



---

---

---

---

---


---

---

---

 *Sumário executivo*

  
**Manuel Gama (Coord.)**  
Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
Universidade do Minho

  
setembro 2020

# Cultura no pós-Norte 2020

---

**Entidade financiadora do projeto**

Direção Regional de Cultura do Norte

## Sumário executivo

---

No âmbito do processo de preparação do programa que sucederá ao Programa Norte 2020 (Norte 2020), a Direção Regional de Cultura do Norte (DRCN) encomendou um estudo ao Observatório de Políticas de Ciência, Comunicação e Cultura (POLObs) do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho (CECS-UM), que concorresse para a definição de uma Estratégia e Política Cultural Regional, que refletisse estruturalmente os interesses comuns e partilhados da região e, deste modo, as grandes opções de investimento a definir para os próximos 10 anos. Com este objetivo macro, foram definidos os seguintes objetivos específicos para o estudo “Cultura no pós-Norte 2020”:

- 1) diagnosticar algumas das dimensões das políticas culturais locais da região Norte (e.g. órgãos autárquicos, instrumentos formais de gestão, recursos financeiros, recursos humanos, recintos culturais, património cultural imóvel, associativismo cultural) no mandato autárquico que se iniciou em 2017;
- 2) aferir como atores da região (e.g. municípios, entidades intermunicipais, organizações do setor cultural, profissionais do setor cultural) avaliam a presença da cultura nas prioridades definidas para o Norte 2020;
- 3) identificar a visão estratégica dos municípios da região Norte para as políticas culturais municipais até 2030;
- 4) reunir contributos de atores da região (e.g. municípios, entidades intermunicipais, organizações do setor cultural, profissionais do setor cultural) sobre as prioridades, na área da cultura, no programa que sucederá ao Norte 2020;
- 5) identificar boas práticas nacionais e internacionais de políticas culturais à escala regional.

O estudo, que decorreu entre fevereiro e julho de 2020, integrou uma metodologia que conjugou uma abordagem qualitativa com uma abordagem quantitativa. Para além da análise documental, os principais instrumentos de recolha de dados foram um inquérito por questionário *online*, aplicado nos meses de fevereiro a abril aos municípios da área de influência da DRCN, e a dinamização de 15 grupos de discussão com representantes de entidades intermunicipais (EIM's), municípios e organizações e profissionais do setor cultural.

## **A** nálise documental

A análise documental atravessou todo o estudo e privilegiou documentos oficiais de livre acesso, provenientes de um conjunto de páginas na internet (e.g. municípios, EIM's, Instituto Nacional de Estatística, Comissão Nacional de Eleições, Direção-Geral das Artes, Direção-Geral do Património Cultural, Direção Regional de Cultura do Norte, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, Norte 2020, Portugal 2020, Programa Europa Criativa). Os dados recolhidos permitiram-nos uma caracterização mais profunda dos municípios e das EIM's, que sempre que se justificou foi utilizada para efetuar uma

triangulação com os dados provenientes do inquérito por questionário e ainda para preparação dos grupos de discussão. No processo de análise documental, salienta-se ainda o levantamento exaustivo efetuado sobre os dados referentes à presença da cultura no Norte 2020: por um lado, foram analisados vários documentos que enquadram o programa (e.g. Portugal 2020, Norte 2020, Estratégia Regional de Especialização Inteligente Norte 2020); e, por outro lado, foram analisados documentos que compilam os resultados dos projetos aprovados no âmbito do Norte 2020.

## Q

### uestionário aos municípios

O inquérito *online*, que foi aplicado entre fevereiro e abril de 2020 aos 86 municípios da área de influência da DRCN, incluiu 47 questões, divididas nas cinco secções que a seguir se convocam sumariamente:

- 1) Identificação do município: 6 questões para recolher dados básicos sobre o município e sobre a pessoa responsável pelo preenchimento do questionário;
- 2) Políticas culturais locais para o período 2017-2021: 14 questões (seis das quais abertas) para recolher dados sobre as políticas culturais do município no mandato em curso;
- 3) Programa Norte 2020: 10 questões (nove das quais abertas) para recolher dados relativamente ao Programa Norte 2020;
- 4) Políticas culturais até 2030: seis questões abertas para recolher dados que concorressem para a definição de políticas culturais para a próxima década;
- 5) Programa Operacional da Região Norte para o período pós-2020: cinco questões abertas para reunir contributos dos municípios sobre a presença da cultura no novo Programa Operacional da Região Norte para o período pós-2020.

Tendo em consideração a tipologia de respostas obtidas, quantitativas e qualitativas, os dados recolhidos foram transpostos para o programa SPSS e para o programa NVivo.

No SPSS, o método de análise passou inicialmente pela aferição das medidas de tendência central (moda, média, mediana e desvio padrão). Posteriormente, procedeu-se em alguns casos à recodificação em função de clusters organizados por natureza ou sentido (e.g. lugar de nomeação ou lugar técnico). Finalmente, procedeu-se ao cruzamento entre variáveis, para daí se extrair o máximo de informação pertinente e considerável. No que se refere às questões qualitativas, a análise procedeu-se em 3 fase:

- Numa 1ª fase e em cada uma das dimensões de análise, as respostas organizaram-se por ordem alfabética. Daqui resultou um alinhamento em função do verbo de ação. Esta estratégia metodológica permitiu uma análise às várias respostas abertas por ordem de ação proposta, verificando a presença ou ausência de elementos de significação; a frequência, com base no postulado que a importância do registo aumenta com a frequência da aparição; a intensidade, na

medida em que a aparição de cada elemento aponta os valores presentes (ideológicos, tendências) e as atitudes; a ordem, na medida em que a ordem de aparição das unidades pode indicar relevância do tema em um quadro de inferência; e, finalmente, a coocorrência, isto é, a presença simultânea de duas ou mais unidades de registo numa unidade de contexto.

- Numa 2ª fase do processo de análise das respostas às questões qualitativas, procedeu-se à análise de dois grupos específicos de respostas incluídas nas secções “Políticas Culturais 2017-2021” e “Políticas Culturais até 2030” à luz de um conjunto de documentos, nacionais e internacionais, que foram selecionados para o efeito – Programa do XXI Governo Constitucional (2015); Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020 (2018); Agenda 21 da Cultura (Committee on culture – United Cities and Local Governments, 2008); Carta Cultural Ibero-americana (Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2006); Declaração sobre Cultura e Indústrias Criativas como sector estratégico na CPLP (Comunidades

dos Países de Língua Portuguesa, 2018); Nova Agenda Europeia para a Cultura (Comissão Europeia, 2018); e Agenda 2030 (Organização das Nações Unidas, 2015) – através dos quais se procurou lançar um olhar transversal para o objeto de estudo. Nesta fase de análise, a análise das respostas foi efetuada a partir de um conjunto de três a seis linhas de força identificadas em cada documento, originando um total de 51 eixos de análise e outras tantas palavras-chave.

