como espaços culturais abertos à comunidade, através da criação de centros de proximidade ou de outros modelos, em parceria com associações e outras organizações e agentes culturais locais. A CML deverá garantir que estes espaços estejam adequados e direcionados para diferentes setores e práticas artísticas (música, teatro e performance, artes visuais, etc.) e assumir um papel ativo na implementação, regulação e desenvolvimento destes *clusters* de indústrias criativas, em articulação com outros pelouros e organizações da cidade.

### Objetivo 2.6. - Promover a integração e fixação de agentes criativos

Lisboa é atualmente uma capital europeia que atrai novas populações, nacionais e internacionais. Muitos destes novos residentes são agentes culturais com potencial de atuação no tecido e na economia local. Para que se fixem e possam contribuir para o desenvolvimento do setor e para a vivência da cidade é necessário acolhê-los e dar-lhes apoio, nomeadamente através de estruturas de financiamento e de recrutamento com condições de trabalho atrativas. Muitos destes agentes culturais e criativos estão inseridos informalmente na rede da cidade.

Através de encontros (anuais ou semestrais), a Câmara Municipal de Lisboa pode facilitar a articulação e o encontro entre profissionais, organizações e instituições na cidade (tais como escolas, universidades e outras instituições de ensino), promovendo momentos de *networking*, discussão, troca de experiências e ideias, levantamento de necessidades, contribuindo para o desenvolvimento de novas iniciativas e trabalho colaborativo e, consequentemente, para o desenvolvimento e dinamismo do setor.

### Objetivo 2.7. - Promover as capacidades empreendedoras, e a gestão das organizações culturais e criativas

Para melhorar as capacidades de gestão e de ação das organizações culturais e criativas e contribuir para a sua sustentabilidade e necessário atuar em três frentes: alargar a diversos pontos na cidade o apoio técnico e a informação direcionada aos agentes culturais e criativos, nomeadamente no que diz respeito aos aspetos legais, fiscais, informação sobre segurança social, financiamentos,

questões relacionadas com direitos de autor, entre outros; promover a divulgação de boas práticas de gestão e empreendedorismo, através de ações da CML, tais como *master-classes* em parceria com entidades da cultura públicas e privadas; aproveitar e adaptar os mecanismos de incubação e financiamento para *startups* e microempresas na cidade para o tecido cultural.

#### CAIXA 8.12. BUDRIO OCARINA FESTIVAL

No que diz respeito à medida nº22, relativa ao Projeto-Piloto Multidisciplinar que visa explorar o envolvimento ativo de públicos em iniciativas que articulem práticas culturais com outras áreas disciplinares e que explorem mecanismos de financiamento cruzados, importa analisar:

##### Budrio Ocarina Festival

<http://www.ocarinafestival.it/?lang=en>

O Festival Internacional de Ocarina, da cidade de Budrio, é um evento dedicado à atmosfera e ao som da ocarina, um instrumento de sopro globular feito geralmente de porcelana, terracota, madeira ou pedra. Pertence à família das flautas e é um dos

instrumentos musicais mais antigos do mundo (ca. 12.000 anos), sendo hoje tocado em diversas partes do globo, em particular em Itália, na China e no Japão. A versão mais moderna da ocarina (séc. XIX), descende da própria cidade de Budrio, razão pela qual se organiza este festival bianual desde 2005, atraindo aficionados, músicos e fabricantes de todo o mundo para partilhar *know-how* e tocarem juntos. O evento é um sucesso enquanto nicho cultural pois cruza artesanato e música, sendo um polo de atração para a cidade e para a cultura italiana, em especial a gastronomia. Para além disso, o seu caráter intercontinental permite o financiamento cruzado com países participantes, nomeadamente, a Coreia do Sul e o Japão.

### Objetivo 2.8. - Aproveitar os efeitos económicos, transversalmente, de incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos

Hoje em dia é consensual a admissão de que as atividades culturais têm consequências concretas na economia dos países e das cidades. Lisboa é um bom exemplo do impacto do setor cultural na economia. Essas consequências estendem-se para além do turismo e das externalidades naturais próprias das atividades culturais. A atividade artística e cultural produz um conjunto de conteúdos de natureza diversa que podem ser contributos importantes para a economia da cidade e que uma cidade como Lisboa tem obrigação de explorar e desenvolver. Exemplos dessas

formas de fertilização da economia podem ser a produção científica desenvolvida pelas instituições museológicas da cidade, o potencial das marcas de cada uma das organizações culturais que compõem o tecido local ou tecnologias desenvolvidas em parceria entre projetos culturais e artísticos e empresas especializadas. Capitalizar o potencial dos conteúdos produzidos pelo tecido cultural da cidade – mesmo os mais intangíveis – é um desafio complexo, mas pelo qual passará necessariamente uma estratégia cultural de uma cidade com as ambições de Lisboa.

### Objetivo 2.9. - Melhorar a divulgação e comunicação da atividade cultural

Tem sido notável o esforço de reorganização dos equipamentos culturais municipais. Existem, contudo, ainda alguns obstáculos na articulação entre os diversos equipamentos, especialmente ao nível da divulgação e comunicação das diversas programações. Cabe à CML promover a difusão da informação nos equipamentos municipais, com *design* e texto orientados para diversos tipos de públicos, nos múltiplos tipos de meios e suportes. A autarquia deve ainda facilitar a

articulação da informação existente nas múltiplas plataformas de divulgação das diversas instituições culturais da cidade, públicas e privadas e fomentar experiências de colaboração para a divulgação. Dado o aumento do número de residentes estrangeiros e de turistas em Lisboa, potenciais fruidores de cultura, deve ser feito um investimento em materiais de comunicação e de informação cultural em inglês, tendo como prioridade a Agenda Cultural (versão impressa e *website*).

### Objetivo 2.10. - Melhorar a relação da CML com os criadores e promotores culturais

A abertura do Polo Cultural das Gaivotas | Boavista contribuiu para melhorar a relação entre o Pelouro da Cultura e alguns agentes culturais, particularmente no campo das artes performativas. Persiste, contudo, uma dificuldade de comunicação entre agentes culturais e os interlocutores dos serviços e equipamentos municipais vocacionados para as questões da cultura. Apesar dos esforços reconhecidos dos últimos anos persiste também falta de clareza nos procedimentos de atribuição e de prestação de contas em todos os apoios ao tecido cultural e criativo

da cidade. A estas questões acresce ainda a ausência de um modelo eficaz para o recrutamento de novos profissionais da cultura nos equipamentos municipais, uma questão que a CML deve analisar cautelosamente para fortalecer o setor. Para além da clareza e da transparência, a CML deverá continuar a promover a identidade específica dos diversos equipamentos municipais através da contratualização clara de programas plurianuais e de modelos de recrutamento alternativos para a escolha dos seus responsáveis, nomeadamente diretores e programadores.

### 8.4.3. Eixo Estratégico 3

**Figura 8.5.** Objetivos do Eixo Estratégico 3



#### **Objetivo 3.1. - Promover o estudo e o conhecimento da memória e da(s) identidade(s) da cidade**

Promover uma maior ligação da cidade com a produção científica que se faz nas universidades, nos centros de investigação e noutras instituições que promovem o estudo da cidade, dando a conhecer o seu trabalho e disseminando o conhecimento científico e a sua aplicação na vida quotidiana. Importa contribuir para a disseminação e democratização do estudo e do conhecimento sobre a

cidade, a sua memória e a(s) sua(s) identidade(s), frequentemente feito com o apoio das instituições museológicas, facilitando a chegada destes a diferentes públicos e estratos sociais. Tal contribuirá para a afirmação da riqueza cultural, económica e simbólica da cidade, e para a preservação e reflexão da sua memória e da(s) sua(s) identidade(s).

### CAIXA 8.13. THE CULTURAL LEARNING ALLIANCE

Sobre literacia cultural e acesso à cultura por parte de crianças e jovens, vale a pena conhecer:

#### The Cultural Learning Alliance

<http://www.culturallearningalliance.org.uk/>

É um projeto sediado em Londres, que pretende assegurar que todas as crianças e jovens tenham acesso significativo à

cultura. Reúne cerca de 11.000 pessoas e organizações que trabalham em torno de diferentes setores: artístico, cultural, criativo, educativo, juventude e aprendizagem. Os seus principais objetivos são: desenvolver e defender uma estratégia nacional coerente para a aprendizagem cultural; unir os setores da educação, da juventude e da cultura; difundir boas práticas; demonstrar porque a aprendizagem cultural é tão importante.

### Objetivo 3.2. - Preservar e divulgar o património e a memória da cidade, refletindo sobre a sua contemporaneidade

Lisboa tem de ser capaz de desempenhar a sua função de preservar e devolver aos seus fruidores as suas múltiplas memórias. Ao mesmo tempo, num contexto marcado por transformações e imbricações múltiplas, é crucial refletir sobre a sua contemporaneidade, problematizando e debatendo os seus imaginários e identidades atuais. Neste quadro, é fundamental promover e dinamizar o estudo sobre Lisboa, em colaboração com o meio universitário e de investigação da cidade, bem como com o tecido escolar, particularmente ligado à história. O papel da

autarquia deve aqui passar pela promoção e facilitação de um diálogo e de uma ação estratégica articulada entre os diferentes agentes que atuam no espectro do património e da memória coletiva da cidade, como sejam os diversos museus (municipais e nacionais), os arquivos, as bibliotecas, as escolas, as universidades e centros de investigação. De igual modo, num futuro próximo, salvaguardando o necessário distanciamento temporal, deverá ser assumido como objetivo a monitorização e avaliação da reestruturação orgânica do setor museológico municipal.

### Objetivo 3.3. - Garantir a preservação e requalificação do património tangível e intangível

Um dos papéis da CML deve passar pela promoção da preservação e requalificação do património cultural e todo o edificado da cidade, em estreita colaboração entre cultura e urbanismo. Paralelamente, no que concerne ao património intangível, importa dinamizar, articular e dotar de meios as estruturas municipais responsáveis pela gestão da informação e das memórias da cidade, nomeadamente os arquivos e as bibliotecas. Tal pressupõe uma progressiva digitalização dos acervos existentes, bem como a articulação entre as múltiplas plataformas de gestão

e divulgação de informação, de estudo e de análise dos diversos espólios e fundos patrimoniais da CML, garantindo a sua eficiência. Deve ser igualmente um objetivo da autarquia incentivar, divulgar e premiar boas práticas no que respeita à recuperação do património edificado da cidade e da valorização do espaço urbano (por exemplo, algumas operações de reabilitação e regeneração realizadas nos bairros históricos nas últimas décadas), como forma de as reconhecer e destacar internamente e de fomentar a sua reproduzibilidade, dentro e fora do âmbito da atuação municipal.

### Objetivo 3.4. - Impulsionar o estudo das atividades culturais da cidade e das políticas que sobre elas incidem

Para se conhecer verdadeiramente o que Lisboa tem para oferecer em termos culturais, artísticos e criativos, e para que se possa garantir e apoiar uma atuação municipal consistente e eficaz neste campo, é necessário proceder a um levantamento e mapeamento sistemáticos da procura e da oferta cultural na cidade, bem como à sua contínua monitorização. Estas tarefas podem ser facilitadas e potenciadas pela utilização da plataforma de dados abertos, uma ferramenta essencial à concentração e divulgação de dados atualizados relativos ao setor cultural. A par deste exercício, deve também assumir-se como

objetivo a avaliação do impacto das atividades culturais nas diferentes populações (residentes e fruidoras) e na própria vivência da cidade, bem como garantir um acompanhamento alargado da implementação das estratégias e da atuação pública municipal para a cultura, através de uma monitorização e reflexão continuadas, que deverão envolver regularmente um conjunto de atores-chave do campo artístico e cultural da cidade. Este acompanhamento, monitorização e reflexão poderão ser assumidos pelo observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade (medida 30).

### Objetivo 3.5. - Promover a ligação e a expressão afetiva pela cidade

Reforçar a imagem, a vivência e a memória da cidade passa, igualmente, por promover o sentimento de pertença, a ligação e a expressão afetiva daqueles que a habitam e a vivenciam. Em articulação com diferentes agentes e entidades da cidade, a atuação da CML deverá criar condições para que os que nela vivem e para os que a visitam se identifiquem com a cidade e tenham gosto na sua relação com ela, desenvolvendo uma ligação sentimental com Lisboa. Paralelamente, a CML deve assumir como objetivo estimular a compreensão da presença da cidade no contexto europeu e mundial, tanto

pelos habitantes de Lisboa como pelos seus visitantes nacionais ou estrangeiros. Tal passa por permitir compreender o sentido de Lisboa no mundo, aspeto especialmente pertinente em 2017, com Lisboa - Capital Ibero-americana de Cultura. Neste sentido, como forma de potenciar a relação e a expressão afetiva por Lisboa e a identificação com a cidade e, ao mesmo tempo, promover o entendimento do seu posicionamento no contexto europeu e mundial, é preponderante que o Pelouro da Cultura contribua para a valorização da marca Lisboa Cultura.

#### CAIXA 8.14. BRISTOL LEGIBLE CITY

A respeito da promoção da experiência de fruição cultural (eixo estratégico 1) e da valorização da imagem, vivência e memória coletiva da cidade (eixo estratégico 3), é interessante conhecer:

**Bristol Legible City**

<http://www.bristollegiblecity.info/>

Iniciativa desenvolvida em Bristol, que visa melhorar a compreensão e a experiência das pessoas acerca da cidade, através da implementação de projetos de identidade, informação e transporte integrados com o trabalho dos artistas.

## 8.4.4. Eixo Estratégico 4

Figura 8.6. Objetivos do Eixo Estratégico 4





### **Objetivo 4.1. - Atenuar efeitos externos induzidos pela procura turística em particular em zonas com património histórico e monumental com componente cultural**

Os efeitos externos negativos associados às atividades culturais (bem como os positivos, aliás) são naturalmente sentidos de forma particular no centro histórico da cidade bem como, mais genericamente, em bairros com património histórico e monumental mais significativo, alvos privilegiados da procura para visita turística, e também de utilização para outras atividades de carácter comercial, ou de sociabilidade e convivialidade, diurna e noturna, que têm vindo a assumir muitas vezes características bastante mais generalistas e a ser alvo de uma massificação dos seus públicos. Neste quadro, importará evitar a excessiva concentração da oferta cultural (e em particular da oferta em espaço público, causadora de externalidades mais imediatas) nestas zonas, prosseguindo uma tendência que tem já vindo a ser posta em prática nos tempos mais recentes, sobretudo na EGEAC, para descentralizar a oferta cultural do centro histórico da cidade para as zonas menos centrais ou mais periféricas de Lisboa. Por outro lado, importa ter em atenção os impactos negativos sentidos nos territórios cuja capacidade de carga (ecológica, social, urbanística, económica), tem vindo a ser mais posta

em causa (pense-se em zonas como Alfama, o Castelo ou o Bairro Alto, por exemplo) com congestionamento e sobrecarga das infraestruturas físicas (espaços de circulação e de estacionamento, passeios, sistemas de recolha de resíduos, etc.) e as vivências quotidianas das suas populações mais pressionadas. Importa regular de forma cuidada os usos do espaço público (e privado) e fiscalizar de forma efetiva essa utilização. Procurando salvaguardar os impactos mais perversos da utilização mais massificada, do turismo e da pressão imobiliária no património e vivência cultural da cidade, de modo a garantir um equilíbrio entre os interesses e as necessidades dos habitantes e dos visitantes. Neste contexto, importa manter a diversidade que caracteriza (e que garante a dinâmica sustentável destas zonas, evitando uma tendência para uma monofuncionalização destes espaços (seja ela residencial, turística ou centrada num qualquer setor económico específico), importando para isso pensar de forma estratégica e ativa a regulamentação e os instrumentos de planeamento existentes no que concerne a aspetos como o alojamento local, o comércio ou a habitação, por exemplo.

### **Objetivo 4.2. - Regular as externalidades decorrentes de atividades culturais**

Das atividades culturais decorrem naturalmente efeitos externos positivos e negativos para o resto da sociedade. Procurando normalmente os agentes culturais e institucionais da cidade potenciar as externalidades positivas associadas à criação, produção e fruição cultural, importará no entanto também, numa perspetiva de promoção do desenvolvimento da cidade e da qualidade de vida e bem-estar dos seus residentes e utilizadores, colmatar alguns dos impactos negativos que estas atividades possam ter para a comunidade. Neste quadro, importa desenvolver e acionar alguns mecanismos

compensatórios que permitam colmatar as externalidades negativas mais relevantes provocadas por algumas atividades culturais, em particular em zonas ou bairros que sejam recorrentemente alvos destas atividades (por exemplo, perturbações ao nível do ruído, impactos na mobilidade e estacionamento decorrentes de sets de filmagens e eventos no espaço público, etc.). Comunidades que sejam recorrentemente prejudicadas pela ocorrência de atividades culturais em espaço público ou em equipamentos municipais (e existem claramente zonas da cidade, em freguesias como a da Misericórdia, a de

Santa Maria Maior ou a de Santo António, entre outras, em que isto acontece, seja com eventos em espaço público, seja por filmagens e gravações muito frequentes) deverão ser alvo de mecanismos que as possam compensar direta ou indiretamente alguns dos prejuízos que sentem na sua vida quotidiana (que podem ir, por exemplo, do fornecimento de lugares de estacionamento alternativos até à compensação financeira, em géneros, ou em isenções fiscais, entre muitas outras possibilidades). Uma forma de poder operacionalizar esta compensação poderá ser a canalização de parte da verba proveniente da taxa turística para mecanismos

compensatórios neste campo cultural, estando os impactos mais ou menos ligados a essa atividade turística. Uma outra via será a progressiva internalização de alguns destes custos externos por parte dos organizadores dos grandes eventos, que mobilizem audiências muito massificadas e que, dessa forma, geram alterações e impactos significativos na gestão de sistemas como os de mobilidade (ex: pressão acrescida sobre os transportes públicos e congestionamento de infraestruturas de circulação e estacionamento) ou de higiene urbana (ex: sistemas de recolha de resíduos ou de limpeza de espaços públicos).

#### **Objetivo 4.3. - Regular conflitos de uso associados à animação noturna nomeadamente em bairros históricos**

As externalidades associadas às atividades de animação noturna são um problema recorrente em algumas zonas da cidade (ex: Bairro Alto ou Cais do Sodré), e têm vindo a agravar-se com a sua progressiva massificação, seja em termos de públicos locais e deslocados (estudantes, Erasmus, etc.) seja de uma também crescente procura turística. A maior quantidade e diversidade de tipos de estabelecimentos, bem como a sua crescente abertura a segmentos mais alargados (em particular com o alastramento da venda de bebidas a preços mais baratos e de forma mais massificada) e a progressiva abertura da sua atividade para o espaço público (a par de alterações culturais, sociais e económicas diversas que também potenciaram a apropriação do espaço público como espaço de consumo de bebidas – adquiridas ou não no local – e de convivialidade) aumentaram a dimensão deste problema, em particular nalgumas zonas centrais da cidade, onde as lógicas de recomposição urbana e a flexibilização de alguns dos instrumentos de planeamento urbanístico facilitaram também o processo. Os tradicionais conflitos de uso verificados entre utilizadores e moradores (muitas vezes não os tradicionais residentes, mas

os novos segmentos residenciais que têm vindo a ocupar estes bairros) agudizaram-se, sendo necessário operacionalizar mecanismos mais robustos de gestão dos (naturalmente legítimos, mas) divergentes interesses protagonizados pelos múltiplos utilizadores da cidade em causa. Importará incentivar e promover, de forma bem mais decidida do que até aqui, uma política ativa de incentivo à (re)localização destes estabelecimentos em zonas não residenciais, a qual poderá passar pela regulação pela via do licenciamento (com as múltiplas dificuldades práticas que têm vindo a ser sentidas ao longo das últimas décadas) ou de uma campanha de comunicação (e construção de reputação territorial) elaborada de forma integrada entre diversos pelouros autárquicos e entidades externas. Nos bairros mais afetados, importará naturalmente também promover campanhas de sensibilização junto dos utilizadores e dos estabelecimentos em causa para reduzir o volume de ruído, de lixo e a utilização indevida e/ou abusiva do espaço público, bem como para a promoção da utilização de uma mobilidade assente no transporte coletivo e do civismo na utilização das infraestruturas de estacionamento e circulação. Importa

igualmente trabalhar ativamente, de forma integrada, com associações locais, juntas de freguesias e estabelecimentos culturais e de animação noturna, no que diz respeito

à escala e ao modelo de animação noturna pretendidas em cada zona, refletindo e atuando estrategicamente sobre ele.

### **Objetivo 4.4. - Promover mecanismos de compensação preventivos**

De forma a colmatar as externalidades negativas induzidas em particular por grandes eventos que impliquem a mobilização excecional de quantitativos significativos de população (e veículos) em certas zonas da cidade, poderão ser tomadas medidas preventivas (algumas delas podendo até ser potencialmente assumidas como pré-condições para o próprio licenciamento destes eventos) que visem preparar a cidade de forma a minimizar os impactos destas atividades. Em alguns casos em que estas externalidades assumam um caráter mais regular e menos pontual poderá ser igualmente equacionada a possibilidade de assumir medidas preventivas de forma mais permanente ou pelo menos temporária (ex: condicionamento de tráfego com caráter sazonal em alguns espaços, associado por exemplo a certos eventos no espaço público, realizados durante o verão ou durante a quadra Natalícia). Estes mecanismos de compensação de externalidades preventivos podem

assim passar por formas de condicionar (permanentemente ou temporariamente) a circulação de veículos motorizados individuais em dias e/ou zonas de grande fluxo de trânsito associado a eventos culturais (p.e., fechando ao trânsito certas ruas ou zonas), ou por mecanismos preventivos que permitam assegurar um funcionamento eficiente e acessível da rede de transportes coletivos em dias de grandes eventos culturais (p.e, aumentando a frequência e/ou horário), nos espaços de ocorrência respetivos. Numa perspetiva mais permanente, estes mecanismos de compensação preventivos podem assumir a forma de protocolos entre os equipamentos ou entidades municipais promotoras de eventos e os operadores de transportes públicos que permitam implementar esquemas de bilhética articulados ou descontos cruzados entre a frequência dessas atividades culturais e a utilização desses transportes públicos (por exemplo com cartões de desconto ou ofertas de bilhetes).

## CAIXA 8.15. TORINO SMART CITY CARD

No que diz respeito à medida nº2 (pág. 313), referente ao *Cartão Residente*, que incentiva o acesso a equipamentos/espetáculos/eventos geridos por entidades da DMC e EGEAC, como forma de compensar externalidades negativas decorrentes de perturbações nas áreas residenciais (ex: nível elevado de ruído, mobilidade condicionada e estacionamento deficiente decorrente de obras, filmagens e eventos no espaço público), importa explorar:

## Torino Smart City Card

<http://www.turismotorino.org/card/>

<http://www.torinosmartcity.it/english-version/>

No âmbito do Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação *Horizonte*

2020, o *Torino Smart City Project* visa criar uma cidade-modelo inteligente e sustentável em torno de 5 eixos: energia, mobilidade, qualidade de vida & saúde, inclusão e integração. A excelência da oferta cultural e o desenvolvimento de públicos surge também como objetivo transversal, sendo o *Turin+Piemonte Card*, uma expressão dessa intenção. Concebido para promover a hospitalidade e a cultura local, este cartão, por um preço simbólico, permite a entrada gratuita e/ou descontos em mais de 180 museus, monumentos, exposições, fortalezas, castelos e residências reais de Turim e Piemonte. Serve igualmente como instrumento compensatório de externalidades para os seus cidadãos, através de um sistema de pontos que lhes permite utilizarem vários serviços culturais e turísticos da cidade, incluindo a restauração.

#### Objetivo 4.5. - Desenvolver mecanismos de compensação associados à valorização imobiliária ligada às atividades culturais

As atividades culturais, tanto as desenvolvidas em espaços públicos, como as promovidas nas instituições culturais públicas e privadas, têm naturalmente, e por si só, um impacto, que pode ser por vezes muito significativo, na imagem e na transformação simbólica de certas zonas da cidade. As atividades artísticas e culturais têm sido aliás muito referidas nos últimos anos como sendo muitas vezes instrumentalizadas por parte do poder económico ou do poder político, para a prossecução de diversos outros fins que não o cultural em si mesmo. Elas podem ser fonte para a criação de emprego, a inclusão social de segmentos desfavorecidos, a expressão cívica de segmentos pouco habituados a participar socialmente, a regeneração urbana de zonas desqualificadas, etc. As múltiplas retóricas de desenvolvimento urbano associadas à criatividade têm, entre outras, sido um palco privilegiado

para a explicação destes mecanismos que sempre existiram na história, mas que se têm tornado particularmente visíveis com as atividades culturais (desde a performance em espaço público, à arte urbana e o graffiti, à intervenção arquitetónica em espaço público, ou à criação de museus e outros equipamentos emblemáticos) a serem fonte privilegiada de construção reputacional dos territórios, de transformação da sua imagem e, claro, da sua valorização imobiliária. Neste quadro, importará pensar em desenvolver mecanismos de compensação associados à drenagem desse valor acrescentado (essas externalidades positivas) que é criado essencialmente através do valor cultural, mas que é maioritariamente apropriado através do mercado fundiário e imobiliário. Várias formas podem ser exploradas para operacionalizar essa compensação parcial associada a essas externalidades positivas induzidas

pela atividade cultural. Por um lado, promover e facilitar mecanismos de utilização temporária de edifícios devolutos (ex: isentando taxaço da propriedade enquanto estes imóveis estiverem afetos ao uso cultural, de forma temporária, incentivando a sua utilização para fins culturais). Por outro lado, promover mecanismos de compensação associados à incorporação de conteúdos culturais e artísticos nos projetos de promoção imobiliária (ex: à semelhança do que acontece em muitos países, e já existiu em Portugal, a obrigatoriedade de os promotores imobiliários afetarem uma percentagem mínima do seu investimento em conteúdos artísticos

a serem obrigatoriamente incorporados nos seus projetos imobiliários). Por outro lado, ainda, promover a constituição de veículos de financiamento (fundos) do tipo dos anglosaxónicos *trust funds* para a promoção imobiliária em certas zonas da cidade, com a institucionalização de contribuições obrigatórias dos promotores imobiliários para estes fundos (quando invistam em certos bairros em processo de valorização imobiliária, ou devido ao seu caráter cultural e patrimonial), sendo depois as verbas destes fundos geridas para o apoio à atividade cultural na cidade pela autarquia.

### CAIXA 8.16. ANFITEATRO NAS DOCAS DE HULL

No que diz respeito à medida nº14 (pág. 313), referente ao *Programa Reabilita Primeiro Paga Depois para a cultura*, que sugere a venda de edifícios municipais devolutos para serem obrigatoriamente reabilitados pelo adquirente como espaços culturais (com a vantagem de este poder diferir o pagamento até ao termo do prazo contratual), importa conhecer:

#### **Anfiteatro nas Docas de Hull**

<http://www.hulldailymail.co.uk/stunning-new-stage-the-dock-amphitheatre-venue/story-28711006-detail/story.html>

<http://wykeland.co.uk/developments/the-dock/>

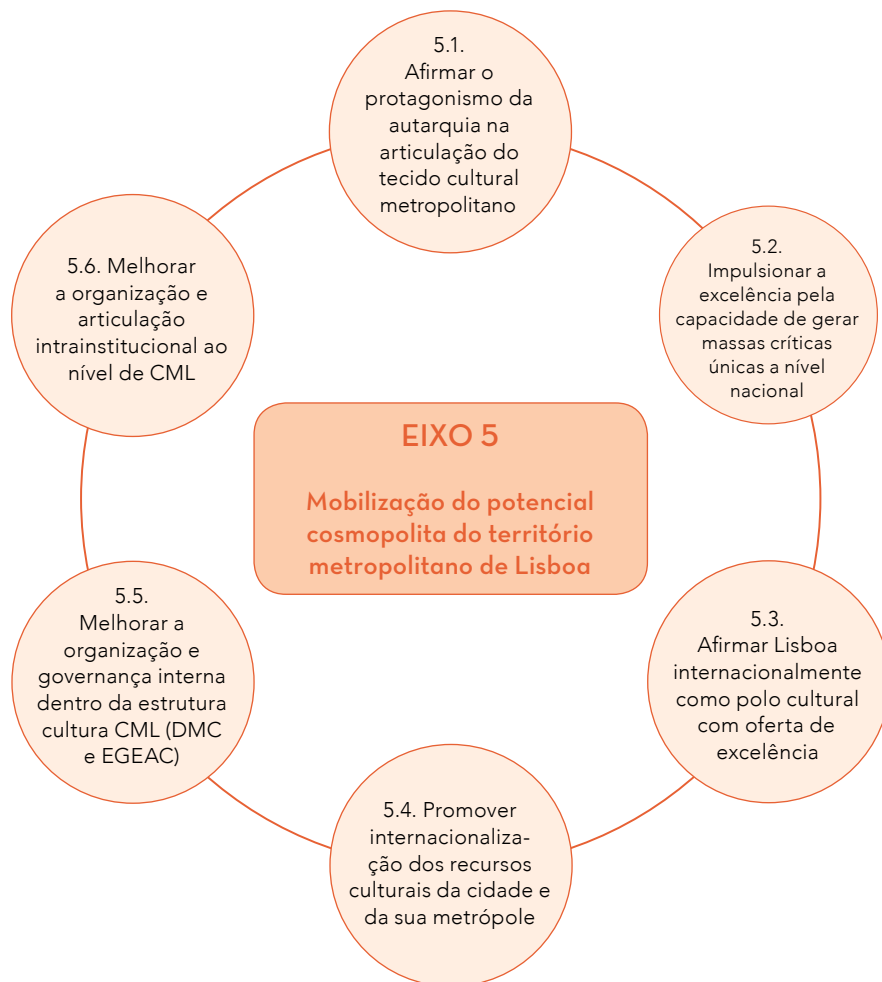
No âmbito da nomeação da cidade de Hull como *UK City of Culture* em 2017, a sua zona industrial foi reabilitada para ser transformada num quarteirão cultural - *@TheDock* - onde se inclui um anfiteatro, situado entre inúmeras novas estruturas e edifícios. O investimento total do empreendimento pertence à empresa *Wykeland*, mas a gestão

do anfiteatro ficou a cargo da organização *Freedom Festival Arts Trust*, responsável por iniciativas culturais e artísticas na cidade. O anfiteatro tem por objetivo ser uma plataforma multidisciplinar para a atuação e expressão de diversas formas artísticas (Ex: Música, Teatro, Artes Plásticas). O projeto *@TheDock* pretende ser considerado um exemplo icónico de regeneração urbana, comercial e cultural, demonstrando como o setor privado e público podem trabalhar em conjunto para criar estruturas inovadoras, incluindo o setor cultural.

