



# **Lisboa Cidade Criativa, Preparação de uma candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO**

Daniela Maria Conceição Costa

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU  
DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Centeno  
Escola Superior de Comunicação Social - IPL

Coorientadora:

Professora Doutora Sandra Pereira  
Escola Superior de Comunicação Social - IPL

Novembro de 2015

## Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 13 de novembro de 2015

---

(Daniela Maria Conceição Costa)

# Agradecimentos

A realização de um trabalho académico deste calibre tem um peso maior, não só pela sua grandeza, mas também pelo facto de estar ser uma jornada solitária.

No entanto, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram, ao me apoiarem ao longo das diferentes fases deste plano.

Quero agradecer em primeiro lugar à minha Orientadora, Professora Doutora Maria João Centeno, e Coorientadora, Professora Doutora Sandra Pereira, por me terem apoiado nesta jornada que muitas vezes se revelou uma tarefa hercúlea. Pelo apoio, pelo incentivo e pela paciência que tiveram comigo, muito obrigada.

Em segundo lugar, não posso deixar de dedicar este trabalho e agradecer o apoio “da minha metade da laranja”, Bruno Ramalho, companheiro nas horas boas e más da vida, mas também, da realização deste projeto. Obrigada pela compreensão que um trabalho, como este, pode trazer à vida de uma pessoa.

Em terceiro lugar agradeço a todos aqueles que foram uma ajuda fundamental ao longo da realização deste trabalho. O meu agradecimento especial vai para o meu grande amigo João Pedro Lobato, pela paciência na revisão deste trabalho e pelas palavras de incentivo, nos momentos certos. À Mafalda Pedrosa pela preocupação em me ajudar de todas as formas que tivessem ao seu alcance, à Vanessa Andrade, por me ter mostrado o caminho da luz, quando estava perdida na escuridão e à Iris Carvalho pelo brainstorming elucidador.

Por último agradeço o apoio dos meus colegas Ana Oliveira, Edson Vital, Inês Alves e Vanessa Colaço ao longo do desenvolvimento deste trabalho e agradeço sobretudo a compreensão.

## Resumo

A importância que a cultura assume, quer em termos sociais, quer em termos económicos tem sido debatida ao longo das últimas décadas, discussão enriquecida com a introdução de novos conceitos como o de indústrias culturais, o de indústrias criativas ou o de cidades criativas. A ideia de que a criatividade é um importante estímulo para a cidade e para a sua economia têm sido fundamentos defendidos por autores como Charles Landry, Richard Florida, David Throsby, entre outros.

Neste sentido, o presente trabalho de projeto analisa a evolução destes conceitos ao mesmo tempo que tem em linha de conta o caso português, com especial enfoque na cidade de Lisboa.

No entanto, nem todas as cidades conseguem aproveitar o seu potencial criativo. Nesse sentido, a UNESCO criou a Rede de Cidades Criativas com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de grupos culturais por todo o mundo, estimulando a troca de experiências, conhecimentos e boas práticas de forma a cumprir o papel de desenvolvimento económico e social das indústrias criativas.

Partindo dos princípios da UNESCO, este trabalho tem como objetivo desenvolver um primeiro momento de comunicação que torne futuramente possível a integração da cidade de Lisboa, nesta rede de cidades criativas na área da música.

No desenvolvimento do plano de comunicação explorou-se ainda a importância do papel das relações públicas e as suas ferramentas para o desenvolvimento de uma estratégia, que tem em vista o envolvimento de vários agentes da sociedade.

**Palavras-chave:** indústrias culturais e criativas, rede de cidades criativas, Lisboa, Relações Públicas

# Abstract

The importance that culture takes, both in social terms and in economic terms has been debated over the past decades. This discussion enriched with the introduction of new concepts such as cultural industries, creative industries or creative cities. The idea that creativity is an important stimulus for the city and its economy have been fundamentals defended by authors such as Charles Landry, Richard Florida, David Throsby, among others.

This paper analyzes the evolution of these concepts and at the same time take into account the Portuguese case, focusing in Lisbon.

However, not all cities can harness its creative potential. UNESCO established the Creative Cities Network in order to facilitate the development of cultural groups throughout the world, encouraging the exchange of experiences, knowledge and best practices in order to fulfill the role of economic and social development of creative industries.