- Na 3ª fase de análise das respostas qualitativas, optou-se por recorrer ao programa NVivo para analisar a última secção do questionário. As respostas a cada uma das 5 questões da secção “Programa Operacional da Região Norte para o período pós-2020” foram agrupadas e criadas nuvens de palavras com base nas 30 palavras mais usadas, com 4 ou mais letras, e agrupando palavras similares. Seguidamente foram criados clusters por similaridade de palavras, permitindo perceber as relações entre as palavras mais frequentes. Realça-se que os nós de ligação entre palavras com 5 ou mais frequências sublinham a tendência dos discursos e a sua constância.

### **Universo e amostra do questionário**

A região Norte de Portugal integra 86 municípios e uma população residente de 3.572.583, correspondendo a 27,9% dos municípios portugueses e a 34,8% da população residente em Portugal no ano de 2018. Não obstante grande parte do trabalho de recolha de dados ter sido realizado durante o período de confinamento provocado pela COVID-19, a adesão ao estudo foi particularmente relevante, com 88,4% dos municípios, correspondendo a 96,6% da população residente na área de influência da DRCN, a participarem no estudo através da submissão de questionários validados.

## Políticas culturais locais (2017-2021)

Esta secção do questionário visou recolher um conjunto diversificado de dados que permitam lançar um olhar transversal para as políticas culturais municipais no mandato em curso. Para além de aspetos muito práticos e objetivos (e.g. órgãos e instrumentos de gestão autárquica, recursos humanos, orçamento, recintos culturais, associativismo cultural, património cultural imóvel), tentamos ainda perceber quais as linhas gerais das políticas culturais municipais e o seu grau de articulação com as outras políticas municipais e com as políticas culturais regionais, nacionais e internacionais.

- A existência de órgãos e instrumentos autárquicos específicos da área da cultura ainda não são uma prática ancorada nos municípios: 82,9% dos municípios não têm Conselho Municipal de Cultura e 6,6% não têm Plano Anual de Atividades para a Cultura.



Gráfico 1: Existência de instrumentos de gestão autárquica específicos da área da cultura

- Os recursos humanos afetos à cultura (técnicos superiores, assistentes técnicos e técnicos operacionais) variam entre os 0,2 e os 4,8 por cada mil habitantes, sendo que o valor médio na amostra é de 0,6.
- As bibliotecas são os recintos culturais mais presentes nos municípios da amostra e 7,9% dos municípios afirmam que não têm um auditório, um cineteatro ou um teatro.
- A maioria dos municípios tem 7 ou menos monumentos, 1 conjunto, 1 sítio, 8 imóveis de interesse público e 2 imóveis de interesse municipal.
- Os municípios assinalaram a existência de, no mínimo, um total de 1.229 associações culturais na região Norte. Sendo que o número de associações não se encontra distribuído equitativamente pelo território – há uma concentração muito expressiva em algumas EIM’s – e os seus domínios culturais também apresentam desequilíbrios significativos – o associativismo mais frequente situa-se nos domínios *Artes do Espetáculo* (20,3%), *Património Cultural* (19,9%) e *Atividades Interdisciplinares* (19,9%).
- Na apresentação das linhas gerais das políticas culturais municipais, observa-se a presença significativa de um conjunto de palavras: *cultura*, *criação*, *promoção*, *património*, *arte*, *valor* e *programação*. Tendo como base 51 categorias de análise definidas a partir dos documentos

nacionais e internacionais, destaca-se o alinhamento implícito com o Programa do XXI Governo Constitucional (22,3%), o Norte 2020 (20,6%), com a Agenda 21 da Cultura (14,9%) e com a Agenda 2030 (10,4%). E a tendência para 3 grandes temáticas das políticas culturais: *Património Cultural* (25,8%); *Cultura, Política e Governança* (25,8%); *Economia, Desenvolvimento e Inclusão Social* (18,2%); *Criatividade* (10,3%); *Educação* (10,1%); *Cooperação, Redes e Mobilidade* (9,9%).

- A resposta fechada referente ao grau de articulação das políticas culturais municipais, revela que, regra geral, há uma relação inversamente proporcional entre a distância do município e o grau de articulação. Sendo que há muito pouca articulação com documentos como a RIS3 Norte 2020 e a Agenda 2030.

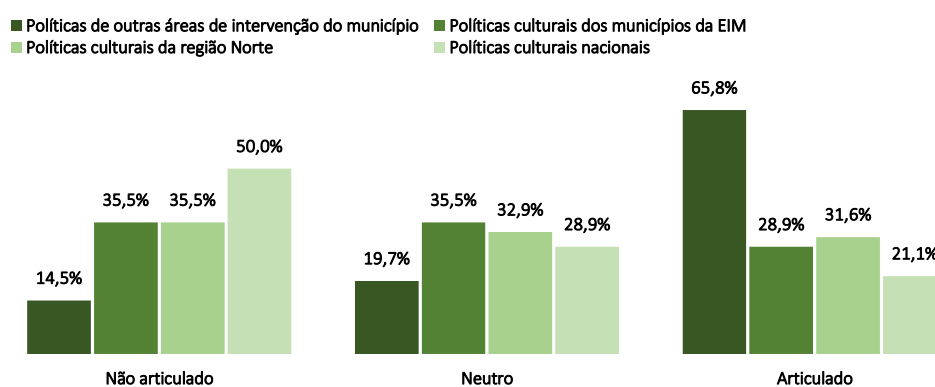


Gráfico 2: Articulação das políticas culturais municipais (dimensão nacional)

- Os municípios identificaram 482 projetos culturais municipais distintos que consideram relevantes, sendo que o seu enquadramento posterior nos respetivos domínios da cultura, revela um peso muito significativo do *Atividades Interdisciplinares* (53,7%), que não raras vezes pode ser sinónimo de pouco foco conceptual nos projetos. Destacam-se ainda as presenças de projetos nos domínios do *Património Cultural* (17,9%) e das *Artes do Espetáculo* (16,9%).
- Segundo os dados do INE, o valor médio *per capita* das despesas correntes em cultura e desporto dos municípios portugueses no ano de 2017 foi de 59,05€. Com base nos valores inscritos pelos municípios nos questionários, a média *per capita* da despesa corrente em cultura da região Norte no ano de 2018 foi de 119,18€, o que supera os valores de 2017 a nível nacional. Salienta-se ainda que os valores revelam de forma inequívoca que, por um lado, os municípios com 10.000 habitantes ou menos têm valores médios *per capita* muito superiores a municípios com população superior a 10.000 habitantes, e que, por outro lado, há diferenças muito significativas quando se agregam os valores dos municípios por EIM.