Ainda referente à medida nº14 e também ao objetivo 4.5. (*Desenvolver mecanismos de compensação associados à valorização imobiliária ligada às atividades culturais*), em termos do futuro arrendamento de novos espaços reabilitados pela CML a associações ou instituições culturais, será interessante considerar e refletir sobre o conceito inglês de *Peppercorn Rent*, uma renda nominal ou muito baixa, que permita que se estabeleça um contrato legal embora a preço simbólico.

## 8.4.5. Eixo Estratégico 5

Figura 8.7. Objetivos do Eixo Estratégico 5



### **Objetivo 5.1. - Afirmar o protagonismo da autarquia na articulação do tecido cultural metropolitano**

Os principais desafios que se colocam aos grandes centros urbanos da atualidade passam, de forma geral, pelo equilíbrio e harmonização das diferentes dimensões que compõem a sua governação. Nesse sentido, a ação cultural desenvolvida pela Câmara de Lisboa não pode ser desenvolvida de forma isolada, nem descontextualizada da realidade geográfica e socioeconómica que a rodeia. Lisboa, enquanto centro metropolitano da região, mas também cidade

capital e principal destino turístico do país, tem a obrigação de conceber uma visão global, generosa e alargada da sua ação cultural. Essa visão enquadra-se na sua vocação cosmopolita, e esse trabalho começa com naturalidade na necessidade de desenvolver mecanismos de relacionamento cada vez mais aprofundados e sofisticados com os concelhos limítrofes, assim como com as instituições públicas e privadas da cidade.

### **Objetivo 5.2. - Impulsionar a excelência pela capacidade de gerar massas críticas únicas a nível nacional**

A criação de uma oferta e de uma procura cultural não dependem em exclusivo da Câmara Municipal, mas esta, enquanto principal promotor cultural da cidade, ocupa uma posição privilegiada para contribuir para um dinamismo consequente do setor cultural. Só a articulação entre as diferentes estratégias de cada equipamento, de cada organismo e de cada programação permitirão, no longo prazo, uma visão para a cultura partilhada,

de criar bolsas de talento, de criar boas práticas consistentes assim como correntes de públicos informadas e com práticas de consumo cultural regulares. As iniciativas propostas pela Câmara, diretamente ou por interposto equipamento ou organismo, deverão resultar de uma visão global para cultura. Esse trabalho deverá conter a ambição de se estender em círculos de influência cada vez mais alargados.

### **Objetivo 5.3. - Afirmar Lisboa internacionalmente como polo cultural com oferta de excelência**

Lisboa está especialmente habilitada, por diferentes razões históricas e culturais, a posicionar-se como plataforma giratória entre diferentes regiões culturais e de passagem de inúmeros fluxos migratórios, mas também profissionais ou turísticos. Neste quadro, a cidade deverá encontrar mecanismos que fortaleçam e potenciem esse capital. A cidade começa a dispor de um leque de equipamentos culturais e uma oferta cultural alargada e diversificada, atingindo diferentes franjas da população residente. No entanto, a recente vaga turística de que a cidade foi

alvo pôs a descoberto muitas das fragilidades desse tecido: impreparação de muitas estruturas para acolher um número crescente de visitantes internacionais, fragilidade das coleções de alguns museus, mercado de arte incipiente, entre outras questões. Afirmar internacionalmente a cidade de Lisboa terá de passar por isso e, antes de mais, pelo fortalecimento do seu tecido local, encontrando e propondo aquilo que lhe é próprio deixando simultaneamente uma abertura aos movimentos, pessoas e ideias que vêm de fora.

### CAIXA 8.17. BRITISH CERAMICS BIENNIAL

A respeito da valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica (Programa Estruturante 4), é interessante explorar:

**British Ceramics Biennial**

<http://www.britishceramicsbiennial.com/>

Um projeto da The Clay Foundation, desenvolvido em Stoke-on-Trent, em Inglaterra. Este evento envolve trabalho comunitário e educativo em torno da cerâmica contemporânea.

### Objetivo 5.4. - Promover internacionalização dos recursos culturais da cidade e da sua metrópole

O facto de Lisboa ser a capital do país, assim como o seu destino mais visitado, coloca-a num lugar privilegiado para potenciar a internacionalização dos seus recursos. A recente vaga turística assim como as novas populações que começam a instalar-se na cidade resultam parcialmente das possibilidades de fruição cultural que Lisboa oferece. Esta será a primeira pista no quadro de um esforço de internacionalização, mas também deverá ser

tido em conta o capital acumulado ao longo de décadas de acolhimento de eventos internacionais, uma comunidade artística que cada vez mais circula internacionalmente ou as redes especializadas que os diferentes equipamentos culturais da cidade foram integrando. Todos estes fatores são importantes vantagens já existentes e que deverão servir um esforço crescente de internacionalização da cidade e dos seus recursos.

### CAIXA 8.18. GOOGLE ARTS & CULTURE - PALAZZO TE

A respeito da promoção da internacionalização dos recursos culturais da cidade e da sua metrópole (objetivo 5.4.), é pertinente explorar:

**Google Arts & Culture - Palazzo Te**

<https://www.google.com/culturalinstitute/beta/>

<https://www.google.com/culturalinstitute/beta/u/0/partner/palazzo-te?hl=IT>

Trata-se de uma plataforma online através da qual o público pode aceder a imagens de

alta resolução de obras de arte alojadas nos museus e entidades parceiras da iniciativa. O projeto foi lançado em 1 de fevereiro de 2011 pelo Google, em cooperação com 17 museus internacionais. A plataforma permite que os usuários virtualmente visitem galerias de entidades parceiras, explorando informações físicas e contextuais sobre obras de arte, e compilando sua própria coleção virtual. O Palazzo Te, em Mântua, Itália, é um dos parceiros. Neste momento, em Portugal são parceiros a Faculdade de Letras da Universidade do Porto e a Fundação Dionísio Pinheiro e Alice Cardoso Pinheiro.



### **Objetivo 5.5. - Melhorar a organização e governança interna dentro da estrutura cultural CML (DMC e EGEAC)**

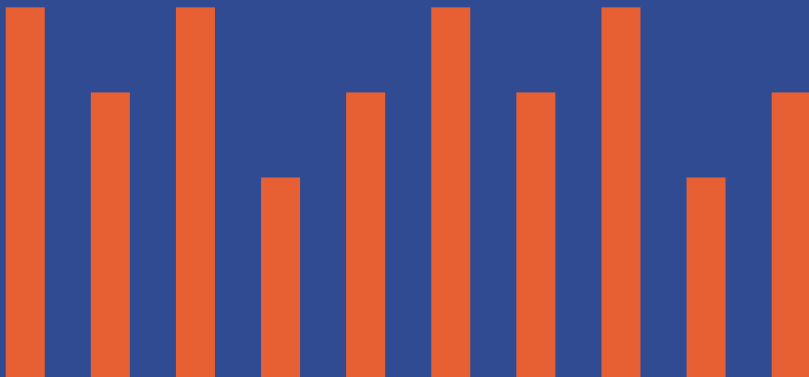
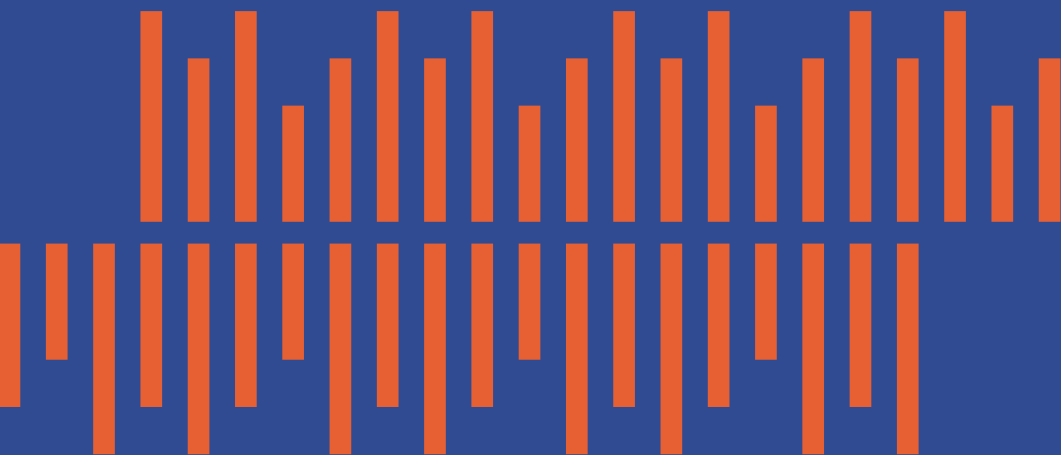
Este objetivo, já presente num formato semelhante no relatório de 2009 (objetivo 4.5 “Incrementar as relações de cooperação...”), mantém uma importância crucial no quadro da ação a desenvolver pela Câmara. Deve-se reconhecer um avanço significativo nos mecanismos de articulação e de organização interna entre os diversos organismos

nestes últimos anos, mas há ainda melhorias importantes a introduzir dentro do universo cultural da câmara. Estes esforços deverão evitar questões simples como a duplicação de objetivos ou de ações ao mesmo tempo que permitirão evitar vazios, melhorar capacidade de reação dos serviços da câmara ou dos seus mecanismos de leitura da cidade.

### **Objetivo 5.6. - Melhorar a organização e articulação intrainstitucional ao nível de CML**

De igual forma, o relatório de 2009 alertava para a necessidade de desenvolver mecanismos de articulação e de melhoria organizacional entre as diferentes áreas e departamentos do município (objetivo 4.4 “Promover projetos de articulação e colaboração entre os organismos...”). A importância natural que este objetivo já comportava há 7 anos cresce no quadro do presente eixo. A articulação e cruzamento das diferentes

dimensões da vida de uma cidade e o impacto que estas têm numa estratégia para a cultura tornam-nas cada vez mais indissociáveis. Só uma articulação profunda entre os diferentes serviços camarários, aliada naturalmente a uma visão de conjunto e sofisticada da vida da cidade permitirão desenvolver e potenciar a vocação cosmopolita da cidade de Lisboa.



# 9. IDENTIFICAÇÃO DAS MEDIDAS E PROGRAMAS DE ATUAÇÃO

## 9.1. Articulação geral

Retomamos aqui uma figura já anteriormente apresentada, no capítulo 5, para tornar mais clara a diversidade de lógicas e esferas de atuação que importa combinar para uma ação bem-sucedida sobre o campo cultural na cidade. Esta será, naturalmente, na vertente que aqui nos interessa focar, no âmbito das *Estratégias para a cultura 2017*, primordialmente vista a partir da ação do Pelouro da Cultura da CML (tanto pela via da DMC como da EGEAC), mas não pode nem deve descurar a necessidade de articulação interinstitucional aos mais variados níveis que lhe permita atingir uma ação mais efetiva nas esferas de atuação que lhe são externas, paralelas ou complementares.

**Figura 9.1.** Atuação sobre o campo cultural em Lisboa



Tendo isto em conta, temos, portanto, quatro esferas de atuação, elas próprias complementares, que propomos como quadro para a implementação destas estratégias:

- A atuação quotidiana, prosseguida regularmente pelos serviços da DMC e da EGEAC, que corporiza a implementação continuada e efetiva dos objetivos e sub-objetivos definidos;
- Os programas estruturantes, com um caráter de atuação interdepartamental, envolvendo uma colaboração entre a cultura e outros pelouros;
- As medidas, ações e projetos concretos a executar ou dinamizar pelo Pelouro da

Cultura, que resultam diretamente destas estratégias, pelo seu caráter exemplificativo, transversal ou indutor de boas práticas;

- E a articulação com programas específicos, que configuram algumas agendas excecionais ou setoriais que se articulam, com graus de detalhe mais fino, com estas estratégias (como a agenda digital para a cultura, a agenda associada à questão da comunicação do Pelouro da Cultura no seu todo, a aplicação dos recursos do Fundo de Turismo; ou a participação como cidade-piloto da Agenda 21 para a Cultura, por exemplo).

São, portanto, estas quatro vertentes que se discutem nas próximas quatro secções deste capítulo.

## 9.2. A atuação cotidiana

Esta é, para a equipa, mais do que todas as outras, a forma de implementação fundamental para o sucesso das *Estratégias para a cultura 2017*.

Será a atuação cotidiana que é desenvolvida pelos diversos serviços e equipamentos do Pelouro da Cultura da CML, em ambos os seus “braços de atuação” (tanto na DMC como na EGEAC), que fará a efetiva diferença de fundo na implementação dos objetivos e subobjetivos de atuação definidos nestas estratégias, em cada um dos eixos de atuação.

Por muito que todas as outras medidas, programas estruturantes e agendas paralelas possam ser implementadas, se não existir uma efetiva apropriação pelos diversos equipamentos e divisões municipais da lógica estratégica e dos objetivos que configuram a visão preconizada, ela dificilmente poderá ser atingida. São na prática estes equipamentos (cada biblioteca, cada polo museológico, cada unidade do arquivo, cada teatro municipal, cada galeria, cada unidade orgânica da DMC e da EGEAC no seu trabalho quotidiano) quem mais decisivamente irá implementar, através dos seus projetos e da sua atuação regular, estas estratégias.

Em cada plano de atividades anual, em cada programação que é desenhada, em cada projeto de serviço educativo que é pensado, em cada parceria que se procura concretizar, em todas estas vertentes se joga a implementação destas estratégias.

Naturalmente, esta atuação não pode nem deve ser concretizada aqui, e cada responsável sobre cada unidade terá as suas ideias e projetos concretos, e poderá ter condições mais ou menos efetivas para os realizar. Os eixos estratégicos aqui definidos e amplamente consensualizados pretendem ser um enquadramento estratégico para essa atuação, e que os objetivos e subobjetivos agora assumidos, independentemente das mudanças e inflexões políticas conjunturais que afetam regularmente uma instituição deste tipo, e independentemente das mudanças de liderança e de personalidades pessoais que se façam sentir aos mais diversos níveis da hierarquia desses mesmos serviços, possam ser uma forma de haver uma referência estável, duradoura e amplamente partilhada e consensualizada que conduza a sua atuação e que lhes garanta um quadro de referência para uma atuação de médio-longo prazo consistente e frutuosa.

Num quadro de dinâmica permanente dos contextos que enformam e condicionam os mundos culturais e de natural oscilação conjuntural das prioridades e lógicas mais imediatas de atuação na política cultural, é fundamental ter um quadro de referência estável e amplamente reconhecido e legitimado, que possa justificar e salvaguardar opções cujo período de concretização nem sempre é o mais imediato, e que possa garantir uma atuação consistente, coerente e efetiva em relação a cada um dos objetivos e subobjetivos definidos.

## 9.3. Os programas estruturantes

Esta segunda vertente de implementação da estratégia preconizada assenta num conjunto de programas mais amplos, direcionados para enfrentar um conjunto de dinâmicas e problemas estruturais que foram identificados como particularmente desafiantes para o campo cultural na Lisboa de hoje, e que implicam uma atuação que, apesar de envolver o pelouro de cultura, terá necessariamente de partir de uma lógica mais ampla de atuação, passando por uma colaboração estreita (e um protagonismo significativo) de outros pelouros da CML, ou mesmo, nalguns casos, de entidades externas à autarquia.

Estes programas estruturantes serão, pela sua natureza, particularmente desafiantes em termos das soluções de governança necessárias para a sua implementação, implicando um diálogo permanente entre

diversos pelouros da CML, e uma assunção política da sua prioridade, em termos municipais, que tem de ser assumida pelo conjunto do executivo municipal (e, desejavelmente, também ao nível da própria assembleia municipal). As considerações adiante efetuadas acerca dos modelos de governança para implementação destas estratégias (no capítulo 10) são particularmente relevantes para a implementação destes programas.

Foram identificados seis programas estruturantes no âmbito destas estratégias, que se apresentam, de forma muito esquemática, de seguida. O desenvolvimento de cada um deles requer um diálogo e articulação entre os departamentos e entidades envolvidos, que se preconiza que seja desenvolvido a partir deste ponto.

**Figura 9.2.** Os seis programas estruturantes

### PROGRAMAS ESTRUTURANTES

PE1. Programa para a preservação da qualidade de vida no Centro Histórico

PE2. Programa de valorização de dinâmicas territoriais – centros cívicos de proximidade com valências culturais

PE3. Programa de promoção da literacia cultural

PE4. Programa de valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica

PE5. Programa de informação sobre o setor cultural

PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano

## PE1. Programa para a preservação da qualidade de vida no Centro Histórico

### Descrição:

- › Atuação de combate à massificação e à pressão sobre a capacidade de carga dos sistemas territoriais do centro histórico da cidade e regulação das externalidades associadas à atividade cultural
- › Valorização da plurifuncionalidade e da capacidade de manter atratividade residencial/comercial diversificada
- › Articulação de atuações desenhada para ultrapassar dicotomias simplistas e ideias feitas associadas aos fenómenos de transformação e revitalização (ex: debates da turistificação e gentrificação)

### Problemas a que visa responder:

- › Aumento exponencial da pressão sobre o sistema socioeconómico e ambiental destas zonas, incluindo a fruição cultural-turística, potenciando externalidades e problemas múltiplos a diversos níveis:
  - » Problemas na mobilidade (debilidade transportes coletivos / excessos privados) e congestionamento das infraestruturas
  - » Massificação e turistificação
  - » Gentrificação
  - » Monofuncionalização e descaracterização
  - » Pressão ecológica (capacidade de carga)
  - » Excessos na utilização e apropriação do espaço público

### Objetivos:

- › Preservar as condições de fruição (residencial, cultural, turística) e a qualidade de vida no centro da cidade
- › Minimizar os efeitos das externalidades associadas às atividades culturais
- › Garantir o direito do acesso à cidade e à fruição cultural a públicos diversificados

### Ações:

- › Fechamento do trânsito a não residentes (exceções pontuais: transportes coletivos, cargas e descargas, trabalhadores, etc.) na generalidade das ruas, com exceção de vias de circulação/atravessamento principais, as quais não deverão ter estacionamento à superfície.
- › Reforço de transporte coletivo (intensidade e extensão de horário)
- › Campanhas mediáticas de sensibilização e promoção de civismo (4 piscas, estacionamento ilegal, cargas e descargas, etc)
- › Tarificação efetiva do estacionamento (ex: horário noturno e fins de semana)
- › Reforço da penalização (4 piscas, estacionamento irregular, paragem indevida de transportes de passageiros como autocarros turísticos, táxis, tuk tuks; cargas e descargas fora de horário)
- › Melhoria dos sistemas de recolha de resíduos e higiene urbana
- › Controle do ruído em zonas residenciais
- › Desincentivo à localização de animação noturna massificada
- › Restrição à utilização de espaço público (redirecionamento de eventos; responsabilização económica por efeitos nocivos - ex: cartão residente de pontos)
- › Controlo de atividade ilegal em espaço público (arrumadores, tráfico de substâncias ilícitas)

Objetivos Estratégicos a atingir: 1.1 / 1.5 / 2.4 / 2.6 / 3.5 / 4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4 / 4.5

Medidas relacionadas: M2 / M31 / M35

Figura 9.3. Programa Estruturante 1 (articulação geral)

## PEI. Programa para a preservação da qualidade de vida no Centro Histórico

- Aumento exponencial da pressão sobre o sistema socioeconómico e ambiental destas zonas, incluindo a fruição cultural-turística, potenciando externalidades e problemas múltiplos a diversos níveis:
- Problemas na mobilidade (debilidade transp. coletivos / excessos privado) e congestionamento das infraestruturas
- Massificação e “turistificação”
- Gentrificação
- Monofuncionalização e “descaraterização”
- Pressão ecológica (capacidade de carga)
- Excessos na utilização e apropriação do espaço público

- Atuação de combate à massificação e à pressão sobre a capacidade de carga dos sistemas territoriais do centro histórico da cidade e regulação das externalidades associadas à atividade cultural
- Valorização da plurifuncionalidade e da capacidade de manter atratividade residencial/comercial diversificada
- Articulação de atuações ultrapassando dicotomias simplistas e ideias feitas quanto aos fenómenos de transformação e revitalização (p.e. debates da turistificação e gentrificação)

DMC/EGEAC  
Urbanismo  
EMEL  
Planeamento  
Juntas de Freguesia  
Operadores transportes  
Polícia Municipal, PSP,  
Turismo, Economia,...

Fecho do  
trânsito a não  
residentes

Reforço do  
transporte  
coletivo

Campanhas  
de promoção  
de civismo

Tarificação  
efetiva do  
estaciona-  
mento

Reforço da  
penalização

Melhoria  
dos sistemas  
higiene  
urbana

Controlo  
do ruído  
em zonas  
residenciais

Controlo  
animação  
noturna  
massificada

Restrição à  
utilização  
de espaço  
público

Controlo  
atividade  
ilegal espaço  
público



**Figura 9.4.** Programa Estruturante 1 (articulação interinstitucional)

## PE1. Programa para a preservação da qualidade de vida no Centro Histórico

Articulação de níveis de atuação



## PE2. Programa de valorização de dinâmicas territoriais – centros cívicos de proximidade com valências culturais

### Descrição:

- › Dinamização/criação de espaços culturais de proximidade, integrando valências múltiplas (culturais e não só), que funcionem como polarizadores de vida cívica e cultural de bairro (ex: SESC em São Paulo e Centros Cívicos de Barcelona)
- › Estes espaços podem consistir na articulação em rede de agentes já existente no território (ex: bibliotecas, escolas, associações, incubadoras, grupos teatrais, organismos da administração pública, entidades desportivas), e na articulação das suas programações, de suas atividades, etc.
- › Pretendem-se soluções diferenciadas para os diferentes territórios/comunidades, a serem desenvolvidos, numa lógica de geometria variável (com soluções de governança diferenciadas), a partir de projetos-piloto

### Problemas a que visa responder:

- › Debilidade de dinâmicas culturais de proximidade em muitas zonas da cidade
- › Falta de cruzamento entre atividades culturais e outras (sociais, desportivas, cívicas)
- › Excessiva hierarquização e sacralização e falta de cruzamentos entre os diversos campos e mundos culturais
- › Falta de efeito de rede dentro e entre territórios

### Objetivos:

- › Mobilizar dinâmicas endógenas pré-existentes
- › Criar massas críticas
- › Fomentar cruzamento de públicos
- › Criar efeito de rede
- › Aproveitar espaços e recursos subutilizados

### Ações:

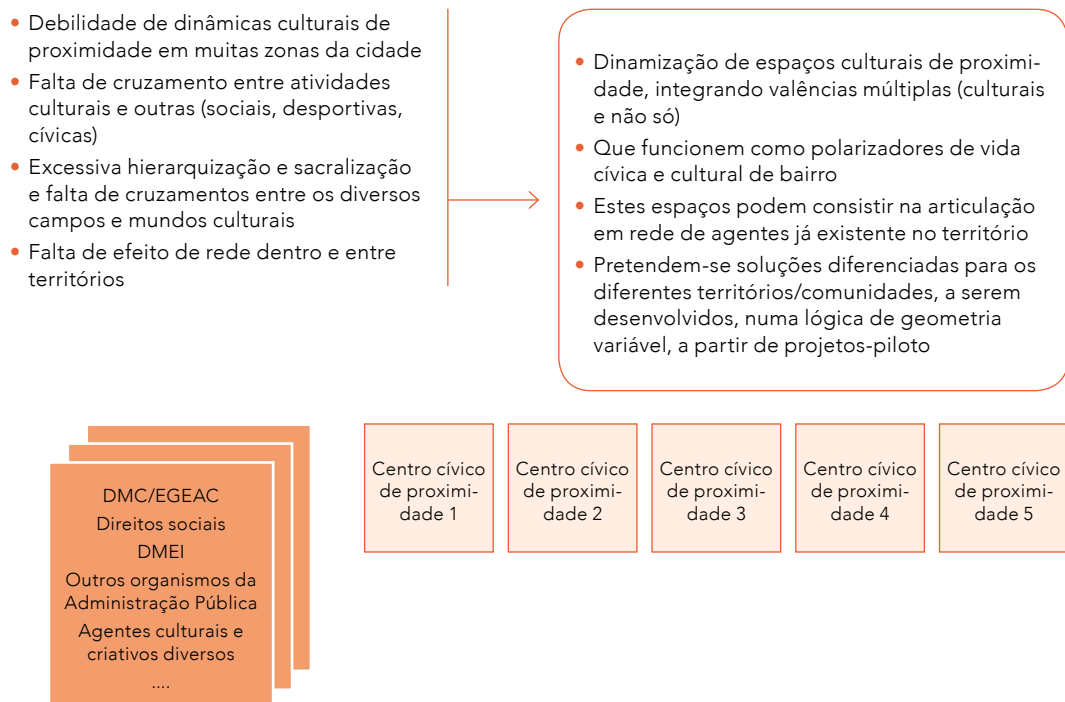
- › Criação de projeto-piloto, articulando, com soluções de governança próprias, instituições locais em torno de projetos comunitários específicos (com lógicas de geometria variável)
- › Eixos a explorar: Marvila-Poço-do-Bispo; Alcântara; Benfica; Belém; Av. Novas; Olivais; Mouraria/Intendente; Graça; Lumiar, etc.