Based on the UNESCO principles, this work aims to develop the first instance of communication that will make possible the future integration of Lisbon, on this network of creative cities in music.

In developing this communication plan it was explored further the important role of public relations and its tools for the development of a strategy that aims at the involvement of various actors in society.

**Keywords:** cultural and creative industries, network of creative cities, Lisbon, Public Relations, UNESCO

# Índice

Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Índice.....	vi
Introdução.....	9
Capítulo 1 .....	13
Indústrias Culturais e Indústrias Criativas.....	13
1.1    Indústrias Culturais.....	14
1.2    Indústrias Criativas .....	20
1.3    Economia Criativa.....	26
1.4    A classe criativa .....	28
1.5    O caso português.....	30
Capítulo 2 .....	34
Cidades Criativas .....	34
2.1    Cidades criativas.....	34
2.2    Rede de Cidades Criativas da UNESCO.....	38
2.3    Candidaturas portuguesas à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.....	46
2.3.1    Borba .....	46
2.3.2    Sarpa.....	47
2.3.3    Idanha-a-Nova .....	47
2.3.4    Matosinhos.....	48
2.3.5    Braga.....	49
Capítulo 3 .....	50
A comunicação no poder local .....	50
3.1    Município: definição de conceitos .....	51
3.2    Comunicação municipal: o surgimento.....	53

3.3	Características da comunicação municipal .....	56
3.4	Princípios da comunicação municipal .....	57
3.5	Objetivos da comunicação municipal .....	57
Capítulo 4 .....		60
Lisboa: Cidade criativa?.....		60
4.1	Eventos que marcaram a cidade de Lisboa .....	61
4.1.1	Lisboa'94: Ponto de encontro de culturas .....	61
4.1.2	Expo 98 - Os Oceanos: Um património para o futuro .....	63
4.2.2	O que mudou?.....	65
4.3	A Lisboa do presente .....	66
4.3.1	A economia criativa de Lisboa.....	68
4.3.2	O papel da autarquia no desenvolvimento da economia criativa em Lisboa .....	70
4.3.3	O posicionamento de Lisboa no setor da música.....	74
Capítulo 5 .....		79
Pesquisa em Relações Públicas .....		79
5.1	A pesquisa em Relações Públicas .....	80
5.1	Pesquisa.....	82
5.1.2	Análise da situação – PEST .....	83
5.1.2	Análise da organização/oportunidade - SWOT .....	86
5.1.3	Análise dos públicos .....	88
5.2	Estratégia.....	88
5.2.1	Estabelecer metas e objetivos .....	89
5.2.2	Formular ações e respostas estratégicas .....	90
5.2.3	Usar uma comunicação eficaz.....	90
5.3	Táticas .....	90
5.3.1	Escolher táticas de comunicação .....	91
5.3.2	Implementar o plano estratégico.....	91
5.4	Avaliação .....	91
5.4.1	Avaliação do plano estratégico .....	92
Capítulo 6 .....		93

Plano de Comunicação.....	93
Lisboa, uma cidade de música.....	93
6.1 Enquadramento.....	93
6.2 Análise da envolvente .....	95
6.2.1 Análise SWOT e PEST.....	95
6.3 Plano de Comunicação .....	107
6.3.1 Problema de comunicação .....	107
6.3.2 Meta de comunicação .....	108
6.3.3 Eixos Estratégicos .....	108
6.3.4 Mensagens de comunicação por eixos estratégicos .....	109
6.3.5 Análise e caracterização dos públicos.....	110
6.3.5.1. Públicos Primários .....	111
6.3.5.2 Públicos Secundários.....	113
6.3.5.2.1 Potenciais Parceiros dos públicos primários .....	115
6.3.6 Objetivos de comunicação por público-alvo .....	119
6.3.7 Táticas de comunicação .....	120
6.3.9 Plano de Custos .....	139
6.3.9 Avaliação .....	141
Considerações Finais .....	142
Referências Bibliográficas .....	145
Anexo 1.....	151

# Introdução

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de comunicação de modo a envolver e chamar a atenção dos principais atores culturais de Lisboa em torno da ideia de que é possível estimular uma candidatura da cidade à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, criada em 2004, e da qual fazem parte atualmente 69 cidades de 32 países<sup>1</sup>.