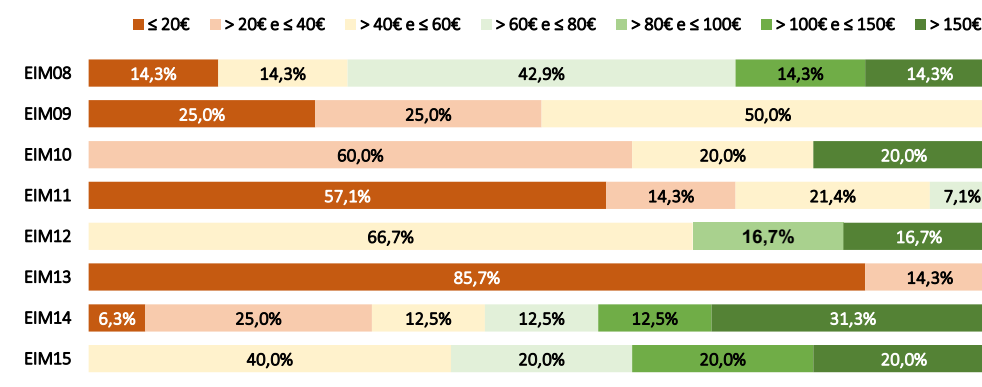


Gráfico 3: Distribuição das médias dos orçamentos municipais afetos à cultura por EIM

### Cultura no Norte 2020: dados provenientes dos questionários

Para além da análise SWOT do Norte 2020, nesta secção do questionário solicitamos aos respondentes a avaliação do Norte 2020 (processo de elaboração do Norte 2020 e a presença da cultura no programa) e que fornecessem algumas informações sobre os impactos no território dos investimentos efetuados à luz do programa, os investimentos que não foram efetuados e que os municípios consideravam prioritários e, por último, a complementaridade de financiamentos entre o Norte 2020 e outras linhas de financiamento nacionais e internacionais.

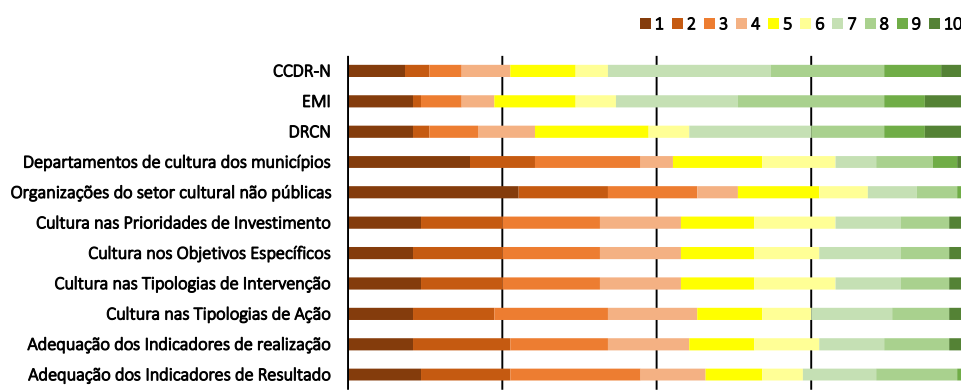


Gráfico 4: Avaliação do Norte 2020 por parte dos municípios

- O processo de preparação do Norte 2020 foi avaliado globalmente de forma negativa: 56,6% dos respondentes avaliam positivamente o papel da CCDR-N e das EIM's, sendo que os valores descem, respetivamente, para 44,7% e 15,8% quando o foco de análise é o papel da DRCN e a participação das organizações do setor cultural não público.
- De entre os impactos esperados ou observados dos investimentos efetuados, os respondentes destacam aspetos relacionados com o aumento do número de visitantes e públicos, com as dinâmicas geradas no setor cultural pela promoção de intercâmbios, parcerias e redes culturais e com a dimensão económica.
- Sobre a complementaridade de financiamentos, registam-se as seguintes menções: DGARTES, Europa Criativa, Europa dos Cidadãos, INTERREG, POCTEP, PROVERE, MAR 2020.





Figura 1: Síntese da Análise SWOT ao Norte 2020 efetuada pelos municípios

## Políticas culturais até 2030: dados provenientes dos questionários

Esta secção do questionário visou reunir, através de seis perguntas abertas para respostas breves (máximo 200 caracteres por resposta), contributos dos municípios que concorram para a definição de políticas culturais para a próxima década. Para além de necessidades na área da cultura (municipais, regionais e nacionais), procurou-se identificar objetivos estratégicos, investimentos e, independentemente de financiamentos disponíveis, projetos concretos considerados prioritários à escala municipal.

- As necessidades municipais, bem como os investimentos e projetos prioritários são, maioritariamente, nos domínios do *Atividades Interdisciplinares* e *Património Cultural*.
- As necessidades regionais estão relacionadas com a *articulação*, a *concertação*, a *cooperação*, a *estruturação* e o *planeamento*, que o trabalho em *rede* pode potenciar.
- As necessidades a nível nacional estão, em parte, relacionadas com *financiamento*.
- Tendo como base as categorias de análise definidas a partir dos documentos nacionais e internacionais, destaca-se, por um lado, que, independentemente da sua escala, as necessidades estão, regra geral, sempre menos alinhadas, respetivamente, com a Carta Cultural Ibero-americana, com a Declaração da CPLP, com a Agenda 2030 e com a Nova Agenda Europeia para a Cultura; e, por outro lado, que o Programa do XXI Governo Constitucional e a Agenda 21 da Cultura foram os dois documentos com os quais foi possível identificar mais afinidades.

8

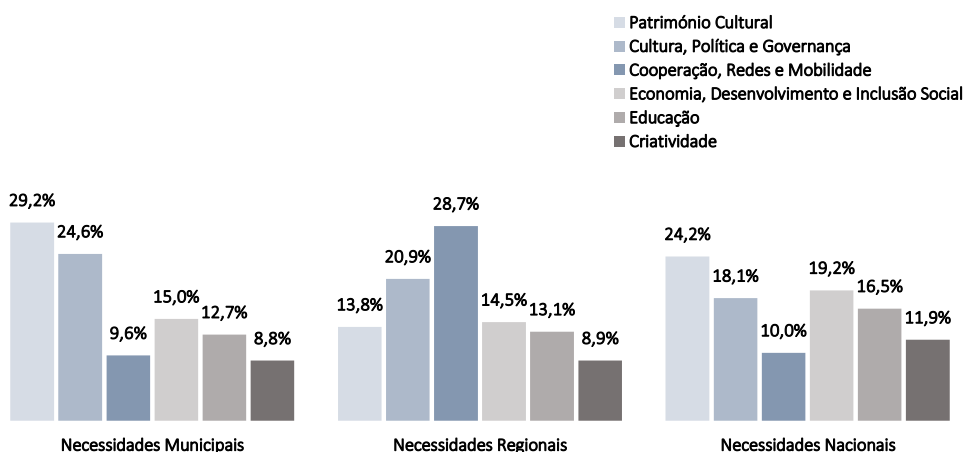


Gráfico 5: Alinhamentos das necessidades por grandes temáticas

- No que diz respeito às grandes tendências de necessidades na área da cultura, pode afirmar-se que à medida que a escala aumenta, aumentam as necessidades no que concerne à *Economia, Desenvolvimento e Inclusão Social*, à *Educação* e à *Criatividade*; e diminuem as necessidades relacionadas com *Cultura, Política e Governança*.