Objetivos Estratégicos a atingir: 1.1 / 1.2 / 1.4 / 1.6 / 1.9 / 2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.5 / 2.7 / 3.5 / 4.1

Medidas relacionadas: M4 / M31

**Figura 9.5.** Programa Estruturante 2 (articulação geral)

## PE2. Programa de valorização de dinâmicas territoriais - centros cívicos de proximidade com valências culturais



**Figura 9.6.** Programa Estruturante 2 (articulação interinstitucional)

## PE2. Programa de valorização de dinâmicas territoriais - centros cívicos de proximidade com valências culturais

Articulação de níveis de atuação



### PE3. Programa de promoção da literacia cultural

#### Descrição:

- › Valorização e reforço da qualidade da programação educativa e cultural na cidade
- › Ampliação da abrangência de públicos (*mix* de públicos) e promoção de gerações de efetivos fruidores de cultura
- › Criação de ligações entre setores e utilização de recursos humanos existentes na cidade para uma aproximação à cultura (incluindo novos artistas, *designers*, arquitetos, músicos, etc, na cidade)
- › Promoção de literacia cultural nas escolas através de novas metodologias para uma aproximação às práticas artísticas e culturais contemporâneas

#### Problemas a que visa responder:

- › Escassez de hábitos culturais regulares de grande parte da população da cidade
- › Reduzida programação educativa contínua e participativa nos equipamentos culturais, especialmente fora do contexto escolar e para públicos adolescentes / jovens adultos
- › Reduzida programação educativa regular para públicos pouco habituais
- › Números de públicos recorrentes nos equipamentos culturais reduzidos
- › Reduzido envolvimento dos artistas com prática contemporânea no contexto escolar/universitário: por um lado há poucas oportunidades de envolvimento da classe artística na dimensão educativa, tanto nos equipamentos culturais como nas escolas e instituições ensino superior; por outro lado há dificuldade de aproximação à prática artística por parte das escolas, universidades e outras instituições de ensino.
- › Dificuldades de articulação interna na CML entre as áreas da cultura, educação, social

#### Objetivos:

- › Aumento do número de artistas-educadores na cidade e com dimensão participativa nos equipamentos culturais e escolas, universidades e outras instituições de ensino e de investigação
- › Aproximação a práticas artísticas e culturais de qualidade por parte de um maior número de cidadãos
- › Articulação entre cultura-educação-ação social (novos projetos de continuidade entre arte e inclusão social)
- › Promoção de práticas no sentido da descodificação das instituições culturais, de modo a eliminar as diferentes barreiras existentes no acesso à cultura

#### Ações:

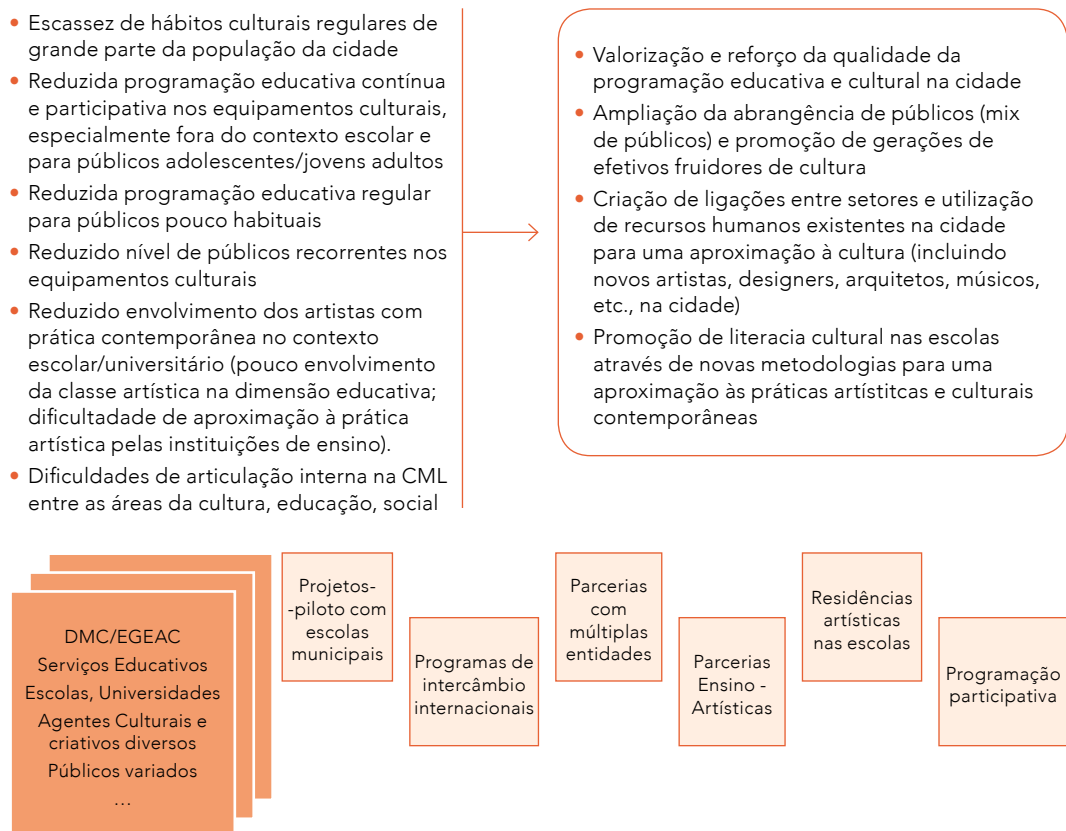
- › Testar novos modelos / projetos-piloto com escolas municipais – currículos escolares com ênfase na cultura; através de um trabalho direto com professores e programas de participação e de intervenção de estudantes na prática artística
- › Formação de artistas/criadores para uma dimensão educativa de qualidade, através de programas de intercâmbio internacionais/residências/formação continuada em Lisboa
- › Exploração de parcerias com múltiplas entidades, como por exemplo a Gulbenkian, através do Programa PARTIS
- › Parcerias por parte das escolas, universidades e outras instituições de ensino e/ou centros cívicos com artistas/ateliers/ espaços de coworking para desenvolver projetos culturais/ artísticos/ de ensino artístico
- › Residências artísticas nas escolas/ artistas convidados
- › Programação participativa e contínua para públicos menos habituais nos equipamentos culturais, nomeadamente adolescentes/jovens
- › Formação técnica das equipas das estruturas municipais que atuam no setor da cultura no sentido de promover a acessibilidade e a literacia cultural

Objetivos Estratégicos a atingir: 1.3 / 1.4 / 1.5 / 1.6 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 3.5

Medidas relacionadas: M10 / M17 / M20 / M24 / M31

**Figura 9.7.** Programa Estruturante 3 (articulação geral)

### PE3. Programa de promoção da literacia cultural



**Figura 9.8.** Programa Estruturante 3 (articulação interinstitucional)

### PE3. Programa de promoção da literacia cultural

Articulação de níveis de atuação



## PE4. Programa de valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica

### Descrição:

- › A incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos (culturais) nos bens, com consequente tradução em valor económico acrescentado, tem progredido fortemente nos últimos anos em Lisboa (em setores como a restauração, a oferta de *souvenirs*, *merchandising* diverso, etc.)
- › Para haver também retorno económico para o tecido cultural é necessário haver uma estratégia concreta e global para a cultura, que leve em consideração estes aspetos, o que implica um exercício de reflexão conjunto por parte dos responsáveis políticos da cultura, economia e inovação, turismo e urbanismo
- › Desvalorização do setor cultural – importância da valorização não só dos artistas, etc, mas também de todos os profissionais dos equipamentos culturais

### Problemas a que visa responder:

- › Fraca capacidade de acesso a ferramentas para tradução de valor estético simbólico em valor económico por parte da generalidade dos agentes do setor cultural e criativo
- › Insuficiência da articulação entre as estratégias de dinamização da capacidade empreendedora, incubação, apoio ao investimento e a realidade concreta do setor cultural
- › Necessidade de maior articulação entre serviços e organismos das diferentes vereações de forma a estabelecer pontes entre atores criativos e oportunidades de negócios (ex: ligar museus, bibliotecas e *startups*)

### Objetivos:

- › Valorização da economia criativa na cidade e da possibilidade de valorizar economicamente o valor cultural
- › Valorização do impacto da cultura nas vidas e vivências dos lisboetas
- › Valorização do trabalho no setor da cultura (dos artistas, dos profissionais dos equipamentos culturais, etc.)
- › Aproveitando a nova dinâmica de “cidade criativa” e os novos residentes, muitos deles *freelancers* das ICs para uma melhoria da oferta cultural da cidade

### Ações:

- › Desenvolvimento de projetos-piloto de fomento de rede entre instituições municipais (bibliotecas, museus, etc) e *startups* incubadas pela CML para resolução de problemas concretos (ex: em torno da agenda digital, das acessibilidades, etc)
- › Articulação de programas da DMEI com a cultura para integração de agentes culturais e criativos (não apenas segmentação com programa específico para ICC's)
- › Apoio e fomento de candidaturas a programas de apoio “não-culturais” por agentes culturais (ex: Polo Cultural das Gaivotas | Boavista)
- › Desenvolvimento de projetos de turismo criativo nos espaços/equipamentos/programação municipal (com cocriação de conhecimento)
- › Encontro anual de criativos em Lisboa

Objetivos Estratégicos a atingir: 1.5 / 1.8 / 1.9 / 2.4 / 2.5 / 2.6 / 2.7 / 2.8 / 2.10 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 4.5 / 5.4 /

Medidas relacionadas: M11 / M31 / M34



**Figura 9.9.** Programa Estruturante 4 (articulação geral)

### PE4. Programa de valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica

- Fraco acesso a ferramentas para tradução de valor estético simbólico em valor económico por parte da generalidade dos agentes do setor cultural e criativo
- Insuficiência da articulação entre as estratégias de dinamização da capacidade empreendedora, incubação, apoio ao investimento e a realidade concreta do setor cultural
- Necessidade de maior articulação entre vereações de forma a estabelecer “pontes” entre atores criativos e oportunidades de negócio.

- A incorporação de conteúdos culturais nos bens, com consequente tradução em valor económico acrescentado, tem progredido fortemente nos últimos anos em Lisboa, em diversos setores como a a restauração, a oferta de souvenirs, merchandising diverso, etc.
- Para haver também retorno económico para o tecido cultural é necessário haver uma estratégia concreta e global para a cultura, que leve em consideração estes aspetos, unindo responsáveis políticos da cultura, economia e inovação, turismo e urbanismo
- Importa a valorização não só dos artistas e criadores mas também todos os profissionais dos equipamentos culturais

DMC/EGEAC  
DMEI  
Outros organismos de  
Administração Pública  
Agentes Culturais e  
criativos diversos  
ATL  
Empresas  
...

Projetos-pi-  
loto entre  
equipamen-  
tos e startups

Entrada da  
cultura nos  
programas  
DMEI

Apoio a  
candidaturas  
de caráter  
“não-cultural”

Projetos  
de turismo  
criativo

Encontro  
anual de  
criativos

**Figura 9.10.** Programa Estruturante 4 (articulação interinstitucional)

## PE4. Programa de valorização da incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos na atividade económica

Articulação de níveis de atuação



## PE5. Programa de informação sobre o setor cultural

### Descrição:

- › Concentração, sistematização e disponibilização de informação sobre o setor cultural, assente numa lógica de transparência e *accountability*
- › Articulação com a produção científica e a investigação produzidas sobre Lisboa e sobre a cultura na cidade
- › Articulação com o Lisboa Aberta - portal de dados abertos (e com a Agenda Digital para a Cultura)
- › Levantamento, mapeamento e monitorização dos diferentes recursos culturais (espaços, equipamentos) da cidade e sobre a atividade cultural existente na cidade

### Problemas a que visa responder:

- › Falta de articulação e dispersão da informação existente sobre o setor cultural da cidade
- › Dificuldade dos agentes culturais identificarem e gerirem a informação
- › Falta de articulação com a produção científica e a investigação produzidas pelas instituições de ensino sobre o setor cultural e a cidade de Lisboa
- › Insuficiente informação, análise e mecanismos de monitorização da atividade cultural da cidade (oferta, públicos, práticas culturais, etc)

### Objetivos:

- › Promover a integração e articulação na comunicação da cultura e das atividades culturais do município e da cidade
- › Sistematizar, articular e divulgar o conhecimento sobre a cidade produzidos pelos diversos agentes (escolas, universidades, centros de investigação, CML, agentes culturais, etc)
- › Mapear, gerir e monitorizar os recursos culturais disponíveis, divulgando a informação de forma atualizada

### Ações:

- › Exploração da possibilidade de canal de comunicação/informação cultural nos transportes públicos (Canal Agenda Cultural - web canal e/ou canal de comunicação da cultura dentro dos transportes públicos)
- › Utilizar as novas tecnologias e suportes para melhorar a comunicação acerca do setor cultural e assim chegar a “novos públicos” (jovens, estrangeiros a residir em Lisboa, turistas, etc) – ex: *app* “agenda”, com recolha de informação sobre as práticas culturais do utilizador
- › Aproveitamento dos vários meios existentes para facilitar o acesso à informação sobre o setor cultural por parte de públicos diferenciados (agenda cultural, site, portal de dados abertos, múpis, transportes públicos, etc)
- › Mapeamento, monitorização e disponibilização contínuos de informação relativa às atividades e recursos culturais da cidade (base de dados / banco de recursos), com observatório em articulação com instituições de investigação
- › Reestruturação dos sistemas de informação internos de modo a garantir a transversalidade, a interoperabilidade semântica e tecnológica e a comunicabilidade organizacional - Centro Operacional Integrado de Lisboa
- › Articulação com as Juntas de Freguesia para uma comunicação de proximidade
- › Tradução da Agenda Cultural para inglês
- › Replicar a Loja Lisboa Cultura noutros pontos da cidade

Objetivos Estratégicos a atingir: 1.7 / 2.1 / 2.3 / 2.9 / 2.10 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 3.4 / 3.5 / 5.4 / 5.5 / 5.6

Medidas relacionadas: M4 / M7 / M15 / M19 / M31

**Figura 9.11.** Programa Estruturante 5 (articulação geral)

## PE5. Programa de informação sobre o setor cultural

- Falta de articulação e dispersão da informação existente sobre o setor cultural da cidade
- Dificuldade dos agentes culturais identificarem e gerirem a informação
- Falta de articulação com a produção científica e a investigação produzidas pelas instituições de ensino sobre o setor cultural e a cidade de Lisboa
- Insuficiente informação, análise e mecanismos de monitorização da atividade cultural da cidade (oferta, públicos, práticas culturais,...)

- Concentração, sistematização e disponibilização de informação sobre o setor cultural, assente numa lógica de transparência e accountability
- Articulação com a produção científica e a investigação produzidas sobre Lisboa e sobre a cultura na cidade
- Articulação com o Lisboa Aberta - portal de dados abertos (e com a agenda digital para a cultura)
- Levantamento, mapeamento e monitorização dos diferentes recursos culturais (espaços, equipamentos, ...) da cidade e sobre a atividade cultural existente na cidade

DMC/EGEAC  
Universidades  
Centros de investigação  
Gab Open Data  
Juntas Freguesia  
Agentes Culturais e criativos diversos  
...

Canal de informação cultural nos transportes públicos

Utilizar as novas tecnologias e suportes

Aproveitamento dos vários meios para diversos públicos

Conservatório, mapeamento, monitorização

Interoperabilidade dos sistemas de informação

"Comunicação de proximidade" com JF's

Agenda Cultural em inglês

Replicar o Gabinete de Apoio ao Agente Cultural

**Figura 9.12.** Programa Estruturante 5 (articulação interinstitucional)

## PE5. Programa de informação sobre o setor cultural

Articulação de níveis de atuação



## PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano

### Descrição:

- › Assunção das diversas escalas de vivência cultural da cidade, numa estratégia metropolitana coerente e plural
- › Aumento da massa crítica na cidade através do engajamento dos mais diversos públicos fruidores de cultura
- › Reconhecimento da importância do entrosamento e articulação da atuação municipal com a atuação desenvolvida por outras instâncias e dinâmicas territorializadas de base local
- › Reforço do trabalho de mediação, diálogo e apoio aos agentes locais e movimentos associativos, de forma a que a cultura se descentralize e se dissemine por diferentes franjas de público

### Problemas a que visa responder:

- › Concentração excessiva da produção/fruição cultural no centro da cidade em detrimento das suas zonas periféricas
- › Parco reconhecimento do trabalho da autarquia na promoção da articulação cultural intrametro-politana
- › Desconhecimento da muita produção e consumo de conteúdos culturais “alternativos” e “invisíveis” para os circuitos institucionalizados
- › Não valorização institucional de potenciais novos segmentos de público diferenciados
- › Deficiente partilha de informação e pobre articulação de iniciativas e projetos entre diferentes pelouros da CML.
- › Incompreensão da extensão, importância e potencial cultural da rede associativa lisboeta e metropolitana
- › Incipiente apoio para iniciativas culturais de base local e comunitária

---

(continua)

**PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano****Objetivos:**

- › Reforçar o protagonismo da autarquia na articulação estratégica do tecido cultural metropolitano, valorizando os efeitos de rede e o aproveitamento de massas críticas a nível metropolitano
- › Promover a colaboração e articulação da CML com outros municípios da AML e com outros agentes e instituições, municipais/nacionais, públicos/privados, que desenvolvam atividade cultural à escala metropolitana
- › Descentralizar e disseminar a oferta cultural, promovendo uma abrangente vivência e fruição cultural da cidade
- › Valorizar, conhecer e tentar captar os mais diversos segmentos de público metropolitanos, sejam eles reais/potenciais, crianças/jovens/adultos/idosos, nacionais/internacionais, visíveis/invisíveis
- › Estabelecer, de forma continuada, pontes entre projetos de pelouros diferentes (ex: cultura / direitos sociais / educação), mas também em articulação, por exemplo, com juntas de freguesia, museus e bibliotecas, cruzando objetivos e conhecimentos que permitam retirar o maior potencial do território e dos seus habitantes
- › Identificar e mapear o movimento de base associativa de cariz cultural na cidade
- › Dar apoio financeiro, logístico e promocional a iniciativas culturais de base local e comunitária
- › Mediar, colaborar e dialogar melhor com os agentes locais detentores de conhecimento privilegiado das realidades locais: das suas carências, necessidades, valências e potencialidades criativas e culturais

**Ações:**

- › Criação de um observatório para o mapeamento/monitorização das atividades culturais na cidade/AML
- › Criação de um projeto tutelado pelo Museu de Lisboa, em parceria com universidades/centros de investigação, que vise identificar os diferentes circuitos, escalas e dinâmicas de produção cultural e fruição dos públicos pela cidade "real"
- › Criação e promoção de novos pontos de interesse culturais e/ou turísticos que permitam canalizar pessoas para zonas periféricas de Lisboa, longe do seu centro histórico já sobrelotado
- › Promover encontros intrapelouros mensais de modo a partilhar projetos, ideias e *know-how*, promovendo assim boas práticas de trabalho assente numa visão estratégica municipal para a cidade que seja coerente e concertada
- › Mapear a rede associativa de cariz cultural da cidade/AML, de modo a poder delinear uma estratégia de apoio e de programação de médio-longo prazo para a cidade
- › Criação de um Cartão Cultural do Município que, mediante o pagamento de uma anuidade, permita descontos diferenciados por segmentos de público, em atividades da CML / DMC / EGEAC e outras entidades (públicas e privadas) que se queiram associar
- › Criar, ao abrigo da nova gestão da Carris, uma carreira de autocarro cultural - Rede de Cultura (ex: *hop-on, hop-off*) com paragens nos principais equipamentos e eventos municipais, de modo a promover e a sensibilizar diferentes públicos para a oferta cultural municipal existente. (Em articulação com o Cartão Cultural)

Objetivos Estratégicos a atingir: 5.1 / 5.2 / 5.3 / 5.4

Medidas relacionadas: M5 / M7 / M31

Figura 9.13. Programa Estruturante 6 (articulação geral)

## PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano

- Concentração excessiva da produção/fruição cultural no centro da cidade em detrimento das periferias
- Parco reconhecimento do trabalho da autarquia na promoção da articulação cultural intrametropolitana
- Desconhecimento da muita produção e consumo culturais “alternativos” e “invisíveis”
- Não valorização institucional de potenciais novos segmentos de público diferenciados
- Deficiente partilha de informação e pobre articulação de iniciativas e projetos entre diferentes pelouros
- Incompreensão da extensão, importância e potencial cultural da rede associativa lisboeta e metropolitana
- Incipiente apoio para iniciativas culturais de base local e comunitária

- Assunção das diversas escalas de vivência cultural da cidade, numa estratégia metropolitana coerente e plural
- Aumento da massa crítica na cidade através do engajamento dos mais diversos públicos culturais
- Reconhecimento da importância do entrosamento e articulação da atuação municipal com a atuação desenvolvida por outras instâncias e dinâmicas territorializadas de base local
- Reforço do trabalho de mediação, diálogo e apoio aos agentes locais e movimentos associativos, de forma a que a cultura se descentralize e se dissemine por diferentes franjas de público

DMC/EGEAC  
Municípios envolventes  
Juntas de Freguesia  
Centros de investigação  
Operadores transporte  
Agentes culturais e criativos diversos  
...

Conservatório,  
mapeamento,  
monitorização

Projeto de  
identificação  
dos circuitos da  
cidade “real”

Promoção de  
novos pontos  
de interesse

Encontros  
intrapelouros  
mensais

Carreira de  
autocarro  
cultural - Rede  
de Cultura

Cartão Cultural  
do Município

Agenda  
Cultural em  
inglês



**Figura 9.14.** Programa Estruturante 6 (articulação interinstitucional)

## PE6. Programa de valorização do potencial metropolitano

Articulação de níveis de atuação



## 9.4. As medidas, ações e projetos

As medidas ações e projetos que aqui se propõem afirmam-se como um conjunto de instrumentos que procuram corporizar uma resposta diversificada aos objetivos definidos no âmbito destas estratégias e que vão para além da agenda mais quotidiana e regular da sua implementação, a que se fez referência na secção 9.2.

Não são necessariamente projetos ou ações mais importantes, que tenham mais impacto ou que necessitem de mais recursos do que aqueles que são definidos no âmbito dessa outra vertente de atuação. São apenas um conjunto de medidas, projetos e ações, de âmbito muito diverso, e com lógicas e temporalidades também elas bastante diferenciadas, que foram identificados como importantes ou ilustrativos (mas nunca exclusivos ou suficientes) para a prossecução dos objetivos enunciados, e cuja implementação passa sobretudo por uma ação direta ou um protagonismo significativo das estruturas do Pelouro da Cultura da CML. Procurou-se que na sua diversidade pudessem cobrir panoramicamente uma resposta mínima à generalidade dos objetivos de atuação enunciados nos diversos eixos estratégicos. A sua lógica de seleção foi variada, procurando, para além desta abrangência, cobrir não só a resposta a alguns problemas muito prementes, como também alargar experiências de sucesso a novos contextos, ou ainda assumir experiências-piloto com caráter demonstrativo, eventualmente replicáveis noutros quadros e contextos.

Muitos outros projetos de sucesso, de grande interesse e relevância para a prossecução dos objetivos enunciados, estão já a ser postos em prática ou propostos por várias das unidades orgânicas da DMC e da EGEAC (tendo alguns deles sido referidos ou salientados no diagnóstico efetuado).

Não é por uma menor relevância que não os colocamos aqui, antes pelo contrário, pois são exatamente esses projetos que esperamos e confiamos que se continuem a desenvolver no âmbito da primeira vertente de implementação das estratégias, a da atuação quotidiana das estruturas da DMC e da EGEAC. Assumimos o critério de apenas propor, nesta vertente, um conjunto de medidas, projetos e ações que: (i) sejam projetos/ações originais, propostos de novo, no âmbito destas estratégias; (ii) sejam novos projetos/ações, nos quais a DMC ou a EGEAC assumissem o papel de pivôs para mobilizar uma atuação mais ampla que envolvesse outros âmbitos; (iii) consubstanciem experiências-piloto, para posterior replicabilidade noutros contextos da atividade da DMC e da EGEAC; (iv) sejam uma generalização de experiências atuais, mas aplicada a novos contextos ou a realidades mais vastas; ou (v) se associe diretamente a ações visando melhorias no quadro de governança e organização interna do Pelouro da Cultura.

Apresentam-se de seguida as 35 medidas resultantes desta seleção.

### Novos projetos/ações

**M1.** Programa de apoio à criação artística inovadora - Programa CML Criatividade e Criação Artística

**M2.** Cartão residente de pontos para compensar externalidades negativas

**M3.** Portal "LX Cultura"

**M4.** Redefinição do quadro regulamentar para afixação de informação cultural no espaço público (em particular nos bairros mais dinâmicos)

**M5.** Programa de formação e treino de mediadores interculturais

**M6.** Desenvolvimento de glossários interculturais, em zonas específicas da cidade, junto de comunidades específicas

**M7.** Mapeamento do novo momento associativo da cidade que desenvolve atividade cultural

**M8.** Programa de formação técnico-artística para os funcionários do Pelouro da Cultura

**M9.** Desenvolvimento de currículos culturais locais mediante o estabelecimento de parcerias de educação cultural

**M10.** Programa de residências artísticas nas escolas

**M11.** Programa de residências artísticas nos locais de trabalho

**M12.** Num dia por semana, garantir a entrada gratuita em todos os monumentos e equipamentos municipais.

**M13.** Caderneta Cultural Jovem

**M14.** Programa Reabilita Primeiro, Paga Depois para a cultura

### Novos projetos/ações (com DMC/EGEAC como pivôs para atuação mais ampla)

M15. Canal Lisboa Cultura em transportes públicos

M16. Projeto de articulação entre escolas e agentes culturais

### Experiências-piloto (para posterior reprodução)

M17. Rede de equipamentos do eixo Belém-Ajuda

M18. Projeto-piloto de registo do património imaterial contemporâneo da cidade de Lisboa

M19. Projeto-piloto de monitorização de impactos culturais (medição não convencional de impactos, individuais e sociais) - com AR-TEMREDE

M20. Criação de um Painel Curatorial de Jovens Municípios (*Youth board*) para pensar e comissariar a programação de uma atividade cultural num equipamento e/ou evento municipal

M21. Projeto-piloto de cruzamento de públicos entre cultura e desporto

M22. Projeto-piloto multidisciplinar: espectador ativo e financiamento cruzado

M23. Desenvolvimento de programas-piloto, com algumas escolas selecionadas, na área da cidadania global e da transculturalidade

M24. Projeto-piloto para a promoção da literacia e qualificação cultural do Pelouro da Cultura

### Generalização de experiências atuais

M25. Circuitos da memória local

M26. Flexibilização dos horários de funcionamento dos equipamentos culturais da CML

M27. Desenvolvimento de projetos de diálogo e cruzamento intercultural em *border areas* de Lisboa

M28. Protocolização de parcerias com todas as universidades de Lisboa no sentido da disponibilização *online* e em linguagem acessível dos resultados das investigações que efetuem sobre Lisboa

M29. Laboratório dos serviços educativos do Pelouro da Cultura

### Governança e organização interna

M30. Observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade

M31. Criação do cargo operacional técnico de coordenação estratégica, responsável pela articulação e implementação das medidas e projetos estruturantes

M32. Fórum Consultivo para a Política Cultural Municipal

M33. Fórum anual de discussão com os agentes culturais da cidade

M34. Grupo de trabalho para mapeamento e promoção de oportunidades de internacionalização

M35. *Task force* para a realização de campanhas de promoção do civismo e da mobilidade sustentável nos equipamentos municipais

### **M1. Programa de apoio à criação artística inovadora - Programa CML Criatividade e Criação Artística**

Com o objetivo de dar resposta em termos de enquadramento e inserção social, económica e simbólica aos artistas que compõem o atual panorama artístico da cidade de Lisboa, a CML propõe a criação de um apoio à criação artística inovadora onde atuaria como pivô financiando total ou parcialmente os projetos selecionados, em articulação com várias instituições da cidade, consoante os setores artísticos em questão. Trata-se de uma medida inspirada no Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística (2004-2008) onde o foco foi colocado na criação artística de autor. Nesta medida, é de considerar na sua efetivação a possibilidade de articulação com outros programas existentes na cidade como, por exemplo, o Prémio Novos Artistas Fundação EDP. Trata-se de uma medida determinante para a dinamização e renovação do campo da criação artística, permitindo inclusivamente dar apoio a projetos de continuidade sustentadores da criatividade de Lisboa, mas também da afirmação de um espaço de inovação artística contínuo.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 2.1 / 2.2 / 2.5 / 2.6 / 2.10

### **M2. Cartão residente de pontos para compensar externalidades negativas**

Os residentes, em particular os das zonas mais pressionadas pela procura turística e pelos eventos culturais em espaço público, bem como por outras atividades culturais com impacto como as filmagens ou gravações audiovisuais quotidianas, são especialmente afetados pelas externalidades negativas causadas por alguma da atividade cultural e criativa verificada na cidade. Não sendo naturalmente possível nem fácil criar mecanismos compensatórios que os possam ressarcir dos incómodos, em termos de

bem-estar e qualidade de vida, provocados por estas atividades (ao nível do ruído, do congestionamento das infraestruturas de estacionamento e de transporte, dos sistemas de higiene urbana, etc.) existem, no entanto, algumas formas de poder permitir algumas compensações que de certa forma minimizem esses inconvenientes e contribuam para uma vivência quotidiana mais agradável na coexistência com essas atividades culturais à sua porta. Uma delas, que se propõe desenvolver a título experimental, é a criação de um cartão residente (primeiramente a testar nas zonas históricas mais pressionadas e depois generalizável a todos os residentes do município), onde os seus detentores podem ir colecionando pontos por cada acontecimento relevante que possa perturbar a vivência na imediação do seu bairro (ex: concerto no espaço público, performance de rua, set de filmagens, etc), operacionalizável a partir de um registo e de uma reivindicação dos pontos respetivos numa plataforma eletrónica, podendo esses pontos acumulados poder ser depois trocados por descontos e acessos gratuitos a equipamentos e espetáculos programados tanto pela DMC como pela EGEAC). Experiências deste tipo têm sido testadas já em diversas cidades, como se pode ver pelos exemplos apresentados na Caixa 8.15 (pág. 241).