Com a crise económica, as despesas são reduzidas e o investimento torna-se mais difícil. Exemplo disso é a fatia que coube à cultura no orçamento de estado de 2015, que nas palavras do secretário de estado, Barreto Xavier, foi o mais baixo de sempre, sendo 0,1%<sup>2</sup>. Contextualizando a relevância política da cultura em Portugal, desde 1976, este setor tem sido tutelado quer por uma secretaria de estado e ministério. Se desde 1995, esta pasta estava sob a alçada de um ministério próprio, com as eleições legislativas, realizadas em 2011, e com a consequente tomada de posse do XIX Governo Constitucional, em Junho do mesmo ano, novamente a cultura é atribuída a uma secretaria de estado, deixando de ser autónoma em termos de pasta ministerial. Com a tomada de posse do XX Governo Constitucional, a cultura divide a pasta, com áreas instituição da Igualdade e Cidadania<sup>3</sup>.

Assim, é importante perceber o papel que as indústrias culturais e criativas assumem nas diversas sociedades, especialmente em Lisboa, e ao mesmo tempo perceber o que a torna numa cidade criativa.

O primeiro capítulo analisa a importância que a cultura assume nas sociedades atualmente. A ideia de indústria cultural começou a tomar forma ainda no final do século XIX tendo em conta as mudanças que estavam a acontecer. Este conceito foi abordado pela primeira vez, em 1947, através dos autores Theodor Adorno e Max Horkheimer, no ensaio *Dialética do Esclarecimento*, que criticaram a

---

<sup>1</sup> UNESCO (2015). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/creative-cities-map> [consultado a 19 de maio de 2015].

<sup>2</sup> TSF (2015). *Secretário de estado da cultura: é o orçamento mais baixo de sempre*. Disponível em <http://www.tsf.pt/portugal/politica/interior/secretario-de-estado-da-cultura-e-o-orcamento-mais-baixo-de-sempre-4521340.html> [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>3</sup> Wikipédia (2015). *Ministério da Cultura*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio\\_da\\_Cultura\\_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Cultura_(Portugal)) [consultado a 9 de novembro de 2015].

massificação da arte, a chamada cultura de massas<sup>4</sup>. É na década de 1980 que ouvimos falar num novo conceito, que substituiu o conceito de indústria cultural pelo conceito de indústria criativa<sup>5</sup>. Assim, as indústrias criativas definem-se por terem origem na criatividade, competência e talento individual.

Do conceito de indústria criativa deriva outro conceito, o de economia criativa. Este aparece pela primeira vez em 2001, através de John Howkins. Nesse mesmo ano vemos nascer um outro conceito associado, desta vez pela mão de Richard Florida, o de classe criativa. Em Portugal, houve a necessidade de tentar perceber a importância das indústrias culturais e criativas no país e qual o seu impacto através do *Estudo Mateus*<sup>6</sup>.

O capítulo dois é sobre o conceito de cidade criativa, onde são desenvolvidas atividades culturais que contribuem para o seu funcionamento a nível social e económico. Estas cidades têm tendência para construir fortes infraestruturas sociais e culturais, para terem fortes concentrações de emprego relacionado com a criatividade e serem atrativas para investimentos devido às suas bem estabelecidas estruturas artísticas e culturais<sup>7</sup>.

Em 2004, a UNESCO criou a Rede de Cidades Criativas como forma de reflexão sobre as mudanças que a cultura pode trazer para a sociedade como sua parte integrante e parte da sua economia. Esta organização concluiu que, embora muitas cidades no mundo tenham percebido que as indústrias culturais e criativas têm um papel fundamental nas suas economias locais e no seu desenvolvimento social, as cidades ainda não conseguem aproveitar esse potencial. Assim, o objetivo desta rede é facilitar o desenvolvimento de grupos culturais por todo o mundo de forma a trocarmos experiências, conhecimentos e boas práticas para cumprirem o papel de desenvolvimento económico e

---

<sup>4</sup> Adorno, Theodor W e Horkheimer, Max, (1947). *Dialética do Esclarecimento*. Disponível em [http://adorno.planetaclix.pt/d\\_e\\_conceito.htm](http://adorno.planetaclix.pt/d_e_conceito.htm) [consultado a 10 de setembro de 2014].