- No que se refere aos objetivos estratégicos municipais, a análise por grandes temáticas, permite-nos perceber que na década 2020-2030 os municípios pretendem apostar, de forma muito equilibrada, em objetivos relacionados com *Cooperação, Redes e Mobilidade* e com *Património Cultural*, sendo que a dimensão da *Economia, Desenvolvimento e Inclusão Social* também não é descurada.

### **Cultura no Pós-Norte 2020: dados provenientes dos questionários**

A última secção do questionário visou reunir, através de cinco perguntas para respostas breves (máximo 100 caracteres por resposta), contributos dos municípios para a presença da cultura no novo Programa Operacional da Região Norte para o período pós-2020. Nas questões utilizou-se, para que os respondentes não tivessem dúvidas do tipo de informação pretendida, a terminologia do Norte 2020 (Objetivos Específicos, Tipologia de Intervenção, Tipologia de Ação, Indicador de Realização e Indicador de Resultado), mas, não raras vezes, a formulação das respostas não esteve em linha com a informação homóloga no Norte 2020, o que, por si só, pode revelar algum desconhecimento do programa.

Na sequência da análise efetuada, primeiro a partir de um alinhamento alfabético das respostas em função do verbo de ação e depois com recurso ao programa NVivo, considerou-se pertinente e relevante sintetizar os contributos dos municípios para a dimensão cultural do Programa Operacional da Região Norte para o período pós-2020 em ideias-chave que poderão ser úteis para o próximo quadro comunitário.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**  
**10 ideias-chave para a dimensão cultural**

- Captar, formar e fidelizar públicos para a cultura
- Afirmar a região com destino turístico de excelência
- Democratizar a cultura
- Valorizar e promover o património cultural
- Estimular a criação artística contemporânea
- Incrementar a qualidade e diversidade da programação cultural
- Descentralizar a cultura
- Capacitar os recursos humanos
- Fomentar práticas de trabalho colaborativo e em rede
- Potenciar a inclusão social

Figura 2: Síntese das ideias-chave dos municípios a partir das respostas à questão “Objetivo Específico”



Figura 3: Síntese das ideias-chave dos municípios a partir das respostas às questões “Tipologia de Intervenção” e “Tipologia de Ação”























INDICADORES DE REALIZAÇÃO 10 ideias-chave para a dimensão cultural	INDICADORES DE RESULTADO 10 ideias-chave para a dimensão cultural
	
 Aumento da frequência de utilização das infraestruturas culturais	 Nº de participantes e de público dos eventos e nº de visitantes dos recintos culturais
 Aumento do público da cultura por domínio cultural	 Nº de recintos e nº de bens requalificados
 Aumento da afluência turística à região	 Nº de recintos e nº de bens requalificados com programação 12 meses após a intervenção
 Aumento das práticas culturais dos municípios	 Nº de novos agentes culturais locais capazes de replicar os conhecimentos adquiridos
 Aumento de recintos e de bens de património cultural requalificados	 Nº de entidades e nº de profissionais que trabalham no setor cultural
 Aumento de eventos culturais realizados	 Nº de eventos culturais realizados
 Contributo para o desenvolvimento económico e social da região	 Nº de noites e nº de refeições dos turistas na região
 Fortalecimento de parcerias e de redes entre os agentes culturais	 Grau de satisfação de participantes e de público
 Incremento da oferta de educação artística	 Nº de alunos a frequentar o ensino artístico
 Aumento das competências especializadas dos dirigentes associativos e dos profissionais do setor cultural	 Grau de satisfação dos turistas

Figura 4: Síntese das ideias-chave dos municípios a partir das respostas às questões “Indicador de Realização” e “Indicador de Resultado”

# G

## rupos de discussão

No âmbito do estudo realizaram-se 15 grupos de discussão (8 com EIM's e 7 com o setor cultural), que contaram com 96 participantes. Nas sessões dinamizadas com as EIM's procurou-se que fossem incluídos representantes dos diferentes órgãos e serviços das EIM's, dos diferentes municípios de cada EIM e parceiros da EIM. E nas sessões dinamizadas para organizações e profissionais do setor cultural ficou definido que cada sessão deveria integrar elementos de várias NUTS 3, agrupados por domínios culturais da Conta Satélite da Cultura (e.g. Arquivos, Artes do Espetáculo, Artes Visuais, Audiovisual e Multimédia, Bibliotecas, Património Cultural).

Os grupos de discussão, que devido aos constrangimentos provocados pela COVID-19 decorreram de forma virtual através da plataforma ZOOM entre os meses de maio e julho, visaram cumprir os seguintes objetivos:

- 1) complementar os resultados obtidos com o inquérito por questionário aplicado aos municípios da área de influência da DRCN;
- 2) refletir sobre a dimensão cultural do Programa Norte 2020;
- 3) estimular a geração de ideias para a estratégia e política cultural regional até 2030;
- 4) reunir contributos sobre a dimensão cultural do próximo Programa Operacional Regional do Norte.

Cada grupo de discussão teve a duração máxima de 120 minutos, tendo sido aplicado um guião com quatro grandes temáticas, elaborado a partir do inquérito por questionário.

O processo de análise dos dados iniciou-se com a transposição dos dados para o programa NVivo e foi efetuada em dois momentos – primeiro cada sessão foi analisada individualmente e depois em bloco por tipologia de participantes (EIM's e organizações/profissionais do setor cultural) – com o objetivo de identificação das ideias-chave em cada uma das temáticas definidas. Em qualquer dos momentos, a análise integrou as seguintes etapas:

- a) criação de nuvens de palavras com as 30 palavras mais repetidas por grupo de discussão, com 4 ou mais letras, em que as buscas foram codificadas para agrupar palavras similares (e.g. rede, redes);
- b) elaboração de dendrogramas de Jaccard, representando os nós em cluster por similaridade de palavras para compreender as relações entre as 20 palavras mais frequentes (desconsiderando na análise pronomes, advérbios e verbos);
- c) cálculo do coeficiente de Pearson para medir a força das relações individuais entre palavras;
- d) elaboração do Esquema Fruchterman-Rei, expondo a morfologia das relações entre as 20 palavras mais frequentes (desconsiderando na análise pronomes, advérbios e verbos), perseguindo cada uma das palavras inseridas nos contextos discursivos e percebendo os caminhos explicativos.