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 4.1 / 4.2 / 4.4

### **M3. Portal “LX Cultura”**

Criação de um portal com informação sobre o setor cultural, nomeadamente informação sobre salas de ensaio, de apresentação e espaços de residência existentes na cidade (sejam eles municipais ou não) e disponíveis para utilização dos agentes culturais dos diversos setores artísticos (artes performativas, música, artes visuais, cinema e vídeo, literatura,...). Para além da identificação e caracterização dos espaços existentes, o portal permitirá que os agentes culturais

apresentem candidaturas para a utilização dos mesmos por determinados períodos temporais. Espera-se que este portal funcione sob a forma de uma plataforma colaborativa, sendo alimentada pelas diferentes entidades/espços que a compõem. Através deste portal, pretende-se melhorar a relação da CML com o utente cultural, promovendo a transparência, o acesso à informação e a prestação de contas ao cidadão e fruidor dos serviços culturais.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.7 / 2.1 / 2.3 / 2.5 / 2.6 / 2.9 / 2.10 / 3.4 / 4.4

#### **M4. Redefinição do quadro regulamentar para afixação de informação cultural no espaço público (em particular nos bairros mais dinâmicos)**

A difusão de informação sobre a atividade cultural e criativa é de fundamental importância na manutenção de uma atmosfera e de uma dinâmica criativa na cidade e, em particular, naquelas zonas da cidade onde a atividade criativa, nomeadamente a mais alternativa e informal, se concentra. A comunicação, com caráter mais formalizado ou informalizado, pela via de cartazes, *flyers*, ou outras formas de apropriação temporária do espaço público é da maior importância. Têm no entanto ao longo dos últimos anos reduzido consideravelmente os espaços para este tipo de comunicação, seja pela via de um maior controlo e higienização de espaços públicos, seja pela redução do quantitativo dos contingentes formais para afixação deste tipo de materiais, (ex: circuitos de colagens), reduzindo-se muito nos dias de hoje a espaços institucionais de colagem nalguns bairros a espaços dentro de equipamentos ou instituições culturais e espaços de animação noturna, ou a tapumes de obras ou outros suportes informais existentes no espaço público, muitas vezes temporários. Mesmo em zonas de grande concentração de oferta (ex: Bairro Alto, Cais do Sodré, eixo da Almirante

Reis) a oferta de espaço é muito escassa, e nas zonas menos centrais para estas dinâmicas a carência é manifesta (havendo apenas ocupação informal, em espaços como viadutos em grandes vias de circulação, por exemplo). Importa, portanto, por um lado reequacionar o quadro normativo que regula e condiciona a afixação destes materiais no espaço público, no sentido de o flexibilizar e de permitir uma margem de manobra para a gestão de alguma informalidade neste campo e, por outro lado, criar espaços dedicados para o efeito onde seja permitida a afixação livre por parte dos agentes culturais da cidade. A articulação com o programa municipal *Uma praça em cada bairro* pode ser aqui uma vertente a explorar, por exemplo, assumindo a existência de uma parede/mural ou de outro espaço de afixação legitimado em cada bairro da cidade (nessa praça ou na sua envolvente). Em bairros de maior pressão em termos de atmosfera criativa (ex: Bairro Alto, mas também zonas como Alcântara ou a zona oriental), a profusão destes espaços poderá ser bastante mais significativa). (Responsabilização: DMC em articulação com gestão de espaço público e juntas de freguesia).

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.4 / 1.7 / 2.1 / 2.4 / 2.9 / 2.10 / 4.2 / 4.3

#### **M5. Programa de formação e treino de mediadores interculturais**

Desenvolvimento de um programa de formação de mediadores interculturais para a ação em bairros específicos, em particular em bairros onde a diversidade cultural é mais notória, em bairros mais carenciados ou em bairros onde a forte dinâmica cultural existente não ultrapassa as fronteiras físicas e simbólicas dos seus limites. Poderão ser aqui particularmente mobilizadas as situações de diversidade étnica e cultural, mas também outras (ex: questões de idade ou de género). Por exemplo utilizando as colaborações

possíveis no seio da ARTEMREDE para o desenvolvimento desta formação.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.8 / 1.9 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.8 / 3.2 / 3.5 / 5.2

---

### **M6. Desenvolvimento de glossários interculturais, em zonas específicas da cidade, junto de comunidades específicas**

Criação de dicionários específicos para palavras e expressões pouco conhecidas por terem um uso e forma ínsita a determinadas culturas, práticas culturais-artísticas e grupos étnicos (minoritários) presentes em Lisboa. As palavras que aparecem no glossário são geralmente pouco conhecidas, principalmente por representarem conceitos técnicos e complexos, de conhecimento majoritário dos indivíduos familiarizados com determinadas culturas ou práticas e criações artístico-culturais. Os glossários interculturais devem assumir-se como projetos-piloto inerentes a determinadas áreas da cidade, sendo o seu desenvolvimento da responsabilidade de diferentes entidades da Direção Municipal da Cultura e da EGEAC (ex: as Bibliotecas de Lisboa, os polos do Museu da cidade, o Teatro Maria Matos, as Festas de Lisboa, etc). A atribuição da tarefa da sua conceção e desenvolvimento por parte destes organismos deve ser feita em consonância com as suas especificidades temáticas e territórios particulares de intervenção no concelho.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.7 / 2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.6 / 2.9 / 2.10 / 3.2 / 3.5 / 5.1

---

### **M7. Mapeamento do novo momento associativo da cidade que desenvolve atividade cultural**

Num momento de forte dinamismo e renovação do tecido associativo da cidade e de florescimento de variados movimentos de

participação cívica urbana, em formatos e lógicas muito diversificadas, importa desenvolver um mapeamento do novo momento associativo da cidade, em particular daquele com valências culturais marcantes na sua atividade. Este será um contributo fundamental para o mapeamento cultural mais geral da cidade que se preconiza nestas estratégias, mas que justifica a sua consubstanciação numa medida específica, face ao seu caráter inovador e às dificuldades específicas que a sua prossecução acarreta. Importa ter em conta todo o universo que vai para além dos agentes culturais que são tradicionalmente mapeados (aqueles que estarão formalmente identificados como associações culturais ou que têm sido recetores de apoios, de características diversas, por parte do Pelouro da Cultura da CML, por exemplo, e que, portanto, são facilmente identificáveis). Muitos são os agentes e as dinâmicas mais informais ou mais “invisíveis” que atualmente marcam a vivência cultural da cidade, e que têm estado de fora do alcance da atuação “tradicional” da área da cultura, desde associações não culturais (ex: juvenis, religiosas, recreativas, científicas, ecologistas, de igualdade de género, etc.) que desenvolvem atividade cultural marcante, até agentes culturais informalmente estabelecidos, ou dinâmicas com características específicas e particulares que podem ser identificadas bairro a bairro, mas que são muitas vezes “invisíveis” para os circuitos culturais mais institucionais. Há todo um trabalho de mapeamento, quantitativo e qualitativo, para além daquele que nos é dado pelas estatísticas, que apenas pode ser obtido pela produção e compilação de um conhecimento baseado na interação quotidiana com os agentes com forte conhecimento da comunidade local. Uma articulação com o projeto da Rede Social ou com trabalhos afins feitos noutros pelouros ou no âmbito da iniciativa da informação aberta poderiam ser aqui exploradas.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 2.1 / 2.3 / 3.4

---

### M8. Programa de formação técnico-artística para os funcionários do Pelouro da Cultura

Propõe-se que este seja um programa a desenvolver, por exemplo, no seio da ARTEMREDE, com a oferta de formação diversificada para os funcionários da DMC e da EGEAC. Esta formação, que pode complementar alguma outra oferta formativa com carácter mais genérico, ou com maior enfoque nas questões da gestão e da programação cultural que a ARTEMREDE possa igualmente fornecer, deve focar-se essencialmente no fornecimento de competências específicas nos mais diversos campos particulares de trabalho técnico e artístico mobilizado pela oferta cultural municipal (ex: museologia, arquivística, catalogação bibliográfica, técnicas audiovisuais, som, iluminação, frentes de casa, etc). Justifica-se face às necessidades estruturais de formação específica no campo artístico e técnico de muitos dos funcionários dos equipamentos, tanto da DMC como da EGEAC, muitos deles com percursos profissionais e proveniências que não beneficiaram de uma formação específica para o setor cultural e que apresentam lacunas em algumas competências básicas associadas às funções concretas que desempenham quotidianamente nos respetivos equipamentos. A sua configuração no âmbito da oferta formativa da ARTEMREDE permitirá explorar economias de escala através da sua oferta simultânea a outros municípios, bem como beneficiar do confronto quotidiano dos técnicos de autarquias com dimensões, estruturas e problemas muito distintos. A implementação deste programa poderá incluir formação avançada com formadores internacionais.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.4 / 1.5 / 2.4 / 2.7 / 2.10 / 3.3 / 5.5

### M9. Desenvolvimento de currículos culturais locais mediante o estabelecimento de parcerias de educação cultural

Desenvolvimento de um conjunto de currículos culturais de Lisboa, com especificidades consoante as zonas em que se situam as escolas (considere-se, por exemplo, a possibilidade de desenvolver currículos distintos consoantes os diferentes bairros da cidade). Não se trata de fazer alterações aos conteúdos programáticos, mas antes de explorar as várias dimensões culturais da cidade de Lisboa (história, memória, identidade, especificidades culturais de cada território) no âmbito dos métodos de ensino das várias disciplinas (matemática, português, física, etc). Tal pressupõe a criação e mobilização de parcerias de educação cultural, articulando a atuação do Pelouro da Cultura e do pelouro da educação, e envolvendo também as várias organizações artísticas e culturais da cidade, as instituições educacionais e as autoridades locais (juntas de freguesia, por exemplo), de modo a promover a literacia cultural. A CML pode aqui atuar como um importante agente facilitador, nomeadamente através das atividades desenvolvidas no âmbito dos serviços educativos dos seus vários equipamentos e monumentos.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.8 / 1.9 / 2.4 / 3.1 / 3.2 / 3.5 / 5.5 / 5.6

### M10. Programa de residências artísticas nas escolas

O programa implica o trabalho direto com as escolas (ex: *workshops* nas escolas) e também a participação e a intervenção das crianças nos próprios objetos artísticos e na experiência em si. Os artistas residentes são acolhidos pela CML, nomeadamente por entidades (por exemplo, artistas acolhidos em residências por entidades da DMC/EGEAC. Uma hipótese de implementação alternativa e/ou complementar poderia ser tornar esta



atuação mais ampla para entidades estruturalmente apoiadas pela CML (numa lógica de programa de apoio). Neste caso, quem é apoiado pela CML com apoios mais estruturais (ex: grupos teatrais que beneficiam de concessão de espaços, artistas em ateliers municipais, etc.) deverá desenvolver um trabalho numa escola, pelo menos durante uma semana por ano. Em qualquer uma das formas de implementação, prevê-se que este programa seja desenvolvido em estreita articulação com os serviços educativos dos diferentes equipamentos municipais, de modo a garantir a relação destes com a comunidade envolvente, dando resposta ao objetivo de promoção da literacia cultural.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 2.5 / 2.9

### **M11. Programa de residências artísticas nos locais de trabalho**

Programa de colaboração com empresas privadas para colocação de artistas em empresas a fazer residências artísticas (a exemplo do efetuado internacionalmente em empresas como a Google ou outras). A CML funciona aqui apenas como intermediário/facilitador, recolhendo de um lado as vontades de acolhimento (junto de empresas) e de outro as vontades de fazer residências (por parte dos artistas, em diversos campos, por exemplo, das artes performativas às visuais, da literatura ao cinema). As empresas que fazem o acolhimento garantem as condições para a exibição/divulgação (temporária ou permanente) da obra criada durante a residência. O Polo Cultural das Gaivotas | Boavista poderá ser eventualmente o dinamizador da ação na CML. Poderá ser equacionada eventualmente uma forma de as empresas beneficiarem (fiscalmente, ou via mecenato) da iniciativa, para além dos benefícios diretos em termos de usufruto da obra, de imagem corporativa e de promoção da literacia cultural.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.8 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 2.5 / 2.6 / 2.8 / 2.9

### **M12. Num dia por semana, garantir a entrada gratuita em todos os monumentos e equipamentos municipais**

Generalização da iniciativa estatal, assegurando num dia por semana a entrada gratuita em todos os monumentos e museus sob a tutela da EGEAC e DMC. O impacto na receita não será significativo e esta medida permitirá promover a relação dos equipamentos e monumentos municipais com a comunidade envolvente e potenciar a regularidade das visitas. Esta medida deverá ser implementada em consonância com uma política de acesso à cultura para todos, concretizada através de uma política de ingressos que assegura a gratuidade para os mais desfavorecidos, crianças, jovens, escolas, terceira idade e desempregados.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.4 / 1.5 / 1.9

### **M13. Caderneta Cultural Jovem**

São muitos os equipamentos culturais que, quando concebem e implementam estratégias de captação de públicos, direcionam a maior parte da sua programação e comunicação para o público denominado *adulto* (ca. 25-65), dado que retratam a maioria da população portuguesa. Contudo, nos últimos 10 anos do setor cultural houve um trabalho especificamente direcionado para o público *infantil*, aliado a um enfoque especial no público *sénior* (+65), que tem ganho cada vez maior expressão e importância no âmbito do envelhecimento ativo, face ao aumento da longevidade e do capital escolar. Assim, é o público *jovem* (ca. 15-25) que mais tem sido marginalizado e descurado pelas instituições culturais, seja porque não gera massa crítica significativa, seja porque não detém ainda poder económico suficiente. Esta ausência

de cativação tem-se traduzido numa efetiva escassez de hábitos de visita culturais por parte deste segmento da população, onde muito do seu consumo é preferencialmente digital, através do uso e partilha de conteúdos culturais em redes sociais como o *Youtube*, *Facebook* e *Instagram*. No sentido de colmatar esta lacuna presencial e a CML cumprir o seu compromisso de ir ao encontro de franjas de públicos diferenciados, sugere-se a criação de uma Caderneta Cultural Jovem que consiste num conjunto de bilhetes-voucher de acesso a todos os equipamentos culturais municipais (DMC/EGEAC), a ser oferecido a estudantes jovens aquando da conclusão do 9º e 12º anos de escolaridade obrigatória. O fim do Ensino Básico e Secundário representam momentos de charneira na vida de qualquer estudante, cuja importância será enriquecida culturalmente com a oferta desta Caderneta, que terá a validade de um ano. Será ainda oferecido complementarmente um Cartão Lisboa Viva pré-carregado com 10 viagens. Este projeto educativo será operacionalizado entre o Pelouro da Cultura e as Escolas da AML, numa parceria estratégica entre o Município e o Ministério da Educação. Esta medida assume como prioritário estimular e garantir a atratividade da oferta nos jovens, sendo igualmente um programa de promoção de acesso à cultura e desenvolvimento de capital cultural, visando a capacitação e mobilização de novos públicos.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.7 / 2.4

#### **M14. Programa Reabilita Primeiro, Paga Depois para a cultura**

Trata-se da generalização de uma experiência atual para a área da cultura do ponto de vista de espaços culturais, de exposição, de criação, de atelier, de divulgação, etc. O Programa *Reabilita Primeiro Paga Depois* consiste na venda de edifícios municipais devolutos, com obrigação de realização de

obras de reabilitação pelo adquirente, permitindo-se a este diferir o pagamento do preço até ao termo do prazo contratual, que terá em conta o licenciamento, a execução das obras e a colocação do imóvel no mercado. A grande vantagem deste programa em relação a outros intervenientes no imobiliário, é a faculdade do pagamento em diferido, ou seja, "o promitente-comprador tem a possibilidade de pagar o edifício no fim do prazo fixado para o efeito, que tem variado entre 18 a 28 meses". Tratam-se, na generalidade dos casos, de imóveis há muitos anos na posse da CML e que se encontram em avançado estado de degradação, não tendo o município os meios necessários para os reabilitar.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 2.1 / 2.2 / 2.4 / 2.5 / 2.6 / 2.7 / 2.8 / 2.10 / 3.3 / 4.1 / 4.3 / 4.5 / 5.1 / 5.4 / 5.6

#### **M15. Canal Lisboa Cultura em transportes públicos**

Uma das questões mais pertinentes e complexas que ressaltou do diagnóstico sobre o setor cultural de Lisboa prende-se com a desarticulação e a dispersão de informação que existe sobre as atividades culturais da cidade. Esta questão é transversal à própria comunicação cultural da Câmara face à sua dificuldade em divulgar, de forma clara, atempada e estruturada, a programação dos seus próprios equipamentos. Torna-se assim essencial pensar em novas plataformas e tecnologias da comunicação que consigam ajudar a congregar e a disponibilizar, de forma mais eficiente e direta, os conteúdos culturais das diversas instituições culturais da cidade: sejam elas públicas, camarárias ou privadas. Uma solução poderá passar pela criação de um canal de informação cultural em transportes públicos, a ser implementado na rede de metro e/ou carris, de modo a chegar a um amplo espectro de público. A transmissão televisiva do canal pressupõe naturalmente a instalação de

monitores (ecrãs ou *tablets*) em carruagens e/ou autocarros. Os conteúdos do Canal deverão centrar-se na programação cultural da AML, divulgando informação de forma atualizada e destacando eventos culturais numa ótica diária e semanal (ex: *what's on today/this week*), como complemento à publicação mensal da Agenda Cultural da CML. Tendo em conta a divulgação massificada que este projeto comporta, no que diz respeito aos públicos diferenciados que pode alcançar (incluindo estrangeiros a residir em Lisboa e turistas), importa traduzir alguns dos seus conteúdos para inglês de modo a responder ao fenómeno crescente da procura cultural turística. Este projeto deverá estar integrado no plano estratégico da Agenda Digital para a Cultura da Câmara, em estreita parceria com a ATL e o Turismo de Portugal. No que diz respeito ao financiamento do projeto, este poderá ser subsidiado pelo Fundo de Desenvolvimento Turístico de Lisboa, aliado a receitas geradas por publicidade paga no Canal e outras fontes de investimento cruzado entre o setor cultural e o setor financeiro.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.7 / 1.9 / 2.9 / 3.5

---

#### **M16. Rede de equipamentos do eixo Belém-Ajuda**

Um dos principais desafios que a capital enfrenta atualmente é o Turismo. O seu aumento exponencial, sobretudo nos últimos anos, faz dele uma transformação estruturante e recente da cidade, afetando de forma muito incisiva o setor cultural. Apesar desta maior procura e de uma diversificação da oferta museológica em Lisboa, continua-se a assistir à inexistência de um plano e/ou visão estratégica para o setor museológico de Lisboa, sobretudo entre a autarquia e o governo central, seja ao nível da AML, do Concelho, ou de zonas urbanas fortemente culturais. Aquilo a que se assiste é uma incoerência programática ao nível da cidade,

uma má cooperação entre instituições culturais e, regra geral, a um investimento financeiro desequilibrado. Uma das mais recentes e controversas tentativas de contrariar esta realidade foi o Plano Estratégico Cultural da Área de Belém, embora sem sucesso na sua efetiva implementação. Não obstante a melhor forma de gerir, articular e integrar os inúmeros equipamentos do eixo Belém-Ajuda, é consensual que este eixo turístico deve ser alvo de uma intervenção estratégica coerente e eficaz. É um polo-chave da oferta cultural de Lisboa pois concentra algumas das mais importantes instituições culturais, jardins, museus e monumentos nacionais, que atraem no seu conjunto o maior volume de turistas do país. Assim sendo, assume-se como prioritário que a EGEAC contribua ativamente para o futuro desenvolvimento de uma Rede, na qual os seus equipamentos integrantes obedeçam a políticas conjuntas ou articuladas de comunicação e imagem, de circulação e estacionamento, de sinalética e bilhética. Poder-se-á inclusive adotar o conceito de Ilha Cultural, criando roteiros específicos que procurem concertar alguma programação, de modo a evitar sobreposições de inaugurações/grandes eventos e a subsequente fragmentação desnecessária de públicos. Salientamos que esta medida adota o eixo Belém-Ajuda apenas como um exemplo, podendo ser pensada e adaptada para outras áreas e equipamentos da cidade.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.5 / 1.6 / 1.9 / 2.8 / 3.5 / 5.1 / 5.2 / 5.3

---

#### **M17. Projeto de articulação entre escolas e agentes culturais**

Na esteira da auscultação aos agentes culturais locais de Lisboa, verificou-se que existe um deficiente reconhecimento do potencial papel proativo que certas escolas podem ter no tecido criativo e cultural da cidade. Das opiniões reunidas durante a condução de *focus groups* territoriais (cada

um representando zonas diferenciadas da cidade, ao nível da sua geografia urbana e vivência cultural), tornou-se claro que há inúmeros equipamentos públicos, nomeadamente escolas, cujos recursos e instalações são subaproveitados, no que diz respeito à realização de eventos culturais. Ademais, quando existe alguma programação por iniciativa própria das escolas, não é raro esta se sobrepor a eventos de outras instituições e associações de proximidade local (ex: O Liceu Camões e a SPA, instituições geograficamente muito próximas, promovem ambas concertos da Antena 2). Tornou-se evidente a necessidade de se criar um projeto que vise promover um melhor diálogo e articulação programática entre escolas do Ensino Secundário da cidade e Associações Culturais, de modo a que não se sobreponha nem a oferta, nem se disperse a procura, por vezes já algo restrita à partida. Ao incluir as escolas na política cultural estratégica da CML, muitas instalações, incluindo as requalificadas e modernizadas através do programa Parque Escolar, serão otimizadas e aproveitadas para atividades culturais, abrindo esses espaços às comunidades, às associações e às dinâmicas locais de bairro. Ao apoiar este projeto, que pressupõe trabalhar em diferentes bairros e escalas da cidade, a CML contribui assim para o aumento da literacia cultural e para a fruição cultural territorializada da cidade. Pode ser desenvolvido em articulação com o Programa Passaporte Escolar.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 2.1 / 2.3 / 2.4 / 2.5 / 5.1

#### **M18. Projeto-piloto de registo do património imaterial contemporâneo da cidade de Lisboa**

Uma das dimensões fundamentais de qualquer cidade é a sua herança cultural, constituída por um património tanto tangível quanto intangível. A primeira dimensão tem expressão visível na malha urbana da cidade

e no seu edificado patrimonial. O património intangível assenta nas vivências, nas memórias, nas tradições e nos imaginários que contribuem para a identidade por vezes impercetível de uma cidade. Através do registo fotográfico, vídeo e sonoro continuado do património imaterial de Lisboa, este projeto-piloto procura dar maior visibilidade ao que significa fruir Lisboa, promovendo uma melhor relação afetiva e gosto pela cidade. Procura também refletir sobre a preservação do seu legado e memória em contraponto com uma maior consciência da sua contemporaneidade. A par da dimensão visual, a dimensão sonora constitui uma dimensão intrínseca e logo fundamental da identidade de qualquer urbe. Assim, sugere-se o registo e mapeamento estruturado do som de pessoas a comunicar e a circular; de ruas e de praças; de jardins e de espaços verdes, de transportes e de automóveis, do barulho e do silêncio. Outras dimensões sensoriais da cidade tais como cheiros, sabores e texturas representam um desafio ao nível do registo que seria interessante explorar, nomeadamente como complemento de uma exposição sobre Lisboa. Este projeto deverá estar assente numa articulação intramunicipal, envolvendo o Arquivo Fotográfico, a Videoteca, a Fonoteca, o Gabinete de Estudos Olisiponenses (GEO), o Núcleo de Estudos do Património (NEP) e o Museu de Lisboa.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 3.5 / 5.5

#### **M19. Projeto-piloto de monitorização de impactos culturais (medição não convencional de impactos, individuais e sociais) - com ARTEMREDE**

A necessidade de monitorização da multiplicidade de impactos associados a cada atividade cultural é cada vez mais importante, sendo exigida crescentemente (tanto numa perspetiva política como financeira) em particular na prestação de contas sobre

a utilização de recursos públicos. A pressão para resultados imediatos, a par de uma debilidade conceptual e metodológica na operacionalização de dimensões de análise e na recolha de indicadores que permita essa monitorização, têm conduzido no entanto a uma super simplificação desta monitorização e avaliação de impactos. Estes são muitas vezes reduzidos a indicadores meramente quantitativos ou de mais fácil obtenção e muitas vezes cingidos a dimensões puramente económicas (audiências, volume de despesa, receitas) ou meramente instrumentais da cultura (como fonte de criação de emprego, de fomento da participação, de inclusão social, de requalificação urbana), não se assumindo a plenitude da multidimensionalidade do desenvolvimento que deve estar subjacente a uma monitorização dos efetivos impactos das atividades culturais nas suas diversas vertentes (incluindo a expressão e fruição culturais como fins em si mesmos, e o valor cultural, estético dos próprios bens e atividades em causa). A complexidade é grande e a questão *cutting edge* da pesquisa internacional neste campo. Importará equacionar, conceptualizar e operacionalizar novas formas de medição de impactos que permitam uma *accountability* das diversas dimensões e do seu contributo para o desenvolvimento na diversidade de todas as suas dimensões. Sugere-se que se desenvolva um projeto-piloto neste campo, com análise aprofundada de um conjunto de atividades e programação de alguns equipamentos municipais, a título experimental. Um contexto particularmente interessante para isso será o da possibilidade de assunção comparativa com outros territórios e realidades sociais, para projetos e atividades culturais determinados, pelo que o envolvimento da ARTEMREDE nesta ação piloto parece fortemente recomendável, assumindo a criação de um projeto-piloto para o desenvolvimento de novas metodologias de análise dos impactos culturais no desenvolvimento dos territórios, com caráter quantitativo e qualitativo, que pudesse envolver o município de

Lisboa, em confronto com outras realidades cobertas por esta rede.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 3.1 / 3.4 / 5.1 / 5.6

---

## **M20. Criação de um Painel Curatorial de Jovens Municipais (Youth board) para pensar e comissariar a programação de uma atividade cultural num equipamento e/ou evento municipal**

Criação de um painel, posteriormente subdividido em quatro grupos, envolvendo jovens e adolescentes provenientes de todas as freguesias de Lisboa que, durante um ano, trabalharão em estreita ligação com as equipas de quatro equipamentos municipais (sugerem-se um museu, um teatro municipal, uma biblioteca, e um evento realizado no âmbito das Festas de Lisboa), envolvendo-se ativamente na programação de uma atividade e sua preparação e acompanhamento. Para esta medida, com caráter experimental, importa fundamentalmente que este *youth board* (constituído por jovens com proveniências socioeconómicas, culturais, étnicas e geográficas diversificadas) tragam as suas experiências e motivações pessoais, para um confronto curatorial relativamente prolongado no âmbito das equipas dos equipamentos respetivos. Propõe-se que cada grupo de jovens esteja durante um ano a acompanhar enquanto público a atividade programada num desses equipamentos, incluindo um período de três meses em que, de forma articulada com a equipa de programação respetiva, desenhará uma proposta de programação a integrar na temporada seguinte. Este projeto pode recolher algumas influências de alguns projetos já desenvolvidos nos equipamentos municipais (ex: o projeto de desenvolvimento *O Público vai ao Teatro*, dinamizado no São Luiz Teatro Municipal), bem como contar com a colaboração da ARTEMREDE, com atividade neste campo (ex: iniciativa os Visionários), com envolvimento social de populações específicas.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.7 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 3.2 / 3.3 / 3.5 / 5.2

---

### **M21. Projeto-piloto de cruzamento de públicos entre cultura e desporto**

É sabido que existe uma escassez de hábitos culturais regulares por parte da maioria da população do país e da cidade. Inúmeros fatores contribuem para este diminuto capital cultural, principalmente os de ordem económica e financeira. Contudo, outros impedimentos são da ordem do simbólico, barreiras estas muitas vezes incompreendidas e psicologicamente impeditivas de fruição que levam as pessoas à autoexclusão de experiências de índole cultural. Torna-se assim necessário criar projetos multidisciplinares que ajudem a dessacralizar o conceito de cultura e a encurtar a distância tanto real quanto simbólica que existe entre a dita “alta cultura” e a “baixa cultura”. Neste sentido, sugere-se a criação de um projeto-piloto de base territorial que vise o cruzamento entre atividades culturais e outras atividades não tradicionalmente culturais, neste caso entre a Cultura e o Desporto. O objetivo primordial será estimular e engajar públicos ditos mais massificados em atividades artístico-culturais, a serem desenvolvidas no seio ou em parceria com coletividades desportivas enraizadas nos bairros de Lisboa. Os projetos, ajustados às realidades locais, terão de ser pensados de forma não-leviana e não-condescendente, procurando ligações significantes e estimulantes entre as comunidades desportivas e a cultura (ex: exposição fotográfica sobre eventos ou personalidades desportivas marcantes; documentário sobre a importância histórica do ginásio/piscina na vida comunitária do bairro; espetáculo de dança com coreografia de cariz desportivo). O desafio está em desmistificar e quebrar fronteiras entre disciplinas e públicos-alvo, à partida distintos, potenciando uma nova abertura e sensibilidade para a fruição de experiências

e conteúdos culturais. Este projeto apresenta-se ainda como uma oportunidade para a Câmara reforçar o seu trabalho de mediação e apoio aos movimentos associativos da cidade, à medida que se forjam juntamente novas pontes de trabalho e diálogo entre os diferentes pelouros da CML.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.2 / 1.3 / 1.6 / 1.9 / 2.3

---

### **M22. Projeto-piloto multidisciplinar: espectador ativo e financiamento cruzado**

Este projeto-piloto multidisciplinar, de caráter demonstrativo, é inspirado no conceito de “fruição ativa” (*active spectatorship*). Esta nova abordagem parte do pressuposto que o espectador e/ou cidadão não tem de ser apenas um mero fruidor cultural passivo, podendo ser também um elemento proativo, consultivo e legitimado ao nível das escolhas inerentes à programação cultural de um evento e/ou equipamento. Os espectadores “ativos” ajudam assim as organizações culturais a ir melhor ao encontro dos desejos e gostos artísticos das respetivas comunidades. Sendo o intuito o estreitamento dos laços entre produção, criação e fruição, esta nova abordagem cultural interligada envolve assim organizações culturais, artistas e públicos em pé de igualdade. Este projeto-piloto de cocriação e interação visa explorar o envolvimento ativo de públicos culturais, sobretudo em iniciativas que articulem e cruzem práticas culturais com outras áreas disciplinares, nomeadamente: artesanato, saúde, desporto e gastronomia. O cruzamento de diferentes atividades possibilita a exploração de mecanismos de financiamento cruzados, na esteira da tradição e prática anglo-saxónica. O projeto deverá conseguir cativar investimento por parte de múltiplas entidades públicas e privadas de modo a constituir um Fundo de investimento destinado às áreas respetivas de atuação (ex: cultura, apoio social, saúde, desporto).