<sup>5</sup> Pratt, Andy C. (2008). *Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains?*, LSE Research Online.

<sup>6</sup> Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*, Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final. Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

<sup>7</sup> Nações Unidas (2008). *Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the Creative economy – towards informed policy-making*. ONU, UNDP e UNCTAD, Nova Iorque.

social destas indústrias<sup>8</sup>. Neste capítulo apresentam-se as cidades portuguesas que já demonstraram interesse em aderir a esta rede.

No capítulo três é feita uma análise mais detalhada no que diz respeito ao poder local. Pretende-se aprofundar as especificidades da comunicação no município, de que forma o município comunica. É feita uma definição do conceito de município, quando surgiu a comunicação municipal, quais as características desta comunicação, os seus princípios e por fim os seus objetivos: a promoção dos valores democráticos, alcançar notoriedade, na qual se procuram concretizar os valores da publicidade e a ação, de forma a sensibilizar as populações na concretização de determinados comportamentos<sup>9</sup>.

O capítulo quatro é aquele que tem uma análise da cidade de Lisboa, enquanto cidade criativa. Depois de o *Estudo Mateus*<sup>10</sup> revelar que o setor cultural criou, em Portugal, 2,8% da riqueza gerada no país, tendo ultrapassado setores tradicionais da economia portuguesa, a conclusão a que se chega dos estudos realizados, seja em Portugal, na União Europeia ou a nível internacional, o setor das indústrias culturais e criativas tem sido subaproveitado pelos países (KEA, 2006; Nações Unidas, 2008; Mateus, 2010).

É feito um enquadramento dos principais eventos culturais realizados em Lisboa – Capital Europeia, em 1994, e Expo’98 – de forma a perceber as mudanças que estes eventos trouxeram para a identidade da cidade, onde também é feita uma análise de Lisboa em termos de cidade criativa.

Tratando-se este trabalho o desenvolvimento de um plano de comunicação, o capítulo cinco aborda o processo que deve ser realizado para o desenvolvimento da estratégia de comunicação, uma vez que a profissão de Relações Públicas exige competência na pesquisa, na tomada de decisão e na resolução de problemas, sendo uma profissão cada vez mais estratégica e científica<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> UNESCO (2014). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/> [consultado a 24 de setembro de 2014].

<sup>9</sup> Camilo, Eduardo (1998). *Estratégias de comunicação municipal*. Covilhã, Universidade da Beira Interior, Col. Estudos em comunicação (4).

<sup>10</sup> Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final. Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

<sup>11</sup> Smith, Ronald D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. 2ª Edição, Nova Jérсия.

O sexto e último capítulo deste trabalho é precisamente o desenvolvimento dessa estratégia de comunicação. A partir de uma análise SWOT, que cruza os fatores de uma análise PEST, é feita uma análise da envolvente, a identificação dos públicos-alvo e a implementação do plano, com o desenvolvimento de táticas e de mensagens de comunicação.

## Capítulo 1

### Indústrias Culturais e Indústrias Criativas

O que é a cultura? Uma pergunta simples mas de resposta complexa.

Este é um conceito que tem várias aceções, dependendo da ciência que falamos, seja a história, a filosofia, a antropologia, entre outras. No entanto, a definição genericamente mais aceite vem do antropólogo britânico, Edward B. Taylor, considerado o pai do conceito de cultura moderna, descrevendo-a como “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (Taylor, 1920, pág. 18).

Desde o final do século XIX que começa-se a encarar o termo cultura como algo ligado às artes e que deixa de estar só ao alcance dos mais favorecidos. Contudo, são muitos os autores que se debruçam

sobre este tema dando origem a uma infinidade de teorias de desenvolvimento da cultura, das indústrias culturais às indústrias criativas, passando pelo surgimento das economias criativas.

Numa visão simplista deste desenvolvimento podemos concluir que fomos assistindo ao desenvolvimento de várias fases que numa metamorfose deram origem ao que hoje entendemos como todos estes conceitos. Os mesmos não são estanques e não há apenas um caminho que tenha sido percorrido. Para isso contribuíram a sociedade e a sua envolvente e os próprios países, como por exemplo Reino Unido com *Department for Culture, Media and Sport*<sup>12</sup>, tiveram um papel preponderante no desenvolvimento de todos estes conceitos.