### **Políticas Culturais desde 2015**

- Desarticulação entre as escalas municipal, regional e nacional
- Prioridades de investimento relacionadas, maioritariamente, com o património
- Ausência de estratégias para a promoção da sustentabilidade da cultura
- Desconhecimento das necessidades da região
- Contributo residual para atenuar as assimetrias regionais
- Desinvestimento público na política cultural territorial
- Fortíssima relação com o turismo
- Aposta no associativismo local para a dinamização cultural do território

### **Programa Norte 2020**

- Prioridades desadequadas às necessidades culturais dos municípios e da região
- Financiamento disponível para a cultura foi manifestamente insuficiente
- Inconsequência a médio prazo dos investimentos em redes culturais
- Programa complexo, burocrático e pouco flexível
- Desadequação dos indicadores, por serem quantitativos e relacionados com turismo
- Interações entre os diferentes atores na região foram pouco eficazes
- Património imóvel favorecido em detrimento do património imaterial
- Ausência de equidade na distribuição das verbas disponíveis

### **Estratégia e Política Cultural Regional até 2030**

- Fomentar a articulação, a concertação e a integração de e nas políticas
- Reforçar e capacitar redes culturais consistentes, complementares e duradouras
- Partir de uma identificação objetiva das necessidades dos municípios e da região
- Capacitar os recursos humanos afetos à cultura
- Promover a sustentabilidade da região
- Apostar na comunicação, nomeadamente com recurso a meios digitais
- Repensar o papel dos municípios e das entidades intermunicipais
- Dialogar internacional sobre o papel estratégico da cultura para o desenvolvimento

### **Próximo Programa Operacional Regional do Norte**

- Refletir uma visão estratégica para a cultura na região
- Incluir critérios que concorram para a sustentabilidade dos projetos
- Consolidar as redes culturais (existentes ou a criar)
- Integrar a dimensão qualitativa nos indicadores previstos para a cultura
- Prever o financiamento de projetos consolidados e/ou com vertente internacional
- Privilegiar as parcerias e sinergias entre entidades públicas e privadas
- Aumentar a dotação orçamental para a dimensão cultural
- Simplificar os procedimentos burocráticos

### **Políticas Culturais desde 2015**

- Carência de pensamento estratégico
- Financiamento escasso e centralizado
- Lacunas setoriais importantes (e.g. arquivos, bibliotecas, cinema, livros)
- Práticas de trabalho em rede limitadas e pouco consistentes
- Défice na qualificação e na capacitação dos recursos humanos
- Serviços de mediação cultural pouco consequentes
- Mediatização da cultura

### **Programa Norte 2020**

- Pouco sensível às características e necessidades do setor cultural
- Excesso de burocracia e prazos desajustados
- Presença residual da cultura
- Não contribui para atenuar as assimetrias regionais
- Revela desconhecimento da realidade cultural da região
- Deficiências diversas na comunicação do programa e dos projetos desenvolvidos
- Privilegia projetos de grande escala e com impacto mediático

### **Estratégia e Política Cultural Regional até 2030**

- Desenvolver programas articulados de sensibilização e formação de públicos
- Integrar a dimensão cultural nas políticas de desenvolvimento sustentável
- Investir transversalmente nos recursos humanos
- Afirmar a cultura como motor do desenvolvimento local e regional
- Descentralizar a criação e a produção cultural
- Renunciar à lógica dos grandes eventos esporádicos e descontextualizados
- Promover a internacionalização de profissionais e organizações culturais

### **Próximo Programa Operacional Regional do Norte**

- Potenciar a colaboração, as sinergias e o trabalho em rede nas diferentes escalas
- Incluir novos indicadores que sejam adequados à realidade cultural
- Democratizar o acesso à cultura através de projetos com e para a comunidade
- Monitorizar os impactos culturais dos investimentos
- Fomentar a capacitação e a empregabilidade de profissionais do setor cultural
- Reforçar os aspetos relacionados com a comunicação
- Apostar na digitalização dos diferentes domínios da cultura



# Cultura no pós-Norte 2020

Conjugando os resultados provenientes a partir da análise documental, dos 76 questionários validados e dos 15 grupos de discussão dinamizados, seguem-se alguns tópicos que, estamos certos, podem ajudar a sublinhar os aspetos mais relevantes dos quatro objetivos específicos definidos para o estudo.

**No que concerne ao diagnóstico de algumas das dimensões das políticas culturais no período 2017-2021, identificaram-se debilidades que urge mitigar**, sendo por isso importante que no futuro se aposte em:

- 1) Robustecer os órgãos autárquicos específicos da área da cultura, sem descurar o diálogo que estes devem manter, permanente e consistentemente, com as outras áreas de ação governativa.
- 2) Capacitar, qualificar e aumentar os recursos humanos municipais e das EIM's específicos e afetos da área da cultura.
- 3) Repensar os aspetos relacionados com a comunicação organizacional e estratégica na área da cultura, designadamente no que se refere à oferta cultural e a linhas de financiamento, tornando-a verdadeiramente eficaz.
- 4) Criar condições que favoreçam a participação cultural das comunidades, não só através da componente de sensibilização e formação de públicos, mas também na dimensão da criação cultural.
- 5) Acompanhar, de forma regular e com recurso a técnicas e instrumentos de recolha de dados cientificamente validados, a evolução das práticas culturais da população.
- 6) Identificar, caracterizar e mapear o tecido cultural dos municípios e da região.
- 7) Alargar o campo de ação da cultura a domínios que estão pouco presentes, quer nas atividades promovidas pelos municípios e pelo investimento municipal, quer no associativismo e recintos culturais do território.
- 8) Potenciar a inclusão efetiva e consequente de agentes culturais em processos de reflexão continuada para a definição e implementação de políticas culturais nas diferentes escalas (municipal, EIM, regional, nacional).
- 9) Diversificar fontes de financiamento para a cultura, nomeadamente através da complementaridade entre diferentes linhas de investimento, mas também no fomento e incentivo do mecenato cultural.
- 10) Implicar as organizações e os profissionais do setor cultural para, sem desresponsabilizar a função do Estado, assumirem uma atitude proactiva no que concerne à sustentabilidade cultural.

- 11) Promover estruturalmente a articulação e o trabalho em rede no setor cultural a partir da realidade local, potenciando a racionalização e os ganhos de escala da produção e oferta culturais ao nível das EIM's e da região, mas também a internacionalização.
- 12) Incrementar processos de conhecimento e análise de projetos, programas ou políticas culturais, setoriais ou globais, nacionais ou internacionais para, sempre que se justificar, inspirarem processos de mudança ancorados em boas práticas. Destaca-se que, de forma deliberada, na apresentação dos resultados dos grupos de discussão se optou por não convocar nenhum caso prático que pudesse permitir a identificação da EIM, mas registamos aqui e agora que a Rota do Românico foi apresentada com alguma frequência como uma boa prática a ter em conta e a replicar noutros contextos e domínios culturais.
- 13) Desenvolver instrumentos de gestão específicos da área da cultura, primeiro a nível autárquico e depois ao nível das NUTS 3, que integrem um planeamento estratégico a médio prazo, que esteja assente num conhecimento profundo das realidades locais e regionais e que dialogue explicitamente com os diferentes setores de intervenção municipal, com as políticas culturais regionais e nacionais, com a Constituição da República Portuguesa e com orientações internacionais que se encontram plasmadas em documentos de referência (e.g. Agenda 21 da Cultura, Agenda 2030, Nova Agenda Europeia para Cultura).
- 14) Articular veementemente as políticas culturais com as políticas de educação, por representarem dois pilares fundamentais para uma cidadania plena.
- 15) Reforçar o papel transformador dos territórios através da cultura, designadamente no que concerne ao desenvolvimento económico, à inclusão social e no combate à desertificação e às assimetrias regionais.