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.6 / 1.8 / 1.9 / 2.1 / 2.7

---

## **M23. Desenvolvimento de programas-piloto, com algumas escolas selecionadas, na área da cidadania global e da transculturalidade**

Mediante a mobilização de parcerias de educação cultural (cfr. Medida 9), desenvolver programas nas escolas para promover a cidadania global e o cosmopolitismo, através do contacto com realidades transculturais diversas. A ideia passa por explorar a temática da cidadania global, do cosmopolitismo e da transculturalidade em disciplinas como Área de Projeto e/ou Formação Cívica, nomeadamente através dos conteúdos trabalhados nos momentos letivos e também dos trabalhos solicitados e das visitas realizadas. A implementação desta medida poderá começar com um conjunto mais restrito de escolas do 3º ciclo do ensino básico que mostrem disponibilidade, prevendo-se um alargamento posterior a um leque mais abrangente (mais escolas e diferentes níveis de ensino). Para a sua concretização são essenciais as parceiras entre os agentes educativos, agentes culturais, autoridades locais e agentes associativos, bem como a articulação com o Pelouro da Educação da CML e com o Ministério da Educação.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.3 / 1.4 / 1.6 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 3.1 / 3.5

---

## **M24. Projeto-piloto para a promoção da literacia e qualificação cultural nos recursos humanos do Pelouro da Cultura**

Este projeto-piloto, de promoção de uma maior literacia e qualificação cultural, parte da assunção de que a maioria dos profissionais da cultura no seio da CML são muito especializados em áreas particulares (por norma, naquelas em que trabalham), em

detrimento de um conhecimento mais transversal a outras áreas e práticas artísticas. O projeto visa promover o interesse e o contacto com um universo multidisciplinar de criação e formação cultural, diversificando e aumentando assim a literacia e o capital cultural dos quadros camarários. Numa primeira fase será apenas interno e afeto ao Pelouro da Cultura, abrangendo e qualificando apenas os técnicos e decisores políticos da DMC e EGEAC, incluindo as suas chefias, podendo, no entanto, ser extensível a outras vereações, consoante o seu sucesso. A operacionalização desta medida passa por permitir que cada trabalhador seja dispensado em 2 horas laborais/mês para que possa gratuitamente frequentar outros equipamentos e assistir a eventos culturais, em outros equipamentos/divisões sob alçada do Pelouro da Cultura. O objetivo desta iniciativa passa por, informalmente, promover a criação de relações entre os vários trabalhadores do Pelouro da Cultura, proporcionando condições para que, regularmente, conheçam o que está a ser feito nas diversas divisões/departamentos/equipamentos do Pelouro da Cultura. A filosofia deste projeto, maioritariamente de caráter não-formal, assenta na ideia de Cultura enquanto fator de desenvolvimento profissional e pessoal. Ao potenciar novas oportunidades de encontro, de partilha e de aprendizagem, ele dotará os seus participantes de novos conhecimentos e sensibilidades sempre vantajosas para o desafiante e estimulante mundo da cultura, dotando-os de um capital cultural mais diversificado.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.7 / 2.4 / 2.10 / 3.5 / 5.5

---

## **M25. Circuitos da memória local**

Numa lógica de alargamento territorial e temático de projetos desenvolvidos atualmente por diferentes entidades (ex: Vidas e Memórias de Bairro - Biblioteca Municipal



da Penha de França; Memória das Avenidas Novas - Grupo Maiores das Avenidas; Varinas de Lisboa, Memórias da Cidade - Museu da Cidade e do Departamento de Património Cultural da Câmara Municipal de Lisboa), apoiar a identificação e promoção de circuitos da memória local, contribuindo assim para a preservação das identidades e das memórias coletivas dos diferentes territórios da cidade. O exercício que aqui se propõe passa por articular atuações dispersas, como as referidas, abrindo igualmente espaço para iniciativas de recolha da memória e de definição de itinerários locais levadas a cabo por cidadãos, juntas de freguesia, bem como por movimentos associativos informais de base local. No fundo, com esta medida pretende-se contribuir para a preservação das memórias da cidade, partindo do estabelecimento de relações de proximidade entre as diferentes entidades que atuam localmente nesta área.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.6 / 1.8 / 1.9 / 2.2 / 2.3 / 3.1 / 3.2 / 3.5

### **M26. Flexibilização dos horários de funcionamento dos equipamentos culturais da CML**

O desenvolvimento e promoção da experiência de fruição cultural assume-se como eixo estratégico que pressupõe, entre outros objetivos, uma vivência e fruição cultural territorializada da cidade, pautada pela elevação da qualidade da experiência e por condições que facilitem o acesso à cultura. Uma das formas de ir ao encontro destes objetivos, tendo em conta a diversidade de públicos e respetivas comunidades de cada território, prende-se com o melhoramento dos serviços de acolhimento, em especial ao nível dos horários. O que esta medida propõe é que se adeque e ajuste, o mais possível, os horários de funcionamento dos equipamentos culturais da CML (ex: bibliotecas, arquivos, museus, monumentos, galerias

e teatros) às necessidades e características dos seus públicos, reais e potenciais, nacionais e internacionais. Embora se tenha consciência de que deva haver uma coerência mínima de horários, até por questões de ordem laboral, devemos dar lugar a uma flexibilização dos mesmos, adaptando cada equipamento à sua realidade territorial e às dinâmicas cidadinas de consumo cultural. Adaptação esta que não passa necessariamente por um alargamento de horários, mas sim: abrir e fechar mais tarde; abrir e fechar mais cedo; estar encerrado a dias diferentes da semana, organizar uma *late night* anual por cada setor de atividade cultural da EGEAC/DMC (ex: noite dos museus; dos teatros, dos monumentos, das bibliotecas, das galerias), entre outros exemplos.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.4 / 1.5 / 1.7

### **M27. Desenvolvimento de projetos de diálogo e cruzamento intercultural em *border areas* de Lisboa**

Criação de projetos-âncora de diálogo e de cruzamento intercultural em equipamentos municipais situados em zonas de transição da cidade, “entradas” de bairros problemáticos (ex: Biblioteca de Marvila) ou ainda nas *border areas* da cidade (na transição para concelhos periféricos, como por exemplo o bairro das Galinheiras, na Ameixoeira, ou o bairro da Boavista, na Pontinha). Tratam-se de projetos de intervenção fundados na educação intercultural. Assim, assentam os seus princípios numa perspetiva de diálogo e partilha entre diferentes culturas, pessoas e conceções sobre o mundo. Fenómenos como a globalização, as migrações ou a complexificação das sociedades tornam ainda mais indispensável e necessária a educação para o respeito mútuo e para a tolerância, para uma vivência planetária solidária. A educação intercultural visa uma perspetiva totalmente democrática entre culturas em que nenhuma detém supremacia sobre outra, procurando



uma sociedade equitativa e justa. Estes projetos deveriam ter um foco artístico temático de interculturalidade, por exemplo, a música, e a partir daí trabalhar todas as narrativas de cultura e de diferença daí advindas.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.3 / 1.4 / 1.5 / 1.6 / 1.9 / 2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.5 / 2.6 / 4.1 / 5.1

---

### **M28. Protocolização de parcerias com todas as universidades de Lisboa no sentido da disponibilização online e em linguagem acessível dos resultados das investigações que efetuem sobre Lisboa**

Promover a ligação e estender às restantes universidades de Lisboa de uma ideia e programa que já é prática na FCSH/UNL, a iniciativa Lisboa Mais, que visa a recolção e disponibilização, em linguagem acessível e bem comunicada, dos resultados de investigação efetuada sobre Lisboa. Tal permitirá dar resposta ao objetivo de promoção de uma maior ligação da cidade com a produção científica que se faz nas universidades, nos centros de investigação e noutras associações que promovem o estudo da cidade, dando a conhecer o seu trabalho e disseminando o conhecimento científico e a sua aplicação prática na vida quotidiana.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5

---

### **M29. Laboratório dos serviços educativos do Pelouro da Cultura**

Alargar aos equipamentos e monumentos da EGEAC o programa global de reflexão e de requalificação que tem sido desenvolvido no âmbito dos Serviços Educativos da Direção Municipal de Cultura, com o objetivo de revitalizar a oferta das atividades educativas, colocando ao serviço dos munícipes e da cidade o conhecimento e a reflexão crítica produzidos no âmbito das suas competências

e atribuições. Trata-se de criar as bases de uma identidade reconhecível do Programa Educativo do Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa para a promoção da literacia cultural dos diferentes públicos da cidade. Tal implica o trabalho continuado e articulado da comunidade informal de reflexão entretanto criada, composta pelo grupo de trabalho do referido projeto, pelos colaboradores destes serviços e do Programa Passaporte Escolar do Pelouro da Educação da CML e pelas equipas de instituições culturais de referência da cidade de Lisboa, nacionais e internacionais.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.1 / 1.2 / 1.6 / 1.7

---

### **M30. Observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade**

Criação de um observatório para o mapeamento e a monitorização sistemáticas da procura e da oferta cultural na cidade, bem como para a avaliação do impacto das atividades culturais nas diferentes populações (residentes e fruidoras) e na própria vivência da cidade. A atuação do observatório visa impulsionar o estudo das atividades culturais da cidade e das políticas que sobre elas incidem, através de uma maior ligação da cidade com a produção científica que se faz nas universidades e nos centros de investigação. Esta medida enquadra-se no programa estruturante 5, relativo à informação sobre o setor cultural, e pressupõe a identificação, dentro do Pelouro da Cultura, de um responsável pela centralização e coordenação da estratégia de recolha e análise da informação sobre a cultura em Lisboa, bem como pela implementação de um mecanismo de monitorização permanente em relação à atividade cultural da CML e da cidade. Os exercícios de recolha e análise de informação devem ser desenvolvidos em articulação com a estratégia de dados abertos da CML, atendendo igualmente à necessidade de

implementar mapeamentos culturais mais qualitativos, de base territorial e em estreita relação com as juntas de freguesia e com as restantes vereações. Esta medida deverá ser desenvolvida em profunda articulação com o Programa Estruturante 5 - Programa de informação sobre o setor cultural.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.7 / 2.7 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 3.4 / 3.5 / 4.1 / 4.4 / 5.5 / 5.6

### **M31. Criação do cargo operacional técnico de coordenação estratégica, responsável pela articulação e implementação das medidas e projetos estruturantes**

Criação de uma posição para uma pessoa responsável por articular a implementação da estratégia e dos seus eixos prioritários, bem como por articular e adaptar quotidianamente as diversas agendas e projetos estratégicos em curso no Pelouro da Cultura, de que são exemplo a Agenda 21 para a Cultura, a Agenda Digital para a Cultura, projetos decorrentes do fundo de turismo e as agendas específicas da DMC e da EGEAC. Esta pessoa atuará junto do Pelouro da Cultura, numa lógica de gestor-coordenador de projetos. No âmbito da implementação desta medida poderá optar-se, num primeiro momento, pelo recurso a um consultor externo e, posteriormente, apostar no desenvolvimento desta tarefa por parte de uma pessoa interna à vereação.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 5.1 / 5.4 / 5.5 / 5.6

### **M32. Fórum Consultivo para a Política Cultural Municipal**

Numa altura em que Lisboa vive tempos de mudança, o que se traduz num equilíbrio sempre complexo e desafiante entre procura e oferta cultural, importa cada vez mais promover encontros regulares entre agentes culturais, público e órgãos de decisão,

de modo a medir o pulso das atividades culturais da cidade. Nesta ótica, sugere-se a criação de um Fórum Consultivo que se debruce e opine sobre a vigente política cultural municipal, debatendo o estado e evolução de linhas estratégicas de atuação. O Fórum deverá ser constituído por um grupo de pessoas que represente a diversidade dos cidadãos que diariamente fruem da vida cultural lisboeta. Estes “embaixadores de cultura” deverão ser selecionados de forma rotativa (sem que haja cargos por inerência), abrangendo diferentes faixas etárias, extratos sociais, minorias étnicas e incluindo até populações estigmatizadas e discriminadas, garantindo três níveis de representação – territorial, institucional e temática. A existência deste Fórum Consultivo tem por objetivo colmatar o fosso que muitas vezes existe entre as necessidades, desejos e gostos da população e o conhecimento e a vontade de mudança dos decisores políticos. Por exemplo, existe um desconhecimento generalizado do consumo de conteúdos culturais “alternativos” fora dos circuitos institucionalizados, realidades muitas vezes invisíveis. O Fórum deverá reunir-se pontualmente (ex: trimestral ou semestralmente) e sempre que for estrategicamente importante ouvi-lo. As suas recomendações serão posteriormente apreciadas e analisadas pelo Pelouro da Cultura nas reuniões internas com os respetivos dirigentes municipais da DMC e EGEAC. Este grupo permanente poderá também convocar outros subgrupos consoante as temáticas consideradas pertinentes. O responsável pela coordenação, monitorização e implementação das estratégias para a cultura, sugerido na medida 30 deste estudo, poderá fazer também a ponte entre o Fórum Consultivo e o Pelouro da Cultura.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.3 / 1.4 / 1.7 / 1.8 / 1.9 / 5.6

### M33. Fórum anual de discussão com os agentes culturais da cidade

Criação de uma instituição de plataforma/encontro de diálogo (anual) para agentes culturais da cidade (a exemplo de um “*cultural summit*” com *masterclasses*, encontros promovidos pela CML para promoção de boas práticas nas artes, nas atividades culturais e nas indústrias criativas) que terá um impacto nacional e internacional e se componha de conferências, exposições, demonstrações, *workshops* a realizar na pluralidade de espaços culturais da cidade e sirva de mostra a tendências e dinâmicas de criação artística de Lisboa.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.2 / 1.4 / 1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.2 / 2.4 / 2.6 / 2.7 / 2.8 / 2.10 / 5.1 / 5.2 / 5.3 / 5.4 / 5.6

### M34. Grupo de trabalho para mapeamento e promoção de oportunidades de internacionalização

Criação de um grupo de trabalho, envolvendo atores externos à CML (associações setoriais, comunidades imigrantes, diáspora externa, universidades, etc.) com o objetivo de proceder a um mapeamento de oportunidades de internacionalização do setor cultural e criativo lisboeta e de promoção de *lobbying* externo. Esta lógica de mapeamento (um *mapping* para a internacionalização) ganhará em ser dinamizada (ou pelo menos ter um forte acompanhamento) por um grupo abrangente de atores interessados neste processo, a diferentes níveis (agências nacionais e locais de internacionalização, entidade de promoção turística, universidades, associações de imigrantes, associações de emigrantes na diáspora, institutos culturais externos em Lisboa, etc.) em articulação com o Instituto Camões e tendo o Polo Cultural das Gaivotas | Boavista como pivô/plataforma de facilitação. A mobilização de ligações e interesses a diversos níveis (interesses

comerciais, de pesquisa, de formação, conexões históricas, ligações particulares a certas comunidades migratórias, etc.) pode ser muito frutuosa e explorada de forma muito eficiente como o demonstram diversas experiências recentes em vários pontos do mundo (cf. Caixas 8.12 e 8.18).

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 2.1 / 2.6 / 3.5 / 5.1 / 5.2 / 5.3 / 5.4

### M35. Task force para a realização de campanhas de promoção do civismo e da mobilidade sustentável nos equipamentos municipais

Apesar de este ser um problema que não se resolverá apenas (nem sequer sobretudo) através da atuação dos equipamentos culturais municipais, estes poderão desempenhar um papel percussor e dinamizador de campanhas, junto dos seus frequentadores, que depois se deverão tornar mais amplas e mediatizadas, para públicos mais alargados, no âmbito do preconizado no Programa Estruturante 1. Com efeito, os equipamentos municipais abertos aos públicos culturais (teatros, museus, bibliotecas, monumentos, etc.) podem ter um papel inovador e precursor na sensibilização dos seus públicos para a utilização dos transportes públicos e para a promoção de comportamentos cívicos em relação à mobilidade (não paragem em quatro piscas, não estacionamento em locais reservados a deficientes ou a residentes; não estacionamento em lugares não autorizados; não estacionamento em cima de passeios e passeadeiras; não obstrução da passagem de transportes públicos e outros veículos, etc) aquando das suas deslocações a eventos e a equipamentos culturais. Estas campanhas (que poderão ser afetadas em comum pelas estruturas da EGEAC e DMC) poderão ter várias vertentes e suportes (cartazes, *flyers*, pequenos vídeos, mensagens áudio, conteúdos digitais a facultar nos sites e redes sociais, etc.) e deverão desejavelmente ser

incorporadas também pelos serviços educativos respetivos, nomeadamente no seu trabalho mais direto com população infantil e juvenil, potencialmente influenciadora dos comportamentos familiares. Será particularmente importante a promoção destas campanhas em equipamentos e eventos culturais localizados em zonas de maior pressão em termos das externalidades negativas neste campo, em particular os localizados no centro histórico da cidade ou áreas com problemas de estacionamento e mobilidade mais relevantes. Esta medida poderá ser potenciada se combinada com a promoção de bilhetes conjuntos (ou descontos cruzados) com operadores de transportes coletivos.

**OBJETIVOS A ATINGIR:** 1.4 / 4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4

---

## 9.5. A articulação com agendas estratégicas em curso

Uma última vertente de operacionalização da estratégia definida passa por um conjunto de ações que assentam num carácter excecional (surgindo de modificações de contexto ou solicitações externas à atuação, por exemplo) ou que requeiram elas próprias uma planificação mais detalhada e a elaboração de planos de ação setoriais mais específicos (por exemplo, em áreas como a digitalização ou a comunicação, em que trabalhos de reflexão aprofundada estão já em curso ou prospetivados, complementarmente a este processo de reflexão estratégica).

Com efeito, por muito que a visão e eixos estratégicos de intervenção sejam amplamente discutidos e partilhados, a realidade está em permanente evolução e as dinâmicas do setor cultural, de evolução da cidade, e das próprias lógicas de atuação política exigem monitorizações e adaptações permanentes. Mesmo apenas durante o período de desenho das *Estratégias para a cultura 2017* foram diversas as situações de aparecimento súbito de novas dinâmicas e solicitações externas que surpreenderam não só a equipa responsável pela elaboração deste relatório, como mesmo a própria estrutura de decisão municipal, tendo sido identificado como normal e recorrente a ocorrência de fenómenos deste tipo (pense-se, por exemplo, na afetação de verbas para a cultura através de processos de decisão que escapam aos circuitos normais de decisão intrapelouro da Cultura, como é o caso, atualmente, dos projetos financiados pelo Fundo do Turismo).

Para além disso, vários campos de atuação exigem âmbitos mais detalhados de planeamento e articulação interdepartamental do que aquele que é possível com um trabalho deste tipo, e em alguns campos (como o programa associado à implementação de uma agenda digital para a cultura, ou a criação da marca associada à cultura em Lisboa e ao desenvolvimento de estratégias de comunicação) esse trabalho encontra-se já em curso, enquanto que noutros (em particular todos os associados aos programas estruturantes sugeridos no âmbito das *Estratégias para a cultura 2017*, por exemplo) fará eventualmente sentido encetar processos do mesmo tipo.

Assim sendo, assumindo que estamos perante uma estratégia em permanente construção, e com âmbitos diferentes de especificação e de concretização, e tendo em conta que qualquer estratégia de atuação tem de estar em permanente monitorização e requer uma readaptação contínua a algumas mudanças de contexto e a margens de manobra específicas que existam conjuntamente para atuações políticas concretas, abre-se espaço com esta vertente de atuação para a formulação de um conjunto de programas específicos associados a agendas concretas apontadas para a resolução operativa de aspetos concretos, os quais não devem no entanto deixar de ser intimamente articulados, em permanência, com estas orientações estratégicas gerais.

As caixas 9.1, 9.2 e 9.3 dão informação sobre três exemplos atualmente em curso: a participação da cidade no âmbito do Programa das Cidade-Piloto da Agenda 21 para

a Cultura; a elaboração da Agenda Digital para Cultura; e a gestão de projetos culturais financiados no âmbito do Fundo do Turismo, acima referida.

Para além destes, naturalmente outros surgirão e exigirão acomodação no âmbito da estratégia geral aqui definida, pelo que esta quarta vertente de implementação estratégica, permitindo uma flexibilidade associada a esta adaptação contínua, é fundamental para garantir uma compatibilização permanente entre essas solicitações variadas e um quadro estratégico comumente apercebido e apropriado pela estrutura municipal e pelos municípios.

Neste cenário revela-se particularmente importante a assunção do cargo técnico responsabilizado pela coordenação estratégica (envolvendo tanto DMC como EGEAC) preconizado como medida M31, uma vez que esta tarefa (indo para além da responsabilidade política e de coordenação geral que tem de ser assumida naturalmente pelo membro do executivo municipal mandatado para o efeito) envolve uma dedicação quotidiana e um volume de trabalho considerável (sobretudo se, como desejável, se aliar a esta tarefa também a responsabilidade de desenvolver um sistema de monitorização contínua que possibilite a recolha, tratamento e análise de informação sobre a implementação das mesmas estratégias, em tempo real) que recomendam a existência de alguém, com competências e com reconhecimento efetivo das suas funções, perfeitamente legitimado perante a hierarquia orgânica municipal, dedicado a esta tarefa.

## CAIXA 9.1. AGENDA DIGITAL PARA A CULTURA (ADPC)

Esta agenda visa definir uma estratégia comum para o setor da cultura (DMC e EGEAC) relativamente à produção e consumo de serviços e produtos digitais.

O quadro da estratégia e plano de ação a criar deverá estar alinhado com as prioridades da Agenda Digital para a Europa, da Estratégia Europa 2020 e com a estratégia para Lisboa enquanto cidade inteligente, a qual se pretende participada por todos e aberta, cujas prioridades visam estimular a Economia Digital/ Sociedade do Conhecimento, através da utilização e do desenvolvimento de produtos e serviços transacionáveis que melhorem a literacia, a qualificação e a inclusão digitais.

O projeto assenta em sete eixos:

- 1) digitalizar e preservar;
- 2) estruturar os conteúdos e as acessibilidades *online* para construção e disponibilização desses conteúdos;
- 3) maximizar o potencial das novas tecnologias de informação aplicadas à produção cultural, construindo e adaptando as infraestruturas existentes para a promoção de literacias digitais;
- 4) dotar os equipamentos e os serviços culturais da Câmara com competências e tecnologias (incluindo *hardware*) com capacidade para difundir conteúdos culturais de vários tipos bem como a interoperabilidade e a interatividade interna e externa;
- 5) promover a cultura em Lisboa através de canais formais tendencialmente centralizados (adoção, sempre que possível, do conceito de *one-stop-shop*), desenvolver os canais de comunicação digitais e a acessibilidade a conteúdos e serviços culturais *online*, promover a utilização de serviços *online* pelas populações de Lisboa, do resto do país e pelos turistas que visitem o nosso país;
- 6) assegurar a sustentabilidade financeira de todo o processo de migração para o digital;
- 7) estabelecer parceiras com centros de investigação com IES para a construção de soluções que correspondem aos objetivos da Agenda Digital para a Cultura.

### CAIXA 9.2. AGENDA 21 PARA A CULTURA - LISBOA CIDADE-PILOTO

A Agenda 21 para a Cultura é o primeiro documento, com vocação mundial, que aposta por estabelecer as bases de um compromisso das cidades e dos governos locais para o desenvolvimento cultural. Foi aprovada por cidades e governos locais de todo o mundo comprometidos com os direitos humanos, a diversidade cultural, a sustentabilidade, a democracia participativa e a criação de condições para a paz. Aprovada no dia 8 de maio de 2004, em Barcelona, pelo IV Fórum de Autoridades Locais pela Inclusão Social de Porto Alegre, no marco do primeiro Fórum Universal das Culturas.

A organização mundial Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU) adotou a Agenda 21 para a Cultura como um documento de referência dos seus programas em cultura e assumiu um papel de coordenação do processo posterior à sua aprovação. A Comissão de cultura de CGLU é o ponto de encontro de cidades, governos locais e redes que colocam a cultura no centro de seus processos de desenvolvimento.

Um número crescente de cidades e governos locais do mundo inteiro aprovou a Agenda 21 para a Cultura em suas instâncias de governo. Lisboa é uma das cidades-piloto da Agenda 21 para a Cultura 2015-2017, integrando o Programa Europeu das Cidades-Piloto. No âmbito deste processo foram identificadas quatro medidas-piloto a e ser implementadas em Lisboa até 2017:

- **Governança:** Estratégias para a cultura da cidade de Lisboa 2017
- **Cultura e Educação:** Literacia emergente para famílias – Biblioteca de Marvila
- **Cultura e Economia:** Loja Lisboa Cultura
- **Cultura e Ambiente / Cultura e Inclusão Social / Cultura, Planeamento Urbano e Espaço Público:** Uma Praça em Cada Bairro - Apropriação do novo espaço público através da dimensão cultural no Rossio de Palma

### CAIXA 9.3. FUNDO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE LISBOA

Criado com as receitas geradas pela Taxa Turística, tem em curso sete projetos que visam melhorar a experiência dos turistas e a qualidade de vida dos lisboetas: os projetos de valorização e intervenção das alas Poente e Norte do Palácio Nacional da Ajuda, exposição permanente das Joias da Coroa e dos Tesouros de Ourivesaria da Casa Real, Museu Judaico de Lisboa, Centro Interpretativo da Ponte 25 de Abril, Terminal de Atividade Marítimo-Turística na antiga Estação Fluvial Sul e Sueste, Polo Descobrir e Lojas com História.

A estratégia de utilização deste fundo passa por promover projetos que dinamizem a oferta de conteúdos turísticos através da diversificação temática e territorial e da gestão de fluxos de visitantes; que melhorem a experiência do turista e a qualidade de vida dos lisboetas; que estimulem a procura nos mercados emissores, através de ações cirúrgicas relacionadas com a sazonalidade, permanência, aumento da despesa e qualificação da oferta; e que fomentem a complementaridade de investimento por terceiros.







# 10. MODELO DE GOVERNANÇA

*As Estratégias para a cultura 2009* propunham, com a devida atenção, uma mudança de paradigma na governança cultural da cidade; diminuindo a vocação demasiado centralizadora; articulando serviços, promovendo o diálogo interno, aproximando esses serviços da sociedade civil e do território.

A implementação prática desse documento para as estratégias culturais da cidade, foi surpreendida pelo eclodir da crise do *subprime*, com as conhecidas consequências nas políticas nacionais e autárquicas; criando um contexto diferenciado para a sua aplicação. Ainda assim, muito foi concretizado, em ritmos diferenciados, ao longo deste período, sendo patente que uma das áreas onde será mais elevado e visível o grau das medidas levadas à prática terá sido mesmo o campo das lógicas de governança e da organização e estruturação interna do Pelouro da Cultura e das suas práticas, procedimentos e rotinas de funcionamento.