Ao longo deste capítulo é apresentada uma síntese dos acontecimentos que deram origem à realidade e conhecimento que temos hoje em dia dos mesmos, apoiada na revisão de literatura de vários autores que têm dedicado os seus anos de estudo a estas temáticas.

## **1.1 Indústrias Culturais**

Segundo os autores David Hesmondhalgh e Andy C. Pratt, no artigo de 2004, *Cultural industries and cultural policy*, a ideia de indústria cultural começou a tomar forma ainda no final do século XIX tendo em conta as mudanças que estavam a acontecer no mundo e nas artes.

Viviam-se os tempos da revolução industrial e os papéis sociais sofriam profundas alterações. A classe dominante deixou de ser uma nobreza em decadência, para dar lugar ao poder de várias famílias de burgueses, que aos poucos começam a dominar o mundo financeiro e a extravasar essa influência para o mundo das artes. A família Rothschild é disso exemplo.

*“Tendo em conta a recente importância das indústrias culturais na política cultural contemporânea, devemos partir de uma perspetiva histórica a longo prazo. A*

---

<sup>12</sup> Enquadramento aprofundado no ponto 1.2 do presente trabalho.

*comercialização da produção cultural começou no século XIX nas sociedades que tinham feito a transição do feudalismo para o capitalismo. Esta comercialização intensificou-se em sociedades industriais avançadas no início do século XX em diante” (Hesmondhalgh, Pratt, 2004, pág. 3).*

Com o desenrolar do século XX, após a Primeira Guerra Mundial, o mundo viu crescer a chamada cultura de massas, que teve o seu ponto alto nos anos 1930, através de instrumentos como a imprensa, a rádio, o cinema, e mais tarde, a televisão. A cultura deixou de ser um produto de elites e disseminou-se para outras classes sociais.

Este conceito só foi abordado, pela primeira vez, em 1947 através dos autores Theodor Adorno e Max Horkheimer, dois teóricos da Escola de Frankfurt, que identificaram o conceito de indústrias culturais na sua obra *Dialética do Conhecimento*, no capítulo “O iluminismo como mistificação das massas”<sup>13</sup>.

Estes autores criticaram a massificação da arte, através da cultura de massas, pelo facto de haver princípios económicos aliados à cultura. Esta acabava por ser posta em causa, ao ser transformada ela própria num processo industrial, que regia-se por conceitos económicos. Desta forma, os autores defendiam que a cultura obedecia a um conceito *standard*, transformando os públicos em meros espetadores sem qualquer tipo de contribuição para a cultura em si. Em vez de serem sujeitos ativos do processo criativo, o público foi transformado em mero figurante. “A cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança. O cinema, o rádio e as revistas constituem um sistema. Cada setor é coerente em si mesmo e todos o são em conjunto” (Adorno, Horkheimer, 1947, pág. 57).

Assim, Adorno e Horkheimer acreditavam que, quando falamos em indústria cultural, estamos a falar, conseqüentemente, de produtos de cultura adaptados ao consumo das massas. Desta forma é para as massas que as indústrias se orientam, sendo que os autores acreditam que o consumidor é visto como um objeto. A produção artística não é desvalorizada em detrimento da necessidade capitalista de tornar esta indústria, uma indústria rentável.

---

<sup>13</sup> O artigo em questão foi escrito em 1945 mas foi apenas publicado dois anos mais tarde.

*“A violência da sociedade industrial instalou-se nos homens de uma vez por todas. Os produtos da indústria cultural podem ter a certeza de que até mesmo os distraídos vão consumi-los abertamente. Cada qual é um modelo da gigantesca máquina económica que, desde o início, não dá folga a ninguém, tanto no trabalho quanto no descanso, que tanto se assemelha ao trabalho. É possível depreender de qualquer filme sonoro, de qualquer emissão de rádio, o impacto que não se poderia atribuir a nenhum deles isoladamente, mas só a todos em conjunto na sociedade. Inevitavelmente, cada manifestação da indústria cultural reproduz as pessoas tais como as modelou a indústria em seu todo”* (Adorno, Horkheimer, 1947, pág. 60).

Com a revolução industrial e com a reinvenção de conceitos como o lazer, que estimularam o aproveitamento dos tempos livres, e graças à evolução tecnológica da época, foi possível chegar-se a este ponto.