**A aferição de como os atores da região Norte avaliaram a dimensão cultural do Norte 2020, não deixou grandes margens para dúvidas. Retirando o impacto positivo que teve na reabilitação do património cultural imóvel classificado e no aumento do número de visitantes a alguns territórios da região, a avaliação do Norte 2020 foi, regra geral, negativa:**

- 1) Municípios, EIM's e profissionais/organizações do setor cultural consideram que o processo de preparação do programa foi deficiente, sendo que em alguns casos, os atores se sentiram completamente ausentes de todo o processo.
- 2) Há a perceção de que o processo de preparação do programa não assentou em nenhuma estratégia a médio ou longo prazo para a políticas culturais regionais, concorrendo para que a presença da cultura no Norte 2020 fosse residual.
- 3) O “Mapeamento dos Investimento em Infraestruturas Culturais” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2015) e os indicadores definidos para avaliar as operações da dimensão cultural do programa, foram apresentados como aspetos menos positivos do Norte 2020 pois, por um lado, revelou-se pouco consequente

devido às disparidades entre as necessidades identificadas e o envelope financeiro disponível, e, por outro lado, não potenciaram a criação de instrumentos específicos para a verificação do cumprimento de objetivos culturais das operações.

- 4) A aposta na relação efetiva e consequente do Norte 2020 com as especificidades e as necessidades culturais dos territórios foi negligenciada, nomeadamente no que concerne à valorização do património cultural imaterial e à capacitação dos agentes culturais da região.
- 5) A iniciativa “Cultura para Todos” foi considerada por muitos como particularmente relevante na dimensão cultural do Norte 2020, contudo também foi apresentada como um exemplo da inconsistência das apostas culturais do programa e das políticas culturais, nomeadamente devido à aparente desafetação de verbas de que foi alvo na sequência das medidas apresentadas pelo Governo para fazer face aos impactos negativos da COVID-19 no setor cultural.
- 6) A burocracia associada ao programa foi mencionada transversalmente com uma fraqueza relevante, por tornar os processos demasiado demorados e complexos.
- 7) A comunicação com os agentes culturais da região, designadamente sobre o funcionamento do programa, foi outra das grandes fragilidades identificadas, provocando, por exemplo, que profissionais e organizações do setor cultural se sentissem, não raras vezes, indiferentes perante o Norte 2020.
- 8) A dinâmica que foi gerada com a implementação do Norte 2020 não está a concorrer para se irem definindo, verdadeiramente, estratégias para a cultura, a curto ou médio prazo, à escala local ou regional.

**A visão estratégica dos atores da região Norte para as políticas culturais até 2030 foi particularmente reveladora: por um lado, foi possível identificar, a partir dos inquéritos por questionário aplicados aos municípios, 94 necessidades à escala municipal, 77 necessidades à escala regional, 73 necessidades à escala nacional e 180 objetivos estratégicos, 163 prioridades de investimento e 166 projetos prioritários à escala municipal; e, por outro lado, também foi possível perceber que as debilidades identificadas aquando da análise das políticas culturais para o período 2017-2021 se mantinham muito presentes nas linhas orientadoras para o futuro.** Assim sendo, destacamos que:

- 1) O trabalho desenvolvido permitiu evidenciar dificuldades generalizadas na produção de uma visão estratégica mais consistente, que corresponda a transformações positivas e estruturantes do panorama das políticas culturais da região a partir da escala local.
- 2) As referências explícitas à articulação de estratégias, ao desenvolvimento de projetos agregadores e supramunicipais ou à definição de planos estratégicos para a cultura a curto ou médio prazo são paradoxais, pois, por um lado, raramente aparecem nas respostas quando centramos a análise dos questionários aplicados aos municípios, mas,

por outro lado, figuraram com alguma veemência nos discursos quando centramos a análise nos grupos de discussão, em que os municípios também participaram.

- 3) As necessidades e as vantagens de promover o trabalho em rede no setor cultural são convocadas recorrentemente, contudo constata-se que, não raras vezes, ainda há uma visão muito individualista e de resolução de problemas muito particulares na identificação de necessidades setoriais (como um incremento de financiamento para as artes do espetáculo) ou de necessidades locais (como a construção ou requalificação de infraestruturas culturais, a capacitação de recursos humanos, o reforço da dotação orçamental afeta à cultura e a captação e fidelização de novos públicos para a cultura).
- 4) O papel da DRCN no processo de definição de uma visão estratégica para as políticas culturais regionais pode revelar-se fundamental para o sucesso da ação, tanto mais que grande parte dos envolvidos a identificam, explícita ou implicitamente, como o mais relevante agente no que concerne à estruturação e articulação das políticas culturais regionais.
- 5) Cientes da centralidade que o património cultural imóvel assume no trabalho desenvolvido pela DRCN, os participantes nos grupos de discussão consideraram importante sublinhar a relevância de, no futuro, a ação da DRCN ser alargada de forma substantiva a diferentes domínios culturais, quanto mais não seja na promoção de um diálogo continuado e construtivo, com e entre os agentes públicos e privados da região.
- 6) A DRCN pode e deve assumir uma atitude mais proactiva no sentido de promover a aproximação e a articulação estratégica entre os agentes do território, no entanto é importante que sejam criadas condições efetivas para a mobilização e a participação qualificada, ativa e continuada dos agentes na definição e implementação das políticas culturais regionais para a próxima década.
- 7) Sem menosprezar as especificidades dos territórios, torna-se necessário fazer um trabalho muito grande de sensibilização dos atores da região para o alinhamento das políticas culturais até 2030 com documentos internacionais específicos do setor (e.g. Nova Agenda Europeia para a Cultura), mas também com documentos que pela sua relevância não podem ser esquecidos na definição das políticas culturais regionais (e.g. Agenda 2030).
- 8) As fragilidades do tecido cultural da região foram identificadas de múltiplas formas – explicitamente nas respostas aos questionários e no discurso dos participantes nos grupos de discussão, e implicitamente na forma de abordagem às temáticas e nas lacunas observadas – urge, por isso, investir de forma sistemática e estruturada na capacitação dos agentes culturais, nomeadamente como estratégia de fixação e valorização do território através das dinâmicas culturais locais.
- 9) Os impactos da COVID-19 no setor cultural não ficaram, como seria de esperar, de fora das discussões sobre as políticas culturais até 2030, sendo que para os participantes nos

grupos de discussão, as grandes questões que se vão colocar no futuro passam, por um lado, por repensar a forma de relacionamento do público com os equipamentos culturais e, por outro lado, com a importância que os conteúdos digitais vão começar a ter em todos os domínios culturais. A tensão entre a experiência cultural ao vivo e online, revela-se como um dos grandes desafios no futuro, sendo por isso fundamental disponibilizar as infraestruturas tecnológicas que permitam implementar os processos de digitalização acessíveis com qualidade.

- 10) Municípios, EIM's e profissionais/organizações do setor cultural foram unânimes na defesa de que, no futuro, se deve apostar inequivocamente na cultura como um dos motores de desenvolvimento regional, não se devendo desvalorizar a importância da identidade e diversidade culturais como mais-valias para se reforçar culturalmente a região Norte nos contextos nacional e internacional.