Por outro lado, esta foi uma época marcada por uma grande vitalidade e recrudescimento, sob novas formas, do movimento associativo e das dinâmicas participativas e de cidadania por toda a cidade. Estas dinâmicas, que extravasam naturalmente o campo cultural, terão até beneficiado das próprias consequências da crise e dos movimentos que organicamente a sociedade civil foi gerando para a ela poder reagir. Nalguns casos

beneficiou ainda de uma atitude mais proativa e facilitadora das entidades municipais (em programas de outros pelouros como o BIP/ZIP, ou a criação dos GABIP's, entre outros exemplos) que terão facilitado a institucionalização e difusão de práticas e de lógicas de governança distintas daquelas a que os agentes da cidade estavam habituados, incluindo, em muitos casos, uma dimensão fortemente cultural nas intervenções realizadas.

Em paralelo, podemos identificar igualmente novas lógicas de governança e novas dinâmicas que se traduziram também em novas lógicas e práticas de governação da cidade, com reestruturações profundas (i) ao nível da orgânica mais geral da CML; (ii) ao nível da organização e estruturação interna da DMC e da EGEAC; (iii) ao nível da forma como é entendida, no campo cultural, a interação, complementaridade e interdependência entre a direção municipal e a empresa municipal; (iv) ao nível de como os procedimentos, competências e recursos têm sido alocados entre estes dois braços de atuação cultural

municipal; (v) ao nível de como a atividade cultural tem sido encarada (ainda com dificuldades crónicas, mas com progressos sucessivos...) como necessariamente interativa com pelouros envolventes com os quais a cultura precisa de interagir e se articular (em campos com a educação, a economia e inovação, o turismo, os direitos sociais, o urbanismo...); (vi) ao nível da reestruturação administrativa da cidade e da reorganização das juntas de freguesia e nova alocação de competências e recursos de que estas foram alvo; (vii) ao nível das lógicas de atuação territorial da própria orgânica municipal, e da forma como a desconcentração da atuação tem vindo a ser efetuada pelo território; (viii) ao nível da articulação metropolitana, onde apesar de tudo houve já uma evolução, lenta mas progressiva, nalguns domínios específicos; e, finalmente, (ix) ao nível das próprias atitudes e procedimentos assumidos na relação com os agentes culturais, institucionais, económicos e sociais na cidade.

Neste quadro geral, será inequívoco que nestes últimos anos se pôde assistir a alguns movimentos relevantes no que respeita à governança cultural da cidade, muitos deles propostos no documento estratégico anterior, de entre os quais destacaríamos, entre outros (e a título exemplificativo da diversidade de dinâmicas em curso), aspetos como os seguintes:

- A Câmara Municipal procedeu a uma (nova) reorganização dos serviços. Alguns equipamentos passaram para a EGEAC, canalizando para esta a quase totalidade da prática programática, apoiando a sua integração, e desenvolvendo novos campos de ação, em especial nos museus. Com esta reestruturação, a Direção Municipal da Cultura, para além da gestão da rede de bibliotecas e arquivos, mantém a sua ação em campos como o apoio cultural, em diversas vertentes, a oferta e difusão de informação aos agentes culturais, a inventariação e preservação do património cultural ou a investigação;
- Avançou-se com a Rede de Bibliotecas de Lisboa e com a inauguração do Polo Cultural das Gaivotas | Boavista – tipologias de intervenção preconizadas pelas *Estratégias para a cultura 2009*. A primeira já é a maior rede nacional. Quanto ao Polo, indica claramente um investimento territorial e dedicado às suas características, sendo até de prever a possibilidade de implementação de outros em distintas áreas da cidade. Apesar de algum público ainda não percecionar com rigor as funções do Polo, a sua taxa de ocupação - 100% a nível das residências - confirma a necessidade do mesmo. O Polo vai ainda oferecer, em breve, um serviço de atendimento especializado em assuntos relacionados com a gestão dos agentes culturais – Loja Lisboa Cultura - um *front office*/ balcão único de apoio personalizado e dirigido a artistas, produtores e programadores no que respeita aos financiamentos, acessos, mas também na consolidação do exercício dos direitos e deveres de diversa ordem. Do ponto de vista institucional, a Loja Lisboa Cultura poderá contribuir para a emancipação dos atores culturais da cidade junto de outros, nomeadamente: IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., Direção Geral das Artes, IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., Segurança Social, Autoridade Tributária, etc;
- Efetuou-se a reforma administrativa da cidade e em particular a operacionalização das “novas” Juntas de Freguesia; embora tenha havido transferência de gestão de algumas competências ao nível de alguns equipamentos para as freguesias (nomeadamente algumas das bibliotecas), ainda estão por afinar as dinâmicas de ação e de programação cultural neste nível administrativo. Naturalmente, sendo um nível distinto e autónomo do municipal, serão prováveis a profusão de iniciativas e o surgimento de dinâmicas próprias (como tem sido já visível pela organização de

atividades em espaço público), as quais levantam novos desafios de articulação e colaboração;

- A CML passou a integrar a ARTEMREDE; o que abre um potencial enorme em termos do funcionamento articulado com um conjunto de municípios que, embora marcados por realidades muito diversas e contextos culturais muito distintos dos de Lisboa, permitirão ensaiar projetos coletivos em áreas como a coprodução, a articulação da programação ou da formação, a oferta de residências ou de projetos de itinerâncias, etc, em vários campos culturais (passando para fora das artes performativas), bem como testar novas formas de pensar a relação com os territórios e as comunidades e os impactos das atividades culturais em termos de desenvolvimento;
- Desenvolveu-se a agregação em redes informais de colaboração entre vários atores culturais que agem para a cidade. Muitos desses atores, em especial os que surgiram nestes anos mais recentes, promovem práticas mais conetadas com orgânicas da vida quotidiana como esquema de sustentabilidade, fazendo dessa flexibilidade circuitos mais estreitos na relação com os criadores.

Das aprendizagens da referida crise, da consecutividade das políticas culturais da CML e da ativa participação da cidade na Agenda 21 para a Cultura; reúnem-se as condições para estabelecer novos avanços na governança cultural de Lisboa, para os quais a atual proposta de uma estratégia cultural poderá ser um importante mote.

Propõe-se que a cultura assuma em Lisboa um papel mais central na construção da cidadania e no desenvolvimento sustentável; agindo a nível local, nos bairros, em fóruns públicos; evocando agentes e indivíduos para uma participação ativa de auscultação e tomada de decisão, diminuindo com essa

reciprocidade a distância do público, o acesso à cultura e a sua fruição.

Assim, a partir das presentes estratégias para a cultura de Lisboa, e perante condições motivadoras, pretende-se acionar uma governação cooperativa, interdependente, assente em redes locais; firmando um compromisso factual que releve o papel da cultura na cidade.

Desta forma sugere-se um itinerário de apropriação da estratégia para a cultura em Lisboa que:

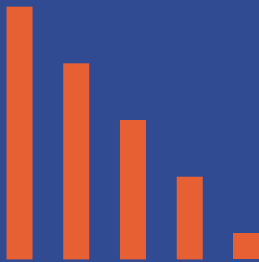
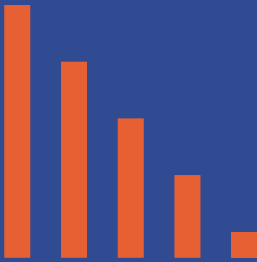
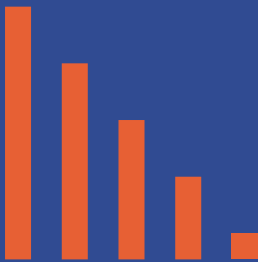
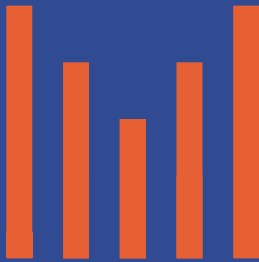
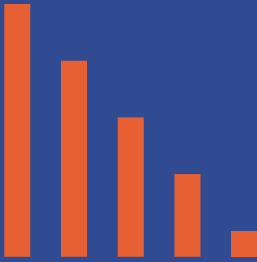
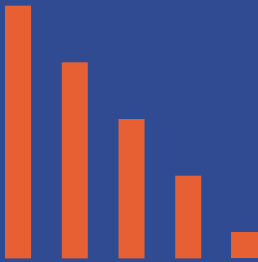
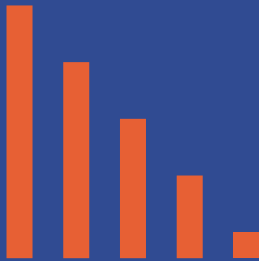
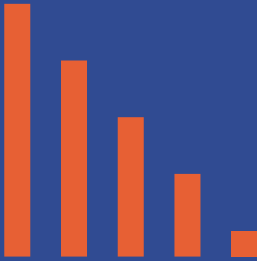
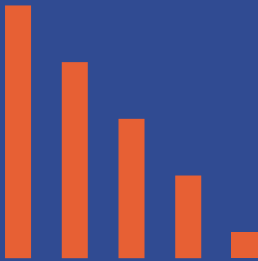
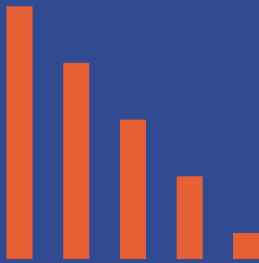
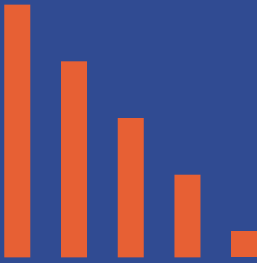
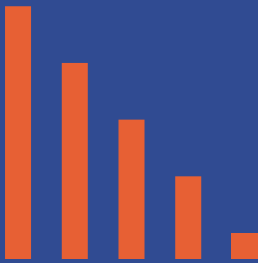
- Possa ser aplicado de forma eficiente, ganhando forças não expectáveis, intervindo de forma extensiva, sem aumento de orçamento;
- Permita solidificar a utilização da estratégia pelos quadros técnicos, parceiros, produtores, criadores, etc; não ficando dependente apenas de ciclos políticos, crises de recursos ou outros problemas conjunturais;
- Fomente uma orientação e visão de cultura amplamente partilhada, que funcione como guião, para contestar e implementar;
- Ajude na claridade e transparência dos atos, bem como na responsabilização dos atores;
- Transmita a interdependência dos atos, promovendo um sentido de construção coletiva;
- Que objetive o que se está a fazer, passo a passo, assumindo uma monitorização contínua e uma devolução de resultados aos agentes culturais da cidade.

Neste quadro, importa definir um conjunto de compromissos que quanto à equipa serão fatores-chave para o sucesso da implementação destas estratégias.

- a) Assumir que a estratégia não termina com a publicação e divulgação deste documento, mas sim que é um processo permanente e contínuo, que implica o envolvimento continuado dos agentes, na sua implementação, na sua monitorização e na sua (re)definição periódica;
- b) Apresentar a estratégia a todos os departamentos sob a orientação da Vereação (na DMC e na EGEAC), em formato de *workshops*, de modo a ouvir, adaptar se necessário; mas consolidar o documento e sua visão nas esferas técnicas da cultura da cidade;
- c) Devolver a estratégia aos parceiros envolvidos;
- d) Criar, juntamente com os envolvidos, internos e externos, bem como outros departamentos e vereações da Câmara que justifiquem; planos de ação conjuntos que sejam reflexo da vontade de concretizar as diversas vertentes da estratégia;
- e) Entender que a estratégia se executa apenas no pressuposto da articulação entre todos. Isso implica que a operacionalização da ação, alocando (a cada eixo e a cada objetivo, em cada plano de atividades; a cada parceria para a prossecução de um programa estruturante; a cada medida) uma concretização das questões-chave (o quê? quem? quando? como? com que recursos?) que estão subjacentes à sua concretização, seja feita de forma participada; e tendo em conta os múltiplos interesses envolvidos;
- f) Criar condições para um compromisso claro de todo o executivo municipal no cumprimento destas estratégias. A sua prossecução (em particular o cumprimento dos programas estruturantes) só será realizável com o compromisso dos restantes pelouros e da própria presidência, sendo que mecanismos políticos e técnicos para a existência desse diálogo terão de ser assegurados. Naturalmente a estratégia só será apropriada por todos se cada uma das partes se reconhecer na visão e nos objetivos preconizados. Sugere-se nesse sentido o desenvolvimento de iniciativas urgentes que permitam a apresentação destas estratégias e o fomento desse diálogo com os vereadores e diretores municipais mais diretamente envolvidos, a sua posterior apresentação e aprovação pelo executivo municipal, e a sua apresentação e aprovação na assembleia municipal, legitimando a visão estratégica de forma mais alargada e garantindo a sua apropriação pelos agentes culturais da cidade de forma mais ampla;
- g) Criar um sistema de monitorização, com critérios, variáveis e indicadores que permitam mensurar as ações planeadas e acompanhar o cumprimento dos objetivos preconizados; como se defende no capítulo 11, esse sistema deverá ser multivariado e exige uma estrutura de implementação, que é sugerida através da medida M30 (Observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade), e uma clara responsabilização técnica e política (para a qual a prossecução da medida M31 (Criação do cargo operacional técnico de coordenação estratégica, responsável pela articulação e implementação das medidas e projetos estruturantes) será também essencial;
- h) Criar uma estrutura de governação específica (que se sugere ser assente na coordenação estratégica pelo responsável político – o Vereador da Cultura –, com o apoio do responsável pelo cargo operacional técnico sugerido na medida M31 e dos diretores da DMC e da EGEAC). A implementação da estrutura de governação deve igualmente apoiar-se na prossecução das medidas M30 (Observatório para mapeamento e monitorização das atividades

culturais da cidade), M32 (Conselho Consultivo para a Política Cultural Municipal) e M33 (Fórum anual de discussão com os agentes culturais da cidade). A operacionalização de um Conselho Consultivo para Política Cultural Municipal alargado – plenário onde se faz e decide o plano de ação geral – seria desejável, sendo depois da responsabilidade de uma comissão executiva mais restrita a execução quotidiana do plano estratégico. A estrutura de governação acima identificada (com a existência de um responsável técnico com funções executivas, em estreita articulação de funções com o Vereador da

Cultura, o Diretor Municipal de Cultura e o Presidente da EGEAC) ganharia em ter uma operacionalização mais fina assente numa estrutura que reunisse periodicamente (por exemplo, semestralmente) incluindo (para além desses 4 elementos), representantes dos diversos equipamentos e divisões da DMC e EGEAC (um por cada), alicerçados por redes territoriais (uma por zona), que podem ser dinamizados por polos chave no território (ex: biblioteca municipal de Marvila na Zona Oriental, Polo Cultural das Gaivotas | Boavista no centro histórico; etc.).





# 11. SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO

## 11.1. Introdução

Neste capítulo propõe-se, de forma simples e esquemática, o lançamento de um sistema de monitorização que permita dar ferramentas ao Pelouro da Cultura (envolvendo aqui DMC e EGEAC, novamente) para avaliar e monitorizar as ações a implementar e os seus resultados.

Este sistema assenta nos indicadores definidos para avaliar a implementação de cada uma das medidas concretas ou dos objetivos que se propõe atingir, definindo métricas e procurando rotinizar lógicas de recolha, tratamento e análise da informação respetiva que permitam à CML uma autonomia na posterior gestão e utilização deste sistema.

Não se coloca aqui em discussão a utilidade e validade da implementação de um modelo deste tipo, que nos parece imprescindível, numa lógica efetiva de planeamento estratégico, para uma monitorização e avaliação permanente das opções tomadas (tanto em termos de objetivos como de instrumentos de atuação) face às inevitáveis dinâmicas que se vão verificando na realidade envolvente e nas condições de atuação, e permitindo uma adaptação contínua da estratégia definida ao rumo dessas evoluções, reorientando-a e afinando-a face às transformações em curso, mas sem cair na discricionariedade. Parte-se, no entanto, da colocação à discussão de um conjunto de pressupostos sobre os quais importa refletir para ter em consideração nas opções a tomar quanto ao modelo de monitorização a implementar:

- Em primeiro lugar importa destacar que nenhum modelo de monitorização e avaliação é perfeito, e que há em particular que ter um cuidado extremo com a falibilidade e com o potencial de instrumentalização dos indicadores que muitas vezes são utilizados para este efeito. Na verdade, quer estejamos a falar de indicadores com carácter quantitativo quer de indicadores mais qualitativos, é frequente que a sua fixação e a definição de metas a atingir para um determinado período temporal façam muitas vezes incorrer num esforço para cumprir essas metas a todo o custo, esquecendo o essencial do cumprimento dos objetivos, mais vastos, que se pretendem com a estratégia, e que estavam subjacentes à escolha desse indicador. Corre-se o risco de estar a “trabalhar para o indicador”, para atingir uma determinada meta, um valor que é assumido como objetivo em si mesmo, por vezes mesmo sacrificando a obtenção de outras facetas do mesmo objetivo estratégico, que será naturalmente multidimensional e não redutível a um indicador isolado.
- Face ao que acima é dito, importará, portanto, ter um sistema que será tanto mais robusto quanto mais estiver assente numa bateria ou combinação de indicadores diversos (preferencialmente tanto de natureza quantitativa como qualitativa), para cada uma das dimensões em avaliação, que possam ser cruzados e complementares entre si. Por outro lado, importa igualmente que esses indicadores permitam uma monitorização constante e contínua, que possibilite mapear, nem que seja periodicamente, uma trajetória de evolução, e não apenas fazer uma avaliação estática da implementação. Naturalmente, este desiderato tem de ser equilibrado com a praticabilidade do sistema, em termos da sua eficácia e eficiência, pois os custos (em termos económicos, de tempo, de esforço) com a obtenção e tratamento de informação não podem ser de tal forma elevados que obstaculizem um processo contínuo e regular.
- Em terceiro lugar importa igualmente ter em conta que a monitorização e avaliação de resultados pode ter por alvo o alcance dos objetivos/subobjetivos definidos, ou pode antes ter por ambição a medição dos efeitos de cada uma das medidas ou projetos concretos que são colocados em prática para os atingir (ou ambas as situações em simultâneo). Naturalmente será mais fácil objetivar formas de mensuração para a avaliação de medidas e projetos concretos, mas, por outro lado, corre-se o risco de perder a noção dos efeitos gerais (já que como acima é referido a realidade é mais complexa, e dificilmente o cumprimento de um objetivo será redutível ao cumprimento de uma meta num único indicador) e portanto de conseguir avaliar corretamente o alcance dos objetivos que se pretendiam com a estratégia em causa.
- Em quarto lugar, importa perceber que, como já foi anteriormente referido neste relatório, a mensuração de impactos e a avaliação dos efeitos de uma medida podem ser mensuráveis a níveis muito diversos, e assumindo lógicas muito distintas. Importa considerar pelo menos três níveis diferentes ao tentar avaliar impactos de atuações políticas como as que aqui se preconizam: (i) avaliar os resultados em termos dos *inputs* utilizados na medida, isto é avaliar os recursos e o esforço que foi colocado na sua execução (medindo por exemplo o investimento efetuado, o nº de iniciativas executadas, ou os recursos nela colocados); (ii) avaliar os resultados da atuação em função dos *outputs*, ou seja dos resultados diretos da utilização desses recursos nessas atividades (medindo, por exemplo, o nº de pessoas/públicos atingidas, o nº de empregos ou empresas criados, etc.); e (iii) avaliar os resultados em termos dos seus *outcomes*, isto é dos impactos efetivos que os resultados dessas atividades tiveram (in)

diretamente na vida da cidade e as suas comunidades (avaliando, por exemplo, o que significou para determinada pessoa o contato com aquela obra de arte, ou o saber fazer que aquele artista acumulou por estar envolvido nessa atividade). Exemplificando, podemos avaliar os efeitos da mesma ação (um espetáculo de artes performativas), medindo o nº de sessões efetuadas, ou medindo o número de pessoas que tiveram contacto com ela como público, ou avaliando os efeitos que esse espetáculo teve no capital cultural de quem nunca tinha visto uma obra desse tipo). Tendo isto em conta, mais se salienta então a necessidade de cruzar indicadores que cubram todos estes níveis, em simultâneo, para uma monitorização completa e eficiente dos objetivos de uma estratégia cultural.

- Finalmente importa ainda salientar a importância de envolver os interessados no estabelecimento dos indicadores. Naturalmente alguém externo poderá estabelecer uma bateria de indicadores, mais ou menos standardizados, para avaliar uma ação. Mas, mais do que ninguém, os agentes mais diretamente envolvidos na definição dos objetivos, na afetação de recursos, e na prática da implementação de cada medida detêm um conhecimento específico sobre o contexto específico e o quadro de limitações em que ela irá ser executada

e, por essa razão, fará todo o sentido que sejam diretamente envolvidos no estabelecimento das metas a atingir e mesmo na escolha e calibragem dos indicadores utilizados para avaliar a sua atividade.

Tendo tudo isto em conta, importa então destacar a importância, num caso como este, da existência de uma estrutura de monitorização permanente, com capacidade efetiva para proceder à recolha, tratamento, análise e disseminação da informação necessária a esta avaliação. Esta estrutura (que pode ter um formato de “observatório” ou algo semelhante) será fundamental para garantir à CML uma autonomia e um saber-fazer que possibilitem uma monitorização permanente das ações em curso e uma avaliação (e readaptação) contínua das opções estratégicas tomadas. Essa estrutura será assim fundamental na continuidade da reflexão que aqui é iniciada e na implementação do sistema que é sugerido na secção seguinte (não sendo naturalmente possível concretizá-lo no âmbito daquilo que estava previsto e contratualizado no quadro deste estudo), incluindo a expansão e operacionalização dos indicadores sugeridos, bem como a definição de metas, critérios e procedimentos mais “finos”, desenhados em detalhe, em colaboração com as diversas instâncias responsáveis pela implementação concreta das diversas ações preconizadas.

## 11.2. Indicadores/metapas para objetivos

Tendo em conta os princípios e questões em discussões apresentadas no ponto anterior, a equipa opta por sugerir um sistema que assenta em três pressupostos:

- 1) É um sistema que se baseia na avaliação da implementação e dos impactos atingidos ao nível dos objetivos estratégicos e não das medidas e dos projetos concretos. Esta opção pretende, por um lado, desviar o ónus do cumprimento da “meta” de um projeto concreto (que poderia fazer a estrutura trabalhar para a meta concreta a atingir ao nível dessa medida e não para o objetivo geral) e centrar-se antes no objetivo em si mesmo. Por outro lado, procura fazer face a naturais reorientações de prioridades e condições em termos de medidas e projetos concretos, que tirariam flexibilidade aos mecanismos de medição. Para além disso, assume-se que o que será fundamental para implementação das estratégias e para monitorização dos seus impactos, ao longo do tempo e de forma continuada, será mais a prossecução dos objetivos gerais a atingir (sobretudo dependentes da atuação regular e quotidiana da DMC e EGEAC) do que a prossecução das medidas e programas mais especiais ou excecionais sugeridas neste documento estratégico, por muito estruturantes e importantes que estas possam ser.
- 2) É um sistema que combina indicadores de diversos tipos (de *input*, de *output* e de *outcome*), que apenas aqui aparecem numa forma mais quantitativa, mas que deverão ser complementados por outros, de natureza mais qualitativa, consensualizados previamente com as equipas responsáveis pela sua operacionalização. Opta-se pela apresentação aqui de apenas um conjunto de indicadores de base, para cada objetivo, que deverão ser alargados posteriormente com a entrada em funcionamento plena de um sistema, assente na capacidade da CML recolher de forma contínua informação de base (quantitativa e qualitativa), que permita o estabelecimento de outros indicadores, complementares a estes.

- 3) É um sistema que, para ser consequente, necessita, portanto, da operacionalização de uma das medidas sugeridas nestas estratégias, a medida M30 (Observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade) e beneficia da concretização de outras. Com efeito, assume-se que, na sua estrutura atual, o Pelouro da Cultura não tem condições para fazer esta avaliação de forma contínua e eficaz, já que teria de cobrir a ação da DMC e da EGEAC, bem como interagir com outros departamentos da CML e agentes externos. Para além disso, esta parece-nos melhor que a solução de externalização desse observatório a entidades externas, das quais a CML ficaria dependente, e que teriam dificuldade em realizar também em permanência esta

atividade. Embora o *know-how* específico possa ter de vir dessas entidades externas, num momento inicial, parece fundamental montar uma estrutura que tenha capacidade de acumular conhecimento, práticas de trabalho e rotinas de recolha e de tratamento de informação capazes de garantir uma monitorização consistente e contínua que permita que estejamos perante um sistema efetivo de monitorização e não apenas de um conjunto de indicadores e metas para uma avaliação periódica ou ocasional.

Tendo em conta estes pressupostos apresentam-se de seguida os indicadores e metas propostos para os diversos objetivos preconizados no âmbito de cada um dos eixos estratégicos identificados.

## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

EE1. Promoção da experiência de fruição cultural		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.1. Promover a vivência e fruição cultural territorializada da cidade	› N° de centros a funcionar no âmbito da Criação da rede de Centros Cívicos de Proximidade	› Abertura de pelo menos cinco centros nos primeiros quatro anos
	› N° de atividades da EGEAC em espaço público realizadas fora da “coroa central” (centro histórico + centro funcional)	› Garantir que pelo menos 50% das atividades da EGEAC em espaço público acontecem fora da “coroa central”, a partir de 2018
	› N° de espaços portuários e/ou industriais abandonados apropriados para fins culturais, por parte de coletivos e associações	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , garantir a apropriação cultural de pelo menos cinco espaços portuários e/ou industriais abandonados, por parte de coletivos e associações
1.2. Aproveitar / promover / mobilizar dinâmicas culturais locais de proximidade	› N° de línguas para as quais a Agenda Cultural é traduzida	› Traduzir a Agenda Cultural para inglês, no espaço de dois anos, e para uma segunda língua, no espaço de dez anos
	› N° de espetáculos apresentados nos teatros municipais em língua portuguesa traduzidos para língua estrangeira	› Tradução para inglês de pelo menos 50% dos espetáculos apresentados nos teatros municipais em português
	› Nível de abrangência da cobertura horária das Bibliotecas de Lisboa	› Flexibilização dos horários das Bibliotecas de Lisboa, de modo a ter pelo menos uma aberta 24 horas por dia e pelo menos três abertas até à meia-noite, no final de 2019
	› Nível de abrangência dos dias de abertura dos museus municipais	› Abertura de todos os museus municipais todos os dias, no horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>

(continua)

**EE1. Promoção da experiência de fruição cultural**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.3. Incrementar a literacia cultural	› N° de ações de formação para a promoção da literacia e qualificação cultural do Pelouro da Cultura frequentadas por cada trabalhador da DMC e da EGEAC	› Assegurar que cada trabalhador da DMC e da EGEAC frequente pelo menos uma ação de formação para a promoção da literacia e qualificação cultural do Pelouro da Cultura
	› N° de eventos externos ao seu serviço frequentados, no espaço de um ano, por cada trabalhador da DMC e da EGEAC inscrito nas ações de formação para a promoção da literacia e qualificação cultural do Pelouro da Cultura	› Assegurar que cada trabalhador da DMC e da EGEAC inscrito nas ações de formação para a promoção da literacia e qualificação cultural do Pelouro da Cultura vai a pelo menos dez eventos externos ao seu serviço, no espaço de um ano
	› N° mínimo de equipamentos municipais visitados por cada aluno de todas as escolas municipais, no espaço de um ano	› Assegurar que os alunos de todas as escolas municipais visitam pelo menos um equipamento municipal por ano
	› Nível de operacionalização da medida alusiva à Caderneta Cultural Jovem	› Implementação a 100% da medida alusiva à Caderneta Cultural Jovem
	› N° mínimo de atividades dos serviços educativos dos equipamentos municipais direcionado para públicos-alvo e territórios específicos	› Direcionar pelo menos 20% das atividades dos serviços educativos dos equipamentos municipais para populações “à margem” (idosos, pessoas com deficiências, reclusos, pessoas com problemas mentais,...), bem como pelo menos 20% para os territórios de intervenção prioritária da cidade (os Bip/Zips)

(continua)

## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.4. Garantir condições facilitadoras do acesso à cultura	› Nível de adaptação dos horários de funcionamento dos equipamentos culturais da CML às necessidades e características dos seus públicos, reais e potenciais, nacionais e internacionais	› Flexibilização dos horários de funcionamento de todos os equipamentos culturais da CML às necessidades e características dos seus públicos, reais e potenciais, nacionais e internacionais, no horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>
	› N° de línguas para as quais a Agenda Cultural é traduzida	› Traduzir a Agenda Cultural para inglês, no espaço de dois anos, e para uma segunda língua, no espaço de dez anos
	› N° de espetáculos apresentados nos teatros municipais em língua portuguesa traduzidos para língua estrangeira	› Tradução para inglês de pelo menos 50% dos espetáculos apresentados nos teatros municipais em português
	› Nível de acessibilidade física aos equipamentos municipais por pessoas com mobilidade reduzida	› Assegurar a existência de rampas de acesso destinadas a pessoas com mobilidade reduzida em todos os equipamentos municipais
	› Nível de acessibilidade aos equipamentos municipais por pessoas com insuficiências visuais ou auditivas	› Garantir em pelo menos 50% dos espetáculos e programas a áudiodescrição e a interpretação em Língua Gestual Portuguesa
	› Nível de cobertura do Wi-fi gratuito nos equipamentos municipais	› Assegurar Wi-fi gratuito em todos os equipamentos municipais