Para estes autores, a indústria cultural idealiza produtos que são adaptados ao consumo das massas. Desta forma, estes produtos culturais acabam por afetar o estado de consciência e inconsciência dessas massas levando-as em determinado sentido, não permitindo a participação do público e não havendo espírito crítico. Isto acontece porque a arte é tratada como uma mera mercadoria que está sujeita às leis de oferta e de procura do mercado, incentivando uma posição passiva do público.

Justin O’Connor, no seu artigo *The Cultural and Creative Industries: a literature review*, fez uma contextualização de todo este processo. Apesar de ter sido no final do século XIX que o conceito se desenvolveu, na posição de Adorno, a verdade é que o processo de massificação da cultura tinha começado muito antes, com a edição de livros e com mudanças nas chamadas artes mais tradicionais.

O teatro começa a ser visto em grandes salas de espetáculos, o mesmo com concertos de música clássica, a própria música começa a ser ensinada em grandes auditórios, assim como é possível assistir a grandes exposições de pintura que começam a estar expostas em museus.

Nas palavras de O’Connor, a crítica de Adorno e Horkheimer debruçava-se sobretudo, não sobre a mercantilização da cultura, mas sobre a forma como se organizava a produção cultural que a elevava à massificação.

O'Connor argumenta que o principal mediador entre o artista e o público passou a ser o mercado que tanto podia ser numa escala local, nacional ou internacional.

*“Na segunda metade do século XX, o crescimento das indústrias culturais acelerou. Vários fatores estiveram envolvidos: crescimento da prosperidade no hemisfério norte, aumento do tempo de lazer, altos níveis de literacia, ligações entre um novo meio, a televisão, e os novos discursos de consumismo, a crescente importância do hardware cultural (hi-fi, televisões, e mais tarde, gravadores de vídeo e computadores pessoais) para a indústria de bens de consumo, entre outros”* (Hesmondhalgh, Pratt, 2004, pág. 4).

Sendo aqueles dois pensadores os primeiros a falar do conceito de indústria cultural, e ao terem-no criticado tão abertamente, há que ter em consideração o contexto em que a obra foi escrita. Nessa altura viviam-se os últimos momentos da Segunda Guerra Mundial onde se tinha assistido ao fenómeno da comunicação como forma de moldar e manipular as massas de modo a retirar-lhes espírito crítico. O cinema, a rádio ou a imprensa foram usados como forma de propaganda política, fosse do lado dos aliados, fosse do lado dos países beligerantes.

Posteriormente, Adorno foi mais longe ao criticar os filmes, a rádio, a imprensa e também a música, como o jazz e a música popular, como grandes exemplos dentro do sistema de monopólio capitalista, de transformação da cultura e da arte em simples instrumentos económicos.

Ao longo das décadas, o conceito de indústria cultural deixou de estar apenas centrado em financiamento privado. O envolvimento dos governos no estímulo à cultura deu origem ao conceito de política cultural. Neste caso o financiamento da cultura era feito através de dinheiros públicos. Estas políticas começaram a ganhar cada vez mais importância e destaque.

Depois da Segunda Guerra Mundial, os Governos começaram a ter cada vez mais responsabilidade no desenvolvimento cultural. Aí surge a expressão política cultural. Como explicam Pratt e Hesmondhalgh no artigo *Cultural Industries and Cultural Policy*, a atuação dos Governos na Europa Ocidental desenvolveu-se em dois caminhos opostos. Por um lado, as políticas culturais conduziram a uma democratização, inclusão e grande acesso por parte da generalidade do público. Por

outro, desenvolveram-se no sentido oposto, através do apoio financeiro a agentes culturais que desenvolviam formas de cultura mais elitista ao invés de uma cultura relacionada com as classes trabalhadoras ou minorias étnicas.

Como explicam estes autores, as políticas culturais desenvolveram-se como forma de reagir às indústrias culturais vigentes, fosse em forma de subsídios, fosse pela criação de meios de comunicação, como a rádio e a televisão sustentadas por dinheiros públicos (Hesmondhalgh, Pratt, 2004).