**Da análise transversal dos contributos dos atores da região Norte sobre aspetos relacionados com a dimensão cultural do programa que sucederá ao Norte 2020 (e.g. prioridades de investimento, objetivos específicos, tipologias de intervenção e de ação, indicadores de realização e de resultado), salientamos:**

- 1) A forma como os contributos para esta dimensão do estudo foi sendo apresentada por parte de alguns dos atores ouvidos é sintomático sobre o grau de conhecimento, nomeadamente no que concerne à terminologia utilizada, de programas como o Norte 2020.
- 2) Com o objetivo de aproximar o próximo programa operacional dos beneficiários das operações, foi considerado fundamental a otimização dos aspetos relacionados com a comunicação, nomeadamente com a utilização eficaz das tecnologias digitais.
- 3) Sendo de esperar que os contributos concorressem para mitigar as críticas apresentadas ao Norte 2020, foi com alguma surpresa que se observou que, por exemplo, intervenções de valorização do património cultural imóvel ou o recurso a indicadores eminentemente quantitativos e sem atender à especificidade da dimensão cultural, continuaram a ser privilegiados pelos respondentes do questionário e participantes nos grupos de discussão.
- 4) A capacitação dos agentes culturais da região é encarada como uma das operações prioritárias, tanto mais que pode concorrer para potenciar e fortalecer as práticas de trabalho em rede, para qualificar os equipamentos culturais, para aumentar a oferta e a diversidade da oferta cultural e para promover a sustentabilidade.
- 5) A aproximação das comunidades à fruição e à produção culturais foram, sob diferentes pontos de vista, sublinhados veementemente pelos atores da região.
- 6) Sobre os indicadores para a dimensão cultural do próximo programa, foi avançada a necessidade de incluir uma vertente qualitativa, nem sempre fácil de operacionalizar. De entre as propostas avançadas, salienta-se a criação de uma bateria de indicadores

qualitativos que incluísse, por exemplo, o grau de satisfação e de envolvimento efetivo dos destinatários, a implementação de projetos de valorização comunitária, a consistências das redes estabelecidas e o nível de investigação científica associada à operação.

- 7) Para o incremento e adequabilidade da dimensão cultural do próximo programa operacional, foi unânime que a DRCN deverá, depois desta auscultação do território, assumir o papel de interlocutor estratégico junto das entidades competentes.
- 8) Fazendo uma ponte entre os objetivos estratégicos apresentados para o próximo programa operacional regional e as linhas para as políticas culturais até 2030, percebe-se que há uma coerência interna entre as duas componentes do estudo, sendo óbvio que para os atores há uma visão integrada das duas dimensões, em que os fundos comunitários devem estar diretamente relacionados com a implementação da política cultural regional.

**Apresentados os tópicos em jeito de conclusão, enquadrados nos respetivos objetivos específicos definidos para “Cultura no pós-Norte 2020”, segue-se a convocação de sete ideias-chave transversais que podem ser tidas em conta na definição de políticas culturais até 2030:**

- 1) **A cultura deve ser encarada consistentemente como um pilar estratégico para o desenvolvimento dos territórios e da região.**
  - Clarificar o próprio conceito de cultura e perceber como ele é entendido pelos atores dos diferentes territórios que compõem a região Norte, revela-se fundamental. Assim, a convocação dos agentes dos territórios para responderem, coletivamente e a partir das suas realidades, à pergunta “De que falamos quando falamos de Cultura?”, poderá permitir uma reflexão sobre a diversidade cultural dos territórios, que poderá ter consequências profundas na definição da política cultural que melhor poderá servir a região. Para o cumprimento desta primeira ideia-chave também poderá ser relevante a aplicação, ainda que adaptada, da proposta “Cultura 21: Ações”.
- 2) **A DRCN deve assumir um papel fundamental e estruturante na definição e implementação de políticas culturais regionais, que favoreçam a articulação consequente de e com as políticas culturais municipais.**
  - Para o efeito a DRCN deve assumir uma atitude proactiva, nomeadamente através da criação de canais privilegiados de auscultação e diálogo com os agentes nos diversos territórios da região. A criação de conselhos culturais, representativos, abertos e participados, como os que existem no Brasil, poderá ser um bom ponto de partida para a implementação desta ideia-chave.

- 3) As políticas culturais, municipais e regional, têm de estar ancoradas em diagnósticos profundos e participativos, que concorram para a elaboração de Planos Estratégicos para a Cultura (à escala dos municípios, das NUTS 3, da NUT 2 e da NUT 1).**
- A definição de instrumentos de gestão específicos da área da cultura, permitiria uma maior consistência na ação e articulação efetiva entre as políticas à escala local, regional, nacional e internacional. A este respeito considera-se pertinente convocar o Plano Nacional das Artes 2019-2024, que integra a medida “Plano Estratégico Municipal Cultura-Educação”, que se espera que seja implementada no maior número de municípios portugueses, nomeadamente nos da região Norte.
- 4) Urge implementar programas de capacitação para profissionais do setor cultural, público e privado, nomeadamente na área da gestão cultural.**
- A capacitação dos agentes culturais permitiria colmatar as fragilidades diagnosticadas no território e poderia ser favorecida através da criação de um curso de pós-graduação, que, funcionando maioritariamente em regime de Ensino à Distância, seria uma ferramenta importante para que os agentes atuassem no território de forma mais adequada e consequente. A ações de capacitação oferecidas pela Organização de Estados Ibero-americanos, poderia servir de inspiração para o modelo a implementar em Portugal.
- 5) Sendo inegável a importância das políticas para o património cultural imóvel (classificado e não classificado), no futuro deve ser reforçada a aposta no património cultural imaterial como fator distintivo dos territórios e da região.**
- A dinamização de experiências como a da “Biblioteca Humana”, que começou a ser promovida no ano de 2000 na Dinamarca, é apenas um dos exemplos que pode ser convocado sobre outras formas de apostar no património imaterial.
- 6) As práticas de trabalho em rede, em geometria variável, seguem as tendências internacionais e surgem como contextos privilegiados para promover o desenvolvimento cultural sustentável.**
- O envolvimento efetivo dos diferentes protagonistas das redes deve ser uma preocupação constante, para que não se continue a utilizar o conceito de rede, mais por moda do que por um verdadeiro entendimento das reais potencialidades de pensar e agir em rede. Uma análise do trabalho desenvolvido por algumas das redes identificadas no âmbito do 2CN-CLab, poderá ser um bom ponto de partida para a qualificação do trabalho em rede a partir da escala local.
- 7) Os processos de comunicação, entre os diferentes atores que operam no setor e dos atores com os seus destinatários, carecem de uma reformulação profunda.**
- A criação de mecanismos por parte da DRCN, como uma plataforma online dinâmica e alimentada por organizações públicas e privadas, como webinars ou ainda como sessões de esclarecimento temáticas e descentralizadas com uma regularidade

mensal, poderiam ser sinais e passos de fácil execução e que permitiriam uma maior aproximação da DRCN à diversidade de dinâmicas e problemáticas da região. A título meramente ilustrativo, convocamos a iniciativa Creativity For.Th criada no ano de 2011.