(continua)



## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.5. Promover a qualidade da experiência como forma de valorizar a fruição cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N.º de ações de formação repetitantes ao tratamento com o público frequentadas anualmente pelos trabalhadores com tarefas de <i>front office</i> nos equipamentos municipais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Garantir que todos os trabalhadores com tarefas de <i>front office</i> nos equipamentos municipais frequentam pelo menos uma ação de formação relativa às suas funções de contacto com o público por ano</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de cobertura de serviços de cafetaria em todas as Bibliotecas de Lisboa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assegurar a existência de um serviço de cafetaria em todas as Bibliotecas de Lisboa (mesmo que mais "informal", proporcionando, por exemplo, que a comunidade envolvente venda produtos por si confeccionados) ou garantir que as associações de base local e organizações das áreas envolventes das bibliotecas se possam candidatar a fornecer o serviço de cafetaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concentração dos diferentes arquivos municipais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No espaço de cinco anos, concentrar os diferentes arquivos municipais no mesmo edifício</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de adaptação dos horários de funcionamento dos equipamentos culturais da CML às necessidades e características dos seus públicos, reais e potenciais, nacionais e internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Flexibilização dos horários de funcionamento de todos os equipamentos culturais da CML às necessidades e características dos seus públicos, reais e potenciais, nacionais e internacionais, no horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de investimento na qualidade infraestrutural e técnica e das condições ambientais em todos os equipamentos municipais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Avaliação da necessidade de investimento na qualidade infraestrutural e técnica e das condições ambientais em todos os equipamentos municipais, todos os anos, e implementação de periodicidade mínima de investimento pelo menos de cinco em cinco anos em cada equipamento</li> </ul>

(continua)

## EE1. Promoção da experiência de fruição cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.6. Trabalhar a fruição dos novos públicos específicos atualmente em desenvolvimento	› N° de línguas para as quais a Agenda Cultural é traduzida	› Traduzir a Agenda Cultural para inglês, no espaço de dois anos, e para uma segunda língua, no espaço de dez anos
	› N° de espetáculos apresentados nos teatros municipais em língua portuguesa traduzidos para língua estrangeira	› Tradução para inglês de pelo menos 50% dos espetáculos apresentados nos teatros municipais em português
	› Nível de públicos advindos das diferentes comunidades migrantes nos equipamentos e programações municipais (chinesa, indiana, paquistanesa, brasileira, PALOP)	› Aumento de 10% nos primeiros cinco anos e 20% no espaço de dez anos dos públicos advindos das diferentes comunidades migrantes (chinesa, indiana, paquistanesa, brasileira, PALOP)
	› Nível de público mais jovem de circuitos ditos “alternativos” e “invisíveis” nos equipamentos e programações municipais	› Aumento de 10% nos primeiros cinco anos e 20% no espaço de dez anos do público mais jovem em circuitos ditos “alternativos” e “invisíveis”
	› Nível de público constituído por estudantes deslocados e Erasmus nos equipamentos e programações municipais	› Aumento de 10% nos primeiros cinco anos e 20% no espaço de dez anos do público constituído por estudantes deslocados e Erasmus
	› Nível de público composto por “novos” residentes estrangeiros com capital cultural e económico nos equipamentos e programações municipais	› Aumento de 10% nos primeiros cinco anos e 20% no espaço de dez anos do público composto por “novos” residentes

(continua)

EE1. Promoção da experiência de fruição cultural		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.7. Melhorar relação da CML com o utente cultural	› Grau de implementação Canal Lisboa Cultural nos transportes públicos	› No espaço de três anos, implementação a 100% do Canal Lisboa Cultural na Carris, e no espaço de cinco anos no Metro
	› N° de línguas para as quais a Agenda Cultural é traduzida	› Traduzir a Agenda Cultural para inglês, no espaço de dois anos, e para uma segunda língua, no espaço de dez anos
	› Nível de implementação de uma estratégia de comunicação transversal a todo o Pelouro da Cultura	› No espaço de um ano, definir e implementar uma estratégia de comunicação transversal a todo o Pelouro da Cultura
	› Quantidade de actividades desenvolvidas em conjunto entre diferentes equipamentos culturais municipais	› No espaço de cinco anos, alcançar um aumento de pelo menos 20% dos eventos culturais realizados em conjunto entre equipamentos municipais
	› Nível de desenvolvimento de uma Agenda Digital para a Cultura	› No espaço de um ano, concretização do projeto de desenvolvimento de uma estratégia Agenda Digital para a Cultura
	› Nível de acessibilidade à Agenda Cultural em suporte digital	› No espaço de cinco anos, aumento de 25% no Agenda Cultural em suporte digital
	› Nível de operacionalização do Portal LX cultura	› Portal LX cultura estar em pleno funcionamento no espaço de dois anos, disponibilizando informação sobre o setor cultural, assente numa lógica de transparência e <i>accountability</i>
1.8. Desenvolver o conceito e prática de “fruição ativa” ( <i>active spectatorship</i> )	› Quantidade de espetáculos assentes no conceito de “fruição ativa”, ao nível da programação, da política e do planeamento cultural	› Aumento de 10% dos espetáculos assentes no conceito de “fruição ativa”, ao nível da programação, da política e do planeamento cultural
	› N° eventos/espetáculos realizados anualmente nos equipamentos municipais que assentam no conceito de “fruição ativa”	› No total dos equipamentos municipais, garantir que pelo menos cinco dos eventos/espetáculos realizados assentam no conceito de “fruição ativa”

(continua)

EE1. Promoção da experiência de fruição cultural		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
1.9. Promover cruzamentos de públicos na fruição cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° mínimo de evento por ano que promova cruzamentos por idade, género, etnia e tipo de atividade, em cada equipamento municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No âmbito da programação de cada equipamento municipal, garantir pelo menos um evento por ano que promova cruzamentos por idade, género, etnia e tipo de atividade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° de centros a funcionar no âmbito da Criação da rede de Centros Cívicos de Proximidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Abertura de pelo menos cinco centros nos primeiros quatro anos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° mínimo de eventos por ano que promovam o cruzamento entre atividades culturais e outras atividades não “tradicionalmente” culturais (ex. desporto, ciência, saúde, etc), em cada equipamento municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Em cada um dos equipamentos municipais, assegurar que pelo menos um evento por ano promove o cruzamento entre atividades culturais e outras atividades não “tradicionalmente” culturais (ex. desporto, ciência, saúde, etc)</li> </ul>

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
2.1. Apoiar a criação, produção e exibição (apoio aos agentes culturais nas suas diversas vertentes)	› Nível de operacionalização do projeto Loja Lisboa Cultura	› Loja Lisboa Cultura estar em pleno funcionamento no espaço de um ano
	› Nível de operacionalização do projeto Portal LX cultura	› Portal LX cultura estar em pleno funcionamento no espaço de dois anos
	› Nível de operacionalização da definição e divulgação de regras claras relativas aos apoios financeiros e logísticos a conceder	› No espaço de um ano, definir e divulgar regras claras relativas aos apoios financeiros e logísticos a conceder
	› Nível de avaliação e monitorização das iniciativas e apoios prestados pelo pelouro da cultura	› Implementação de sistemas de medição, avaliação e monitorização das iniciativas e apoios prestados (incluindo e sistematização e reconfiguração dos existentes) no espaço de um ano
2.2. Promover a expressão multicultural e o diálogo intercultural	› Quantidade de equipamentos municipais a realizar projetos de índole intercultural e/ou transcultural	› No espaço de cinco anos, 75% dos equipamentos municipais terem realizado pelo menos um projeto de índole intercultural e/ou transcultural
	› Quantidade de equipamentos municipais a realizar iniciativas culturais das novas populações residentes	› No espaço de cinco anos, 75% dos equipamentos municipais, terem acolhido pelo menos uma iniciativa cultural das novas populações residentes
	› N.º de novos projeto-âncora de diálogo e de cruzamento intercultural realizados em equipamentos municipais situados em zonas de transição da cidade, "entradas" de bairros problemáticos ou ainda nas <i>border areas</i> da cidade (adaptados ao território específico em que se realizam)	› Anualmente, criar um novo projeto-âncora de diálogo e de cruzamento intercultural em equipamentos municipais situados em zonas de transição da cidade, "entradas" de bairros problemáticos ou ainda nas <i>border areas</i> da cidade

(continua)

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
2.3. Identificar e apoiar iniciativas culturais de base local e comunitária	› N° de centros a funcionar no âmbito da Criação da rede de Centros Cívicos de Proximidade	› Abertura de pelo menos cinco centros nos primeiros quatro anos
	› Nível de periodicidade do mapeamento associativo da cidade, incluindo novos movimentos associativos, coletivos informais e intérpretes	› No prazo de um ano e com atualização anual, ter um mapeamento associativo da cidade, incluindo novos movimentos associativos, coletivos informais e intérpretes
	› Nível de apoio concedido ao movimento associativo que desenvolve atividades culturais no município (incluindo instituições tradicionais e novas)	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , aumentar em 10% o apoio concedido ao movimento associativo que desenvolve atividades culturais (incluindo instituições tradicionais e novas)
2.4. Estimular contacto com ambientes e atmosferas criativos	› N° de centros a funcionar no âmbito da Criação da rede de Centros Cívicos de Proximidade	› Abertura de pelo menos cinco centros nos primeiros quatro anos
	› Nível de concretização de programas educativos inovadores dedicado a novos segmentos de públicos	› Todos os equipamentos terem, no espaço de dois anos, um programa educativo inovador dedicado a novos segmentos de públicos
	› Nível de implementação de parcerias entre equipamentos municipais e Agrupamentos Escolares e Universidades	› No prazo de dois anos, 75% dos equipamentos terem pelo menos uma parceria com um Agrupamento Escolar e com uma Universidade

(continua)

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
2.5. Disponibilizar espaços para criação, ensaio, produção a agentes culturais da cidade, em setores diversos	› Quantidade de espaços disponibilizados para produção e criação artística pelo Pelouro da Cultura	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , promover o aumento de espaços para produção e criação artística em 25%
	› Quantidade de espaços de ensaio e residências artísticas disponibilizados pelo pelouro da cultura e seus equipamentos	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , promover o aumento de espaços de ensaio e residências artísticas em 50%
	› N° de iniciativas conjuntas com a DMEI (Dir. Municipal de Economia e Inovação) para a disponibilização de espaços para atividades criativas	› No prazo de um ano, ter uma iniciativa conjunta com a DMEI para a disponibilização de espaços para atividades criativas
2.6. Promover a integração e fixação de agentes criativos	› Quantidade de agentes criativos residentes na cidade	› Aumentar em 50% o número de criativos (artistas e outros criadores na área cultural) a residir na cidade de Lisboa durante o horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>
	› N° de encontros gerais envolvendo os agentes culturais e criativos, organizações e instituições na cidade	› Realizar anualmente pelo menos um encontro entre agentes culturais e criativos, organizações e instituições na cidade
2.7. Promover as capacidades empreendedoras, e a gestão das organizações culturais e criativas	› Nível de expansão dos centros de apoio técnico e informação especializada ao agente cultural (sob o formato Loja Lisboa Cultura ou outro)	› Alargar a um ponto diferente da cidade, a cada três anos, o apoio técnico e informação especializada ao agente cultural
	› Nível de concretização da identificação e divulgação de boas práticas e experiências por parte de cada equipamento do Pelouro da Cultura	› Anualmente, todos os equipamentos municipais devem compilar num documento um conjunto de boas práticas
	› Nível do financiamento municipal disponível para incubação de startups e microempresas, conseguido pelo setor cultural	› Os agentes do tecido cultural atingirem 5% do total do financiamento municipal disponível para incubação de startups e microempresas, até ao final do horizonte temporal da implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>

(continua)

## EE2. Promoção da capacidade de expressão cultural

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
2.8. Aproveitar os efeitos económicos, transversalmente, de incorporação de conteúdos estéticos e simbólicos	› N° de encontros anuais para interconhecimento mútuo entre investidores e agentes culturais da cidade	› Realização de pelo menos um encontro por ano entre investidores (de vários setores económicos) da cidade e agentes culturais
	› N° de equipamentos da EGEAC e DMC com espaço de venda de conteúdos comercializáveis e <i>merchandising</i> da cultura (EGEAC e DMC)	› Num espaço de dois anos, todos os equipamentos municipais terem um espaço de venda de conteúdos comercializáveis e <i>merchandising</i> da cultura (EGEAC e DMC)
2.9. Melhorar a divulgação e comunicação da atividade cultural	› N° de línguas para as quais a Agenda Cultural é traduzida	› Traduzir a Agenda Cultural para inglês, no espaço de dois anos, e para uma segunda língua, no espaço de dez anos
	› Nível de desenvolvimento de de uma Agenda Digital para a Cultura	› No espaço de um ano, concretização do projeto de desenvolvimento de uma estratégia Agenda Digital para a Cultura
	› Grau de implementação Canal Lisboa Cultural nos transportes públicos	› No espaço de três anos, implementação a 100% do Canal Lisboa Cultural na Carris, e no espaço de cinco anos no Metro
2.10. Melhorar a relação da CML com os criadores e promotores culturais	› Nível de operacionalização do Portal LX cultura, de modo a permitir a disponibilizando informação sobre o setor cultural, assente numa lógica de transparência e <i>accountability</i>	› Portal LX cultura estar em pleno funcionamento no espaço de dois anos, disponibilizando informação sobre o setor cultural, assente numa lógica de transparência e <i>accountability</i>
	› Nível de entrada de novos recursos humanos Recursos Humanos no universo DMC/EGEAC	› Num espaço de dez anos, assegurar a entrada de pelo menos 10% de novos Recursos Humanos no universo DMC/EGEAC
	› Nível de concretização da identificação e divulgação de boas práticas e experiências por parte de cada equipamento do Pelouro da Cultura	› Anualmente, todos os equipamentos municipais devem compilar num documento, e tornar público para os agentes culturais da cidade, um conjunto de boas práticas relativas à sua atividade



## EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade

EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
3.1. Promover o estudo e o conhecimento da memória e da(s) identidade(s) da cidade	› Nível de abrangência, em termos de equipamentos culturais municipais, da implementação de parcerias com Universidades centros de investigação	› No espaço de três anos, 75% dos equipamentos terem uma parceria com pelo menos uma Universidade e um centro de investigação
	› Nível de abrangência, em termos de equipamentos culturais municipais, da participação dos serviços educativos em parcerias de educação cultural	› Anualmente, todos os serviços educativos dos equipamentos municipais envolvidos em pelo menos uma parceria de educação cultural
	› Nível de abrangência, em termos de equipamentos culturais, da existência de parcerias continuadas entre os serviços educativos dos equipamentos municipais e estabelecimentos de ensino	› No espaço de três anos todos os serviços educativos dos equipamentos municipais terem projetos continuados com estabelecimentos de ensino, para a educação cultural
	› Nível de implementação do observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto, assegurando a divulgação dos trabalhos / estudos sobre cultura produzidos pelas universidades e centros de investigação	› No espaço de um ano, criar o observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto, assegurando a divulgação dos trabalhos / estudos sobre cultura produzidos pelas universidades e centros de investigação
	› Nível de operacionalização do alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos a todo o Pelouro da Cultura	› No espaço de dois anos, operacionalizar o alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos do Pelouro da Cultura a todo o universo DMC/EGEAC
	› Nível de concretização de parcerias que permitam que todas as universidades públicas tenham uma plataforma de comunicação com um público mais generalista, divulgando os resultados da investigação produzida sobre a cidade de Lisboa	› No espaço de três anos, concretizar parcerias que permitam que todas as universidades públicas tenham uma plataforma de comunicação com um público mais generalista, divulgando os resultados da investigação produzida sobre a cidade de Lisboa

(continua)

### EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
3.2. Preservar e divulgar o património e a memória da cidade, refletindo sobre a sua contemporaneidade	› N° de novos glossários interculturais construídos com as comunidades envolventes, por um equipamento cultural diferente, para uma nova zona diferente da cidade	› Anualmente, construir, com as comunidades envolventes, pelo menos um glossário intercultural para uma zona diferente da cidade
	› Nível de abrangência, em termos de equipamentos culturais municipais, da implementação de parcerias com Universidades centros de investigação	› No espaço de três anos, 75% dos equipamentos terem uma parceria com pelo menos uma Universidade e um centro de investigação
	› Nível de operacionalização do alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos a todo o Pelouro da Cultura	› No espaço de dois anos, operacionalizar o alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos do Pelouro da Cultura a todo o universo DMC/EGEAC
	› N° de novos circuitos de memória local identificados e promovidos pelos agentes culturais, com o envolvimento do Pelouro da Cultura (DMC ou EGEAC)	› Anualmente, garantir o envolvimento do Pelouro da Cultura (DMC ou EGEAC) na identificação e promoção de pelo menos um novo circuito de memória local (por entidades da comunidade local ou outras)
	› Nível de implementação do observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto	› No espaço de um ano, criar o observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto
	› Nível de concretização da monitorização e avaliação da reestruturação orgânica do setor museológico da EGEAC	› Num espaço de cinco anos, monitorizar e avaliar a reestruturação orgânica do setor museológico da EGEAC

(continua)

**EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
3.3. Garantir a preservação e requalificação do património tangível e intangível	› N° de edifícios com valor patrimonial reabilitados e afetos à atividade cultural	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , ter cinco edifícios com valor patrimonial reabilitados e afetos à atividade cultural
	› Nível de investimento na digitalização dos acervos municipais da cultura	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , assegurar um aumento de 20% do investimento na digitalização dos acervos municipais da cultura
	› Nível de esforço com a digitalização de conteúdos, no âmbito dos acervos municipais da cultura	› Anualmente, assegurar um aumento de 20% do volume de conteúdos digitalizados, no âmbito dos acervos municipais da cultura
	› Nível de concretização da reestruturação dos sistemas de informação internos	› Reestruturação dos sistemas de informação internos, no espaço de cinco anos
	› Nível de concretização da compilação e divulgação de boas práticas relativas à recuperação do património edificado e da valorização do espaço urbano	› Anualmente, compilação e divulgação de boas práticas relativas à recuperação do património edificado e da valorização do espaço urbano
	› Nível de concretização da implementação do Projeto-Piloto de Registo do Património Imaterial Contemporâneo da Cidade de Lisboa	› No espaço de dois anos, dar início às parcerias necessárias à implementação do Projeto-Piloto de Registo do Património Imaterial Contemporâneo da Cidade de Lisboa

(continua)

### EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
3.4. Impulsionar o estudo das atividades culturais da cidade e das políticas que sobre elas incidem	› Nível de implementação do observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto	› No espaço de um ano, criar o observatório para mapeamento e monitorização das atividades culturais da cidade, bem como do seu impacto
	› Nível de concretização da criação do cargo operacional técnico de coordenação estratégica, responsável pela articulação e implementação das medidas e projetos estruturantes	› Num espaço de seis meses, criação do cargo operacional técnico de coordenação estratégica, responsável pela articulação e implementação das medidas e projetos estruturantes
	› Nível de operacionalização do Portal LX cultura	› Portal LX cultura estar em pleno funcionamento no espaço de dois anos, disponibilizando informação sobre o setor cultural
	› Nível de implementação dos mecanismos de atualização da informação sobre cultura disponibilizada no portal de dados abertos da CML	› Anualmente, assegurar que todos os serviços/departamentos/divisões da DMC e EGEAC fazem a atualização da informação sobre cultura disponibilizada no portal de dados abertos da CML
	› Nível de concretização da avaliação (externa aos serviços municipais) intercalar e final da aplicação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>	› No espaço de cinco anos, fazer uma avaliação intercalar independente da aplicação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> e, no espaço de dez anos, uma avaliação final

(continua)

**EE3. Valorização e reforço da imagem, da vivência e da memória coletiva da cidade**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
3.5. Promover a ligação e a expressão afetiva pela cidade	› N° de novos circuitos de memória local identificados e promovidos pelos agentes culturais, com o envolvimento do Pelouro da Cultura (DMC ou EGEAC)	› Anualmente, garantir o envolvimento do Pelouro da Cultura (DMC ou EGEAC) na identificação e promoção de pelo menos um novo circuito de memória local (por entidades da comunidade local ou outras)
	› Nível de operacionalização do alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos a todo o Pelouro da Cultura	› No espaço de dois anos, operacionalizar o alargamento do Laboratório dos Serviços Educativos do Pelouro da Cultura a todo o universo DMC/EGEAC
	› Nível de concretização da implementação do Projeto-Piloto de Registo do Património Imaterial Contemporâneo da Cidade de Lisboa	› No espaço de dois anos, dar início às parcerias necessárias à implementação do Projeto-Piloto de Registo do Património Imaterial Contemporâneo da Cidade de Lisboa
	› N° de novos glossários interculturais construídos com as comunidades envolventes, por um equipamento cultural diferente, para uma nova zona diferente da cidade	› Anualmente, construir, com as comunidades envolventes, pelo menos um glossário intercultural para uma zona diferente da cidade
	› Nível de implementação de uma marca associada à Cultura em Lisboa	› No espaço de um ano, promover e valorizar a uma marca associada à Cultura em Lisboa
	› Nível de progressão da referência ao gosto pela cidade de Lisboa, no âmbito dos inquéritos de públicos dos equipamentos culturais municipais	› No espaço de cinco anos, aumento de 20% da referência ao gosto pela cidade de Lisboa, no âmbito dos inquéritos de públicos dos equipamentos culturais municipais

## EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade

EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
4.1. Atenuar efeitos externos induzidos pela procura turística, em particular em zonas com património histórico e monumental (com componente cultural)	› N° de centros a funcionar no âmbito da Criação da rede de Centros Cívicos de Proximidade	› Abertura de pelo menos cinco centros nos primeiros quatro anos
	› N° de atividades da EGEAC em espaço público realizadas fora da “coroa central” (centro histórico + centro funcional)	› Garantir que pelo menos 50% das atividades da EGEAC em espaço público acontecem fora da “coroa central”, a partir de 2018
	› N° de espaços portuários e/ou industriais abandonados apropriados para fins culturais, por parte de coletivos e associações	› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> , garantir a apropriação cultural de pelo menos cinco espaços portuários e/ou industriais abandonados, por parte de coletivos e associações
	› Nível de concretização do controlo e limitação do acesso a não residentes nos bairros históricos (exceto vias principais de circulação) para a totalidade do território das freguesias de Santa Maria Maior, Misericórdia e São Vicente)	› Controlo e limitação do acesso a não residentes nos bairros históricos (exceto vias principais de circulação) para a totalidade do território das freguesias de Santa Maria Maior, Misericórdia e São Vicente), no prazo de um ano
	› Nível de concretização do controlo e limitação do acesso a não residentes nos bairros históricos (exceto vias principais de circulação) para zonas específicas (pelo menos 15% do território) das freguesias de Santo António, Estrela, Arroios e Penha de França	› Controlo e limitação do acesso a não residentes nos bairros históricos (exceto vias principais de circulação) para zonas específicas (pelo menos 15% do território) das freguesias de Santo António, Estrela, Arroios e Penha de França no prazo de dois anos

(continua)

**EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
4.1. Atenuar efeitos externos induzidos pela procura turística, em particular em zonas com património histórico e monumental (com componente cultural) <i>(continuação)</i>	› Nível de efetividade da tarificação do estacionamento nas zonas históricas de maior pressão em particular nos períodos de maior sobrecarga (incluindo noite e fins de semana)	› Existência de tarificação efetiva do estacionamento nas zonas históricas de maior pressão, com alargamento efetivo aos períodos de maior sobrecarga (incluindo noite e fins de semana), no prazo de seis meses
	› Nível de concretização da produção de nova regulamentação que lide com as novas realidades em torno de alojamento local, comércio e habitação no centro histórico (e centro funcional) da cidade	› Existência de nova regulamentação que lide com as novas realidades em torno de alojamento local, comércio e habitação no centro histórico (e centro funcional) da cidade, no prazo de um ano
4.2. Regular as externalidades decorrentes de atividades culturais	› N° de atividades da EGEAC em espaço público realizadas fora da “coroa central” (centro histórico + centro funcional)	› Garantir que pelo menos 50% das atividades da EGEAC em espaço público acontecem fora da “coroa central”, a partir de 2018
	› Nível de implementação do Cartão do residente (com mecanismos compensatórios no campo cultural) para o centro histórico	› Cartão do residente (com mecanismos compensatórios no campo cultural) a funcionar no prazo de um ano, distribuído para o centro histórico
	› Nível de implementação do Cartão do residente (com mecanismos compensatórios no campo cultural) a todo o município	› Cartão do residente (com mecanismos compensatórios no campo cultural) com alargamento sucessivo a todo o município, abrangendo 100% da população no prazo de cinco anos
	› Nível de afetação da verba proveniente da taxa turística para mecanismos compensatórios de externalidades no campo cultural	› Afetação de 5% da verba proveniente da taxa turística para mecanismos compensatórios de externalidades no campo cultural, no prazo de dois anos
	› Nível de obrigatoriedade de internalização dos custos associados às externalidades no campo da mobilidade (pagamento de transportes públicos extra durante o evento) pelos promotores respetivos (privados e públicos), para eventos culturais com mais de 10.000 pessoas por dia	› Obrigatoriedade de internalização de 50% dos custos associados às externalidades no campo da mobilidade (pagamento de transportes públicos extra durante o evento), pelos promotores respetivos, para eventos culturais com mais de 10.000 pessoas por dia, no prazo de dois anos; e internalização de 100% no prazo de cinco anos

(continua)

#### EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
4.3. Regular conflitos de uso associados à animação noturna nomeadamente em bairros históricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Percentagem de estabelecimentos de animação noturna (bares, discotecas com licença para funcionamento após as 24 horas) localizados fora de zonas predominantemente residenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, alcançar, através do redirecionamento do licenciamento de novas unidades, uma quota de pelo menos 50% dos estabelecimentos de animação noturna (bares, discotecas com licença para funcionamento após as 24 horas) localizados fora de zonas predominantemente residenciais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° de campanhas de sensibilização para reduzir o volume de ruído, de lixo e a utilização indevida e/ou abusiva do espaço público nos bairros históricos (em parceria com as juntas de freguesia respetivas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Realizar pelo menos uma campanha por ano de sensibilização para reduzir o volume de ruído, de lixo e a utilização indevida e/ou abusiva do espaço público nos bairros históricos, em cada freguesia (em parceria com as juntas de freguesia respetivas)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização de plano(s) estratégico(s) local(is) para a animação noturna, em parceria com as juntas de freguesia do centro histórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Desenvolver plano(s) estratégico(s) local(is) para a animação noturna, em parceria com cada uma das juntas de freguesia do centro histórico, no prazo de dois anos</li> </ul>

(continua)



**EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
4.4. Promover mecanismos de compensação preventivos (ex. mobilidade, estacionamento)	› Nível de implementação de planos de condicionamento de circulação de veículos motorizados individuais para todos os eventos culturais com mais de 10.000 pessoas	› Obrigatoriedade de todos os eventos culturais com mais de 10.000 pessoas por dia (promovidos por entidades privadas ou públicas), terem de assegurar um plano de condicionamento de circulação de veículos motorizados individuais, no prazo de dois anos
	› Nível de implementação de descontos nos bilhetes dos equipamentos municipais, associados à deslocação por transportes públicos	› Existência de descontos associados à utilização de transportes públicos nos bilhetes de pelo menos três equipamentos culturais municipais, ao fim de dois anos, e de seis equipamentos, ao fim de cinco anos
	› Nível de progressão dos públicos dos equipamentos culturais municipais deslocados através de transporte público (dados aferidos através de inquéritos aos públicos dos equipamentos culturais municipais)	› Aumento de 10% dos públicos nos equipamentos culturais municipais deslocados através de transporte público em dois anos; e aumento de 30% em cinco anos

(continua)

#### EE4. Regulação dos efeitos externos induzidos pelas atividades culturais na cidade

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
4.5. Desenvolver mecanismos de compensação associados à valorização imobiliária ligada às atividades culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização de um regime fiscal favorável (por exemplo, através da modulação do IMI, isenção de taxas, etc), com discriminação positiva para utilização para fins culturais, reconhecida pela CML, para edifícios devolutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aprovação de um regime fiscal favorável (por exemplo, através da modulação do IMI, isenção de taxas, etc), com discriminação positiva para utilização para fins culturais, reconhecida pela CML, para edifícios devolutos, no prazo de dois anos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização da afetação de um valor mínimo de 1% do total do valor de obras realizadas (públicas e privadas), em todas as empreitadas acima de 500.000 euros, dedicado à incorporação de conteúdos culturais e artísticos nos projetos de promoção imobiliária respetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, alcance de um valor mínimo de 1% do total do valor de obras realizadas (públicas e privadas), em todas (100%) as empreitadas acima de 500.000 euros, dedicado incorporação de conteúdos culturais e artísticos nos projetos de promoção imobiliária respetivos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização da criação de um <i>trust-fund</i> piloto num bairro específico da cidade em transformação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Criação de um <i>trust-fund</i> piloto num bairro específico da cidade em transformação, no prazo de um ano</li> </ul>

## EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa		
Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
5.1. Afirmar o protagonismo da autarquia na articulação do tecido cultural metropolitano	› Nível de progressão da implementação de projetos que promovam a articulação entre a CML e outros agentes que desenvolvam atividade cultural à escala metropolitana (na AML)	› Anualmente, garantir um aumento de 5% do número de projetos que promovam a articulação entre a CML e outros agentes (públicos ou privados, de âmbito local, regional, nacional ou internacional) que desenvolvam atividade cultural à escala metropolitana
	› Nível de progressão da implementação de colaborações culturais com outros municípios da AML	› Aumentar anualmente, em 10%, o número colaborações culturais com outros municípios da AML
	› Nível de concretização de projetos/iniciativas culturais efetuados pelos equipamentos municipais em parceria com diferentes juntas de freguesia de Lisboa	› Anualmente, garantir que cada equipamento municipal desenvolve pelo menos um projeto/iniciativa cultural em parceria com uma ou mais juntas de freguesia de Lisboa
	› Nível de concretização de reuniões regulares entre todos os vereadores da cultura da AML	› Anualmente, realização de pelo menos uma reunião entre todos os vereadores da cultura da AML

(continua)

## EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
5.2. Impulsionar a excelência pela capacidade de gerar massas críticas únicas a nível nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° de projetos culturais estruturantes e duradouros para a cidade, desenvolvidos em articulação com grandes instituições culturais da cidade, locais ou nacionais, que consigam gerar um aumento significativo da qualidade da oferta e do alargamento da procura (ex: Artista na Cidade, projeto eixo Belém-Ajuda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, em articulação com grandes instituições culturais da cidade, locais ou nacionais, desenvolver pelo menos cinco projetos culturais estruturantes e duradouros para a cidade que consigam gerar um aumento significativo da qualidade da oferta e do alargamento da procura (ex: Artista na Cidade, projeto eixo Belém-Ajuda)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de progressão da participação em redes (nacionais e internacionais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, aumentar em 50% o número de participações em redes (nacionais e internacionais), para cada equipamento da DMC/EGEAC</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de progressão do orçamento para a articulação entre as indústrias culturais e criativas, com impacto e de âmbito metropolitano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i> aumentar em 20% o orçamento para a articulação entre as indústrias culturais e criativas, com impacto e de âmbito metropolitano</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de implementação de um fórum de discussão com os agentes culturais da cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Realização de pelo menos um fórum de discussão por ano com os agentes culturais da cidade</li> </ul>

(continua)

**EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
5.3. Afirmar Lisboa internacionalmente como polo cultural com oferta de excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° de grandes eventos de renome protagonizados pelo município, com capacidade de afirmar internacionalmente Lisboa, na sequência do evento <i>Passado e Presente - Lisboa capital ibero-americana de cultura Lisboa 2017</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, afirmar internacionalmente Lisboa, enquanto promotora de um grande evento de renome, na sequência do evento <i>Passado e Presente - Lisboa capital ibero-americana de cultura Lisboa 2017</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de progressão da participação em redes internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, aumentar em 10% o número de colaborações em redes internacionais, por parte do Pelouro da Cultura e suas divisões</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização da representação de Lisboa em grandes eventos, certames ou feiras internacionais nos diversos setores estrategicamente relevantes para a afirmação da cidade enquanto polo e destino cultural de referência (ex: Arte Visuais, Artes Performativas, Cinema, Música, Literatura, Novas Tecnologias, Gastronomia, Turismo, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Representar Lisboa anualmente em pelo menos um grande evento, certame ou feira internacional por cada setor estrategicamente relevante para a afirmação da cidade enquanto polo e destino cultural de referência (ex: Arte Visuais, Artes Performativas, Cinema, Música, Literatura, Novas Tecnologias, Gastronomia, Turismo, etc)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de obtenção de prémios internacionais por obras/artistas da cidade nos principais eventos internacionais do respetivo setor (festivais, feiras...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anualmente, pelo menos cinco obras/artistas da cidade serem premiados nos principais eventos internacionais do respetivo setor (festivais, feiras...)</li> </ul>

(continua)

## EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
5.4. Promover internacionalização dos recursos culturais da cidade e da sua metrópole	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de progressão do volume orçamental (consolidado entre os vários equipamentos e divisões municipais) para apoio e divulgação de Lisboa em festivais, certames e feiras internacionais (bienais, trienais, etc), bem como para a elaboração de conteúdos promocionais em plataformas digitais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, aumentar em 20% o volume orçamental (consolidado entre os vários equipamentos e divisões municipais) para apoio e divulgação de Lisboa em festivais, certames e feiras internacionais (bienais, trienais, etc), bem como para a elaboração de conteúdos promocionais em plataformas digitais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N° de grandes eventos de renome protagonizados pelo município, com capacidade de afirmar internacionalmente Lisboa, na sequência do evento <i>Passado e Presente - Lisboa capital ibero-americana de cultura Lisboa 2017</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das <i>Estratégias para a cultura 2017</i>, afirmar internacionalmente Lisboa, enquanto promotora de um grande evento de renome, na sequência do evento <i>Passado e Presente - Lisboa capital ibero-americana de cultura Lisboa 2017</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de progressão da participação em redes internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› No horizonte temporal de implementação das Estratégias para a cultura 2017, aumentar em 10% o número de colaborações em redes internacionais, por parte do Pelouro da Cultura e suas divisões</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nível de concretização de reuniões entre o Pelouro da Cultura e a ATL para a definição e implementação de estratégias concertadas para a projeção nacional e internacional da atividade cultural de Lisboa, e para a articulação de calendários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Realizar reuniões semestrais entre o Pelouro da Cultura e a ATL para a definição e implementação de estratégias concertadas para a projeção nacional e internacional da atividade cultural de Lisboa, e para a articulação de calendários</li> </ul>

(continua)

**EE5. Mobilização do potencial cosmopolita do território metropolitano de Lisboa**

Objetivos	Indicadores (Indicadores Base)	Metas
5.5. Melhorar a organização e governança interna dentro da estrutura cultura CML (DMC E EGEAC)	› Nível de implementação de uma prática regular de encontro entre todos os diretores de departamento e chefes de divisão da DMC	› Realizar uma reunião mensal entre todos os diretores de departamento e chefes de divisão da DMC
	› Nível de implementação de uma prática regular de encontro entre todos os diretores e diretores de equipamento da EGEAC	› Realizar uma reunião mensal entre todos os diretores e diretores de equipamento da EGEAC
	› Nível de implementação de uma prática regular de encontro entre a Vereação da Cultura, direções da EGEAC e DMC e todos os coordenadores/diretores dos seus equipamentos	› Realizar reuniões semestrais entre a Vereação da Cultura, direções EGEAC e DMC e todos os coordenadores/diretores dos seus equipamentos
	› Nível de implementação de uma prática regular de encontros setoriais (ex: museus; teatros; monumentos; arquivos; bibliotecas) envolvendo Vereação da Cultura, direções EGEAC e DMC e coordenadores/diretores dos respetivos equipamentos	› Realizar reuniões semestrais setoriais (ex: museus; teatros; monumentos; arquivos; bibliotecas) entre a Vereação da Cultura, direções EGEAC e DMC e coordenadores/diretores dos respetivos equipamentos
	› Nível de implementação de uma marca associada à Cultura em Lisboa	› No espaço de um ano, promover e valorizar a uma marca associada à Cultura em Lisboa
	› Nível de concretização de uma estratégia de comunicação transversal a todo o Pelouro da Cultura	› No espaço de um ano, definir e implementar uma estratégia de comunicação transversal a todo o Pelouro da Cultura
5.6. Melhorar a organização e articulação intra institucional ao nível da CML	› Nível de implementação de uma prática regular de encontros trimestrais entre a Vereação da Cultura e outros pelouros (ex: educação, direitos sociais, economia e inovação), cuja atividade se possa articular com projetos culturais já em curso ou alargada a iniciativas conjuntas entre vereações	› Realizar reuniões semestrais entre a Vereação da Cultura e outros pelouros (ex: educação, direitos sociais, economia e inovação), cuja atividade se possa articular com projetos culturais já em curso ou alargada a iniciativas conjuntas entre vereações
	› Nível de implementação de uma prática regular de encontro entre todos os vereadores e diretores municipais para falar sobre a cultura em Lisboa	› Realizar um encontro anual entre todos os vereadores e diretores municipais para falar sobre a cultura em Lisboa





# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- › **BIANCHINI, F. (1999)**, Cultural planning for urban sustainability. In NYSTROM, L. (ed., colab C. Fudge) - *City and culture: Cultural processes and urban sustainability*. Karlskrona: The Swedish Urban Environment Council.
- › **CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA (2012)**, *Programa estratégico Biblioteca XXI: proposta de requalificação da rede de bibliotecas municipais de Lisboa*. Lisboa: CML.
- › **CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA (2015)**, *Lisboa: A economia em números 2015*. Lisboa: CML/DMEI/DEP.
- › **CAVES, R. (2002)**, *Creative Industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge/ London: Harvard University Press.
- › **CEC - European Commission (2011)**, *Cities of tomorrow*. Bruxelas: DG Regio and Urban.
- › **COSTA, P. (2002)**, *As actividades da cultura e a competitividade territorial: o caso da Área Metropolitana de Lisboa*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de Doutoramento em Planeamento Regional e Urbano.
- › **COSTA, P. (2007)**, *A cultura em Lisboa: competitividade e desenvolvimento territorial*, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- › **COSTA, P. (2008)**, "Creativity, innovation and territorial agglomeration in cultural activities: the roots of the creative city", in Cooke, P. and L. Lazzeretti (org.), *Creative cities, cultural clusters and local development*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 183-210.
- › **COSTA, P. (Coord.) (2009)**, *Estratégias para a cultura em Lisboa*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa – Pelouro da Cultura.

- › **COSTA, P. (2009a)**, *Bairro Alto – Chiado: Efeitos de meio e desenvolvimento sustentável de um bairro cultural*, Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa – DMC-DPC.
- › **COSTA, P. (Coord.) (2010)**, *Cascais Criativo: Estudo sobre o potencial de desenvolvimento do concelho de Cascais com base nas indústrias criativas - Relatório Final*, Dezembro de 2010, Cascais: DINÂMIA-CET – Câmara Municipal de Cascais, 268pp.
- › **COSTA, P. (2012)**, "Gatekeeping processes, reputation building and creative milieus: evidence from case studies in Lisboa, Barcelona and São Paulo" in L. Lazzeretti (Ed.), *Creative industries and innovation in Europe: Concepts, measures and comparative case studies*. Oxford: Routledge. pp. 286-306.
- › **COSTA, P. (2013)**, *Bairro Alto Revisited: Reputation and Symbolic Assets as Drivers for Sustainable Innovation in the City*. DINÂMIA-CET Working Paper nº 2013/14.
- › **COSTA, P. (Coord.) (2015)**, *Políticas culturais para o desenvolvimento: Conferência ARTEMREDE*. Santarém: ARTEMREDE. pp. 110-132.
- › **COSTA, P.; LOPES, R. (2013)**, "Urban design, public space and creative milieus: an international comparative approach to informal dynamics in cultural districts", *Cidades, Comunidades e Territórios*. Nº 26. pp. 40-66.
- › **COSTA, P.; LOPES, R. (2015)**, "Urban Design, public space and the dynamics of creative milieus: a photographic approach to Bairro Alto (Lisbon), Gràcia (Barcelona) and Vila Madalena (São Paulo)", *Journal of Urban Design*. Vol.20, nº1. pp. 28-51.
- › **COSTA, P.; MAGALHÃES, A. (2014)**, "Novos tempos. Nova vida. Novo centro? Dinâmicas e desafios para uma vida nova do centro histórico de Lisboa", *Rossio - estudos de lisboa*, nº 4, Dezembro 2014, pp. 16-27.

- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol 01: RELATÓRIO GLOBAL*, Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 107 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 02: CINEMA SÃO JORGE*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 47 pp
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 03: TEATRO MUNICIPAL SÃO LUIZ*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 49 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 04: TEATRO MUNICIPAL MARIA MATOS*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 53 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 05: TEATRO TABORDA / TEATRO DA GARAGEM*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 46 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 06: PALÁCIO POMBAL / CARPE DIEM ARTE E PESQUISA*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 44 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 07: MUSEU DO FADO*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 54 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014),**  
*Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 08: MUSEU DA MARIONETA*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 50 pp.

- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014)**, *Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 09: PADRÃO DOS DESCOBRIMENTOS*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 49 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014)**, *Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 10: CASTELO DE S. JORGE*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 72 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014)**, *Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 11: EVENTOS EGEAC*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 91 pp.
- › **COSTA, P.; PERESTRELO, M.; TEIXEIRA, G.; LATOEIRA, C. (2014)**, *Estudo sobre os públicos dos equipamentos e eventos geridos pela EGEAC - Vol. 12: ANEXOS*. Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL, 170 pp.
- › **FÉLIX RIBEIRO, J. et al. (2015)**, *Uma metrópole para o Atlântico*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- › **GABRIEL, L.; ANDRÉ, I. (2016)**, "Actividades e profissões artísticas, criativas e culturais" in I. ANDRÉ; A. ESTEVENS; L. GABRIEL (Coord) *Atlas da Utopias Reais: Criatividade, Cultura e Artes*; Lisboa, CEG-IGOT / Outro Modo. pp. 22-27.
- › **GUERRA, P. (2010)**, *A instável leveza do rock: génese, dinâmica e consolidação do rock alternativo em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Tese de Doutoramento em Sociologia.  
URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/56304>
- › **GUERRA, P. (2016)**, "'From the night and the light, all festivals are golden': The festivalization of culture in the late modernity", in P. GUERRA, and P. COSTA (eds.), *Redefining art worlds in the late modernity*. Porto: University of Porto.

- › **GUERRA, P. (2016a)**, Lembranças do último verão. Festivais de música, ritualizações e identidades na contemporaneidade portuguesa. *Portugal ao Espelho*. URL: [https://portugalaoespelho.files.wordpress.com/2016/05/ficha\\_-lembrancas-ultimo-verao.pdf](https://portugalaoespelho.files.wordpress.com/2016/05/ficha_-lembrancas-ultimo-verao.pdf)
- › **HARVEY, D. (2008)**, *The Right to the City*. Londres: The New Left Review.
- › **ICA (Instituto do Cinema e do Audiovisual) (2016)**, Centro de Informação: Exibição e Distribuição. Disponível em: <http://www.ica-ip.pt/pt/downloads/exibicao-e-distribuicao/pagina-3/>
- › **LANDRY, C. (2016)**, *The digitized city: influence & impact*. Gloucestershire: Comedia
- › **LOPES, R. (2012)**, *Intervenções artísticas efémeras e apropriação de espaço público em contextos urbanos informais: análise de cinco bairros/zonas: Bairro Alto e Cais do Sodré, Grácia, Vila Madalena, Brick Lane e Kreuzberg SO36*. Trabalho teórico no âmbito do Projeto Final de Arquitetura para obtenção do grau de mestre em Arquitetura. Lisboa: ISCTE-IUL.
- › **MANCHESTER UNIVERSITY (2014)**, *The future urban living report*. Manchester: Manchester University.
- › **MATOS, M. (Coord.), CASTRO, A., COSTA, P., AMORT, T., Velez, A., PERESTRELO, M., HENRIQUES, J.M. (2014)**, *Avaliação/Monitorização do Programa de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria – Relatório Final da Equipa Externa de Avaliação*, Lisboa: ISCTE-IUL/DINÂMIA'CET, Abril de 2014, 252pp.
- › **NEL.LO, O. (2015)**, *La ciudad en movimiento – Crisis social y respuesta ciudadana*. Madrid: Diaz y Pons.
- › **PORDATA ( -2016)**, *Municípios: Cinema*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Subtema/Municipios/Cinema-199>

- › **RATO, B.; COSTA, P.; VASCONCELOS, B. (2010)**, *A medição da capacidade criativa e cultural das cidades, um contributo para a sua operacionalização*, DINÂMIA-CET Working Paper, 2010/09.
- › **RODRIGUES, N. (2014)**, *Intervenções, Espacialidades e Relações de Poder: O caso da praça do Martim Moniz*. Lisboa: ISCTE-IUL e FCSH-UNL. Dissertação de Mestrado em Estudos Urbanos.
- › **RUEDA, S. (2011)**, “Un nuevo urbanismo para una ciudad más sostenible”, *TRIA: Rivista Internazionale di cultura urbanistica* núm. 06. Università degli Studi di Napoli Federico II. Centro Interdipartimentale di Ricerca, Laboratorio di Urbanistica e Pianificazione Territoriale. Edizioni Scientifiche Italiane.
- › **SCOTT, A. J. (2008)**, *Social economy of the metropolis. Cognitive-cultural capitalism and the global resurgence of cities*. Oxford: Oxford University Press.
- › **SCOTT, A. J. (2014)**, “Beyond the creative city: Cognitive–cultural capitalism and the new urbanism”, *Regional Studies*. 48:4. pp. 565-578.
- › **SEIXAS, J. et al. (2015)**, “Dinâmicas sociogeográficas e políticas na Área Metropolitana de Lisboa em tempos de crise e de austeridade”, *Revista Cadernos Metrópole*. Vol. 13, 2011 (n.º 25). pp. 69-92.
- › **SEIXAS, J.; COSTA, P. (2011)**, “Criatividade e governança na cidade contemporânea: A conjugação de dois conceitos poliédricos e complementares”. *Revista Cadernos Metrópole*. Vol. 13, 2011 (n.º 25). pp. 69-92.
- › **SEIXAS, J., MAGALHÃES, A. e COSTA, P. (2012)**, “Os tempos novos do centro histórico de Lisboa”, in J. A. R. Fernandes e M. E. B. Sposito, (Org.), *A nova vida no velho centro nas cidades portuguesas e brasileiras*, Porto: FLUP/CEGOT, pp. 63-82.
- › **SEIXAS, J.; SÁ MARQUES, T. (2015)**, “O Território e as Cidades em Portugal. Filhos de um Deus menor?”, in P. TRIGO PEREIRA,; V. SOROMENHO MARQUES (eds.), *Afirmar o futuro – Políticas públicas para Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- › **SILVA, J. (2013)**, *Património, reputação e criação de valor: O caso do Príncipe Real*. Trabalho teórico no âmbito do Projeto Final de Arquitetura para obtenção do grau de Mestre em Arquitetura. Lisboa: ISCTE-IUL.
- › **SMITH, L. (2012)**, *O Novo Norte - O Mundo em 2050*. Lisboa: Livros de Hoje.
- › **SMITH, L. (2015)**, *The world in 2050 – Four Forces Shaping Civilization’s Northern Future* Londres: Profile Books.
- › **SOJA, E. (2005)**, “Mesogeografías: sobre los efectos generativos de las aglomeraciones urbanas”, in N. Benach;; A.Albet; E. SOJA, (eds.), *La perspectiva postmoderna de un geógrafo radical*. Barcelona: Editorial Icaria.
- › **UN HABITAT (2016)**, *Urbanization and development – Emerging futures world cities report*. Nova Iorque: UN Habitat.
- › **VVAA (2014)**, Dossier Temático do nº4 da revista *Rossio - estudos de lisboa*, sobre o tema “Revitalização urbana de Lisboa”.





## AGRADECIMENTOS

A equipa agradece naturalmente à Vereadora Catarina Vaz Pinto, ao Diretor Municipal de Cultura Manuel Veiga, aos membros do Conselho de Administração da EGEAC Joana Gomes Cardoso e Lucinda Lopes, bem como aos membros dos seus gabinetes envolvidos diretamente no acompanhamento ao longo deste projeto - Alexandra Sabino, Cecília Folgado, Cristina Almeida, Edite Guimarães, Manuel Oleiro, Maria Manuel Ferreira - e aos membros externos da equipa da Cidade-Piloto Agenda 21 para a Cultura, Rui Catarino e Tiago Mota Saraiva.

Agradece também ao núcleo de acompanhamento da equipa, composto por Idalina Conde, João Ferrão e Vítor Belanciano, e aos consultores externos, António Pinto Ribeiro e Franco Bianchini, pelos vários encontros e momentos de discussão e reflexão partilhadas.

Agradece, igualmente, a todas as pessoas intervenientes, assim como às instituições que se fizeram representar, pela participação e colaboração aos mais diversos níveis, das mais diversas formas e nos mais diversos momentos, ao longo dos meses em que se desenrolou o trabalho das *Estratégias para a cultura 2017*.

**Entrevistas:** Aida Tavares, Ana Silva Dias, Anabela Valente, António Gomes de Pinho, António Marques, António Mega Ferreira, Bárbara Coutinho, Clara Riso, Edite Guimarães, Elísio Summavielle, Hugo de Seabra, Inês Viegas, Joana Gomes Cardoso, Joana Sousa Monteiro, João Alpuim Botelho, João Mourão, Jorge Ramos de Carvalho, Jorge Silva, Laurentina Pereira, Lourdes Menor, Madalena Victorino, Mafalda Sebastião, Manuel Veiga, Margarida Kohl, Maria José Machado Santos, Marina Uva, Maria Vlachou, Mark Deputter, Miguel Honrado, Paula Teixeira, Paulo Soeiro de Carvalho, Pedro Teotónio Pereira, Raquel Henriques da Silva, Rui Catarino, Sara Matos, Sara Pereira, Susana Serra, Susana Silvestre, Teresa Oliveira, Vítor Costa.

**Focus groups territoriais:**

**Zona Norte**

Ana Vilar Bravo, Gonçalo Antunes, Hugo Vieira da Silva, Irene Pinto, Luís Pereira, Mariana Sousa, Nuno Barbosa, Teresa Martins.

**Zona Oriental**

Bruno Palma, Diana Sousa, Ilya Semionff, Joana Almeida, Mariana Mesquita, Marta Fernandes Vaz, Nuno Nabais, Paulo Granja, Paulo José Silva, Ricardo Máximo, Teresa Negrão, Vera Lopes.

**Centro Histórico**

Ana Bigotte Vieira, Cristina Correia, Inês Andrade, Lourenço Igreja, Mafalda Sebast o, Maria João Vicente, Manuel Pereira, Natxo Checa, Ricardo Lopes, Sérgio Hydalgo.

**Zona Centro**

Ana Sousa, António Miranda, Hélder Ferreira, Helena Tavares, Lucinda Correia, Jessica Lopes, João Jaime Pires, José Soares, Pedro Guimarães, Tiago Casanova.

**Zona Ocidental**

Carlos Alves, Diogo Gaspar, Fernanda Bandeira, Gonçalo Folgado, Joana Belard da Fonseca, José Pinho, Luís Castro, Silvana Bessone.

**Focus groups temáticos:**

**Jovens**

Ana Carolina, Inês Jorge, Mafalda Young, Patrícia Carvalho, Paula João, Sofia Mendes, Rita Marques, Teresa Costa.

**Noite e Cenas Urbanas**

Alexandra Vidal, Ilídio Nunes, Joaquim Albergaria, Mário Valente, Nuno Galopim, Rai, Tiago André (A Boy Named Sue), Xana.

**Estrangeiros a residir em Lisboa**

Ana Trincão, António Pedro Lopes, Anze Persin, Emily Wardill, Emmanuel Babled, Frederico Duarte, Lidija Kolovrat, Moiz Masood Sultani, Penelope Curtis, Veerle Devos.

### **Economia da Cultura e Criatividade**

António Filipe Pimentel, Cristina Matos Silva, Domingos Guimarães, João Matos, José Mateus, Leonor Nazaré, Madalena Reis, Mafalda Sebastião, Mónica Almeida, Pedro Saavedra, Sofia Gonçalves.

### **Festivalização da Cultura**

Alaíde Costa, Alexandre Cortez, João Paulo Feliciano, Joana Godinho, Liz Vahia, Mário Lopes, Miguel Abreu, Paulo Nunes, Rui Pereira, Sérgio Azevedo.

### **Crianças**

Camila, Célia, Gonçalo, Jénifer, Nuno, Rafael, Rodrigo, Tomás, Vicente.

### **Governança**

Alexandra Sabino, Bernardo Gaeiras, Carla Sousa, Edite Guimarães, Elisa Marques, Elisabete Oliveira, Figueiredo Costa, Madalena Fontes, Marta Martins, Nuno Ricou Salgado, Thomas Walgrave, Vera Lopes.

### **Outras entrevistas:**

Carla Miraldo Cardoso, Catarina Vasconcelos, Joana Gusmão, João Abreu Valente, João Pinharanda, Julião Sarmiento, Manuel Henriques, Margarida Rego, Maria Azevedo Coutinho, Miguel Lobo Antunes, Tiago Bartolomeu Costa, Vânia Rovisco.

### **Evento LISBOA COMO FUTURO - CULTURA**

No dia 19 de março de 2016 realizou-se um *workshop* na Biblioteca de Marvila, onde estiveram presentes cerca de duzentos agentes culturais de Lisboa. Atendendo à complexidade inerente ao processo de registo dos participantes neste *workshop*, salientamos que não nos foi possível apresentar uma listagem exaustiva dos mesmos, pedindo desde já desculpas pela omissão e agradecendo a todos os que estiveram presentes contribuindo com as suas opiniões e sugestões.



## ANEXOS

- Anexo 1. Nota metodológica do retrato estatístico do setor da cultura em Lisboa
- Anexo 2. Nota metodológica da análise às Agendas Culturais de Lisboa — 2015
- Anexo 3. Estrutura orgânica da DMC
- Anexo 4. Estrutura orgânica da EGEAC
- Anexo 5. Materiais fornecidos pela CML consultados
- Anexo 6. Estudo de Públicos da EGEAC (Sumário executivo)
- Anexo 7. Bibliografia sobre cultura em Lisboa
- Anexo 8a. Autoavaliação da implementação das medidas propostas nas *Estratégias para a cultura 2009*
- Anexo 8b. Autoavaliação da implementação dos projetos propostos nas *Estratégias para a cultura 2009*
- Anexo 9. Guiões de apoio ao Workshop inicial, na Biblioteca de Marvila
- Anexo 10. Agenda 21 para a Cultura – Radar 1

Consulte os Anexos e a versão pdf desta publicação em

<http://www.cm-lisboa.pt/viver/cultura-e-lazer>





## **EQUIPA TÉCNICA**

### **Autores - Equipa base**

Pedro Costa (coordenador)

Ana Oliveira

Andreia Magalhães

Filipa Alves de Sousa

Giles Teixeira

Paula Guerra

Tânia Moreira



### **Núcleo permanente de especialistas**

António Brito Guterres

João Seixas

Miguel Magalhães

### **Núcleo de acompanhamento e reflexão**

Idalina Conde

João Ferrão

Vítor Belanciano

### **Consultores externos**

António Pinto Ribeiro

Franco Bianchini



### **Câmara Municipal de Lisboa - Pelouro da Cultura**

Catarina Vaz Pinto - Vereadora

Ema Favila Vieira - Coordenadora

Alexandra Sabino - Assessora

Cecília Folgado - Assessora

Cristina Almeida - Assessora

### **Direção Municipal de Cultura**

Manuel Veiga - Diretor

Edite Guimarães - Assessora

### **Revisão**

Mariana Leite Braga

### **Design gráfico**

vivóeusébio

[www.vivoeusebio.com](http://www.vivoeusebio.com)

### **Impressão**

Gráfica Maiadouro

### **EGEAC**

Joana Gomes Cardoso - Conselho de Administração

Lucinda Lopes - Conselho de Administração

Manuel Oleiro - Assessor

Maria Manuel Ferreira - Assessora

### **Tiragem**

2000 exemplares

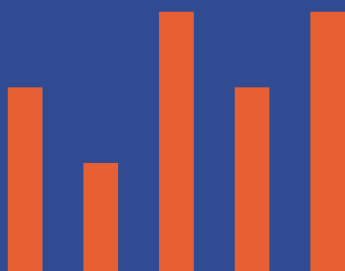
Junho 2017











Este relatório final das Estratégias para a cultura 2017 configura um documento de síntese dos trabalhos realizados, os quais compreenderam, conforme o contratualizado com a Câmara Municipal de Lisboa (CML), uma primeira fase de diagnóstico da situação cultural no concelho de Lisboa, e uma segunda fase centrada na (re)definição das estratégias de atuação, concretizando objetivos e subobjetivos para a ação, medidas concretas de política, bem como instrumentos para a monitorização da sua implementação.



colaboração

para