Podemos ver vários desses exemplos na Europa, sendo que em Portugal o mesmo acontece seja no financiamento por parte do Governo central ou municípios, seja pela criação de uma televisão e rádio públicas – RTP e RDP<sup>14</sup> - num sistema conhecido como serviço público. Vemos assim crescer este fenómeno que, no entanto, não se mantém atualmente, em Portugal, com um investimento cada vez menor na cultura.

*“No início dos anos 1980, era cada vez mais difícil os responsáveis políticos ignorarem o crescimento das indústrias culturais”*  
(Hesmondhalgh, Pratt, 2004, pág. 4).

A década de 1990 e os primeiros anos do século XXI deram lugar a um grande desenvolvimento em termos de políticas culturais tendo em conta as indústrias culturais, e posteriormente as indústrias criativas<sup>15</sup>. “As indústrias culturais são um novo objeto de interesse relativo. Em parte elas são novas porque não existiam há tanto tempo como outras indústrias, e criticamente, são um novo objeto de interesse porque registaram um crescimento massivo nos últimos 25 anos” (Pratt, 2008, pág. 3).

O autor David Throsby, na obra *The economics of cultural policy*, defende que o Reino Unido teve um papel determinante no desenvolvimento das indústrias culturais através das políticas culturais. Estas pretendiam suplantar uma crise económica e social vivida em algumas cidades, que viram as suas

---

<sup>14</sup> A Emissora Nacional foi fundada a 4 de Agosto de 1935, tendo mudado o nome em 1976 para Rádiodifusão Portuguesa (RDP). A 15 de Dezembro de 1955 foi criada a Rádiatelevisão Portuguesa, tendo as emissões regulares começado a 7 de Março de 1957, dando assim origem à primeira televisão portuguesa.

<sup>15</sup> Conceito desenvolvido no ponto 1.2 do presente trabalho.

economias baseadas na indústria sofrerem um colapso, atirando parte da população para o desemprego.

Nesta altura, também começamos a ouvir falar no conceito de indústrias criativas. Este novo conceito deu origem a discussões e tensões, onde se incluíam problemas conceptuais. Por um lado questiona-se se deve falar-se ou não em indústrias culturais, por outro lado a defesa por parte de outros de que tudo o que se passa em termos de cultura são indústrias culturais. A proposta feita por Hesmondhalgh e Pratt (2004) foi a pensar naquilo que são formas de produção cultural e aquilo que é não cultural de forma a perceber as diferenças e estabelecer limites, numa tentativa de diferenciar o que é a cultura e o que é um produto cultural.

Na década de 1980, o Greater London Council<sup>16</sup> começou a utilizar o termo indústrias culturais para englobar atividades culturais que eram ao mesmo tempo consideradas atividades comerciais, mas que não estavam integradas no sistema de financiamento público, sendo importantes fontes de riqueza e emprego. Por outro lado, uma parte significativa dos bens e serviços que a população consumia - televisão, rádio, cinema, livros - não estava diretamente relacionada com o financiamento público (Hesmondhalgh, Pratt, 2004).

Desde o início da sua discussão que o termo “Indústrias Culturais” surge como forma de expressar a ligação existente entre a arte e a economia. Isto deve-se consequentemente ao desenvolvimento das atividades culturais como importantes fontes de riqueza e trabalho e da necessidade de formulação, desenvolvimento e financiamento por parte das políticas públicas (Hesmondhalgh, Pratt, 2004).

Em meados da década de 1990, o conceito de indústrias culturais, baseado nesta definição restrita que se referia apenas a arte e cultura, mostrou-se insuficiente. Isso deve-se uma vez mais aos avanços nas tecnologias da informação e comunicação, ao desenvolvimento do *software* e sobretudo ao rápido crescimento e massificação da Internet. Estes novos fatores tiveram um impacto determinante nestas atividades. Mas ao mesmo tempo não permitiam o enquadramento destas em nenhuma das

---

<sup>16</sup> O Greater London Council (GLC) foi uma organização criada em 1965 que coordenava o poder local de toda a área de Londres, dirigindo 33 distritos. Esta organização funcionou até 1986, ano em que o governo conservador de Margaret Thatcher a aboliu dada as divergências existentes com a administração da época do GLC, da responsabilidade de Ken Livingstone, do partido trabalhista. Foi substituída mais tarde pelo Greater London Authority, no ano 2000.

categorias convencionais, aceites ao longo do século XX. Desta forma, estes novos campos acabavam por estar excluídos do mundo das artes e cultura.