**Mesmo a terminar, não podemos deixar de sublinhar que, como é evidente, a definição de políticas culturais até 2030 tem de estar alinhada com a “Visão Estratégica para o Plano de Recuperação económica de Portugal 2020-2030” (Costa e Silva, 2020), de que se destacam alguns dos aspetos explicitamente relacionados com a dimensão cultural, que, regra geral, também estão evidenciados no estudo “Cultura no pós-Norte 2020”.**

- ❖ A diversidade da criação e produção culturais, as indústrias culturais e criativas, e a disponibilidade dos portugueses para integração e cooperação cultural, devem ser promovidas, potenciadas e valorizadas, tanto mais que encerram um conjunto de valores acrescentados associados, que concorrem para a consolidação da imagem nacional, para o desenvolvimento económico e para a projeção de Portugal no mundo.
- ❖ As alterações estruturais na sociedade vão provocar mudanças na procura de serviços, nomeadamente no que concerne à atividade turística, onde o fator distintivo das culturas locais se revela como uma mais-valia que urge valorizar, designadamente através da estruturação e reorganização da oferta, que, sem descurar as especificidades locais ou regionais, se quer inovadora, sustentável e com uma forte aposta na digitalização.
- ❖ A digitalização, a tecnologia e a criatividade, constituem um dos eixos transversais das políticas culturais até 2030, com implicações nos processos de criação, produção e difusão artística contemporânea, mas também nos processos de pesquisa, preservação e valorização do património cultural (material e imaterial).
- ❖ No que se refere às relações internacionais, a língua e a cultura devem ser encaradas com fatores agregadores a valorizar em termos diplomáticos, afirmando-os como aspetos distintivos do papel geopolítico de Portugal no mundo, nomeadamente nos espaços lusófono e ibero-americano, designadamente através do investimento em plataformas de colaboração cultural transnacionais, no trabalho em rede e na criação e produção artística e cultural.
- ❖ Sobre a dimensão artística da cultura, destaca-se a necessidade de criar um programa de apoio mais abrangente para as artes, que concorra substantiva e sustentadamente para a emergência de novos profissionais, para uma maior aproximação entre os agentes culturais e as comunidades envolventes, para a disseminação e descentralização culturais e para o desenvolvimento de novos públicos para a cultura.
- ❖ A criação de redes de infraestruturas culturais (e.g. Arte Contemporânea, Cineclubes, Cineteatros, Residências Artísticas), com recursos humanos, técnicos e financeiros adequados à sua missão e que funcionem efetivamente em rede e como verdadeiros polos de criação e difusão artística descentralizada, afigura-se, mais uma vez, como uma



opção para, por exemplo, criar condições de atratividade à classe artística para territórios de baixa densidade.

- ❖ A aposta nas artes e ofícios tradicionais não deve ser menosprezada, promovendo, designadamente, a transferência de conhecimentos para as novas gerações, a atualização dos modelos de negócio, a introdução de processos de inovação e a valorização cultural e económica do artesanato.
- ❖ O património cultural é um domínio que carece de um olhar particular, para além da implementação de um plano nacional para integração do mesmo, que, por exemplo, permita uma aposta mais consistente e integrada na reabilitação e dinamização do património cultural, destaca-se ainda a proposta de criação de centros de incubação artística e de indústrias criativas.
- ❖ Para que a cultura possa assumir efetivamente um papel ativo e transformador da sociedade, fruto de um diálogo articulado e com impactos em diferentes áreas, destaca-se a importância de qualificar os recursos humanos, de favorecer a gestão profissional das organizações culturais, de preservar o emprego cultural, de reforçar os processos de comunicação cultural, de fomentar o acesso a novas tecnologias digitais e de promover a criatividade, ou seja, urge consolidar transversalmente o mercado de bens e serviços culturais nacional, sustentável e sustentado, através de uma política ativa de apoio à cultura.

# R

## Referências bibliográficas

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2020). *Programa Norte 2020: Versão oficial (abril.2020) - reprogramação referente à reafecção da reserva de desempenho*. Retirado de <https://norte2020.pt/documentos/documentos-fundamentais>

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2015). *Mapeamento dos Investimentos em Infraestruturas Culturais*. Retirado de [https://amp2020.amp.pt/ficheiros/Mapeamentos\\_NORTE2020/Mapeamento%20dos%20Investimentos%20em%20Infraestruturas%20Culturais.pdf](https://amp2020.amp.pt/ficheiros/Mapeamentos_NORTE2020/Mapeamento%20dos%20Investimentos%20em%20Infraestruturas%20Culturais.pdf)

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (s.d.). *Estratégia Regional de Especialização Inteligente*. Retirado de: [https://norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/norte2020\\_ris3.pdf](https://norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/norte2020_ris3.pdf)

Comunidades dos Países de Língua Portuguesa. (2018). *Declaração sobre Cultura e Indústrias Criativas como sector estratégico na CPLP*. Retirado de: <https://www.cplp.org/id-4211.aspx?PID=10035&M=NewsV2&Action=1&NewsId=5932&currentPage=2>

Comissão Europeia. (2018). *Nova Agenda Europeia para a Cultura*. Retirado de: [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0499\\_PT.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0499_PT.html)

Costa e Silva, A. (2020). *Visão Estratégica para o Plano de Recuperação económica de Portugal 2020-2030*. Retirado de: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=2aed9c12-0854-4e93-a607-93080f914f5f>

Organização das Nações Unidas. (2015). *Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável*. Retirado de: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2006). *Carta Cultural Ibero-americana*. Retirado de: [http://culturasiberoamericanas.org/carta\\_cultural.php](http://culturasiberoamericanas.org/carta_cultural.php)

República Portuguesa. (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional*. Retirado de: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx>

United Cities and Local Governments. (2008). *Agenda 21 for culture*. Retirado de: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21\\_en.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_en.pdf)

<https://2cnclab.wordpress.com/links/>

<http://cnpc.cultura.gov.br/conselhos-de-cultura/>

<https://humanlibrary.org/about/>

<http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/resources/Case-study-Thessaloniki-Creativity-for-Th-WSWE-A3RLJ7>

<https://www.oei.es/historico/gestionculturallocal/contenedor.php?ref=presentacion>

<https://www.pna.gov.pt/eixo-a/>

---

**Equipa do projeto**

Manuel Gama (Investigador Responsável)

Rui Cruz

Daniel Novera

Joana Almada

António Ferreira

Vanessa Barros

Jorge Silva

Carlos Pimenta

Cynthia Luderer

Vítor de Sousa



---

---

---

---

---

---

---

---

Gama, M. (Coord.) (2020).  
Cultura no pós-Norte 2020: sumário executivo.  
Disponível em <http://polobs.pt/estudo/cultura-no-pos-norte-2020/>.