É neste contexto que as indústrias culturais, tendo estado na origem das indústrias criativas, são atualmente consideradas por muitas instituições e autores de referência como um subconjunto das mesmas.

## 1.2 Indústrias Criativas

*Criatividade: “Refere-se à invenção ou origem de qualquer coisa nova (um produto, solução, obra de arte, trabalho literário, etc) que tem valor. “Novo” pode referir-se ao indivíduo, sociedade ou domínio em que esta novidade ocorre”.<sup>17</sup>*

*Criativo: “Ter a capacidade e habilidade de produzir algo novo, especialmente obra de arte”<sup>18</sup>.*

O conceito de indústria criativa é um conceito relativamente recente. Foi apenas a partir da década de 1970 do século XX que os conceitos de política cultural e indústrias culturais começaram a aproximar-se. E na década de 1980 ouvimos falar num novo conceito: o conceito de indústria criativa.

*“A discussão em torno da noção de criatividade tem sido ao longo dos tempos motivo de amplo debate nas mais diversas disciplinas e perspetivas teóricas, multiplicando-se, na sua complexidade, do domínio das artes, até à sua fundamental importância no campo da inovação tecnológica. Este é um tema*

---

<sup>17</sup> Wikipédia (2014). *Creativity*. Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity> [consultado a 15 de fevereiro de 2014].

<sup>18</sup> *Oxford Advanced Learners Dictionary*, (2000). Oxford University Press, 6<sup>th</sup> Edition, Oxford.

*que, de uma forma ou de outra, foi assumindo uma pertinência inquestionável em diversos momentos da história” (Borges, Costa, 2012, pág. 124/125).*

O conceito de indústria criativa começou a ser desenvolvido no Reino Unido, com origem política nos centristas do partido laboral que pretendiam distanciar-se de outros partidos de esquerda no país (Hesmondhalgh, Pratt, 2004).

Mas outros países acabaram por seguir o exemplo ao desenvolver esse mesmo conceito. Canadá, Austrália ou Nova Zelândia são alguns exemplos. Estes países acabaram por acrescentar valor a esta discussão ao reconhecerem o valor económico das indústrias culturais assim como chamaram a atenção para a construção e desenvolvimento de uma cultura nacional.

Houve vários contributos em termos de revisão de literatura que tentaram desmistificar um pouco a dicotomia “Indústrias Culturais” e “Indústrias Criativas”. Se, por um lado, há quem defenda que se trata de uma questão de semântica, outros preocupam-se em focar o que está dentro e fora da esfera de cada um destes conceitos.

Segundo David Throsby, dentro dos círculos políticos o termo “Indústrias Culturais” emergiu no final da década de 1980, no Reino Unido. No entanto, o conceito é transposto para o de indústria criativa na década de 1990, na Austrália, mais precisamente em 1994, num processo levado a cabo pelo Governo deste país, apelidado de “Nação Criativa”, onde, através de políticas culturais, tentou combinar-se os papéis da arte com os novos meios de comunicação tecnológicos.

No entanto, o termo indústria criativa ganhou maior relevância ao fazer parte das políticas definidas pelo *Department for Culture, Media and Sport (DCMS)*, do Reino Unido, com a criação do *Creative Industries Unit and Task Force*, em 1997. No *Creative Industries Mapping Document* as indústrias criativas definem-se como tendo origem na criatividade, competência e talento individual.

*“Até ao final dos anos 1990 ninguém usava o termo indústrias criativas; depois do Creative Industries Unit and Task Force ter produzido o seu primeiro documento de*

*mapeamento, as indústrias criativas tornaram-se o prato do dia (DCMS, 1998). Outros países seguiram a mesma linha de utilização do termo” (Pratt, 2008, pág. 13).*

Mas esta questão torna-se mais complexa pois se, por um lado, o termo “Indústrias Criativas” é usada no Reino Unido e em outros países europeus, em outros locais o termo “Indústrias Culturais” é mais comumente aceite.

Por exemplo, para a UNESCO, as indústrias culturais dizem respeito àquelas indústrias que combinam a criação, produção e comercialização de conteúdos que são naturalmente culturais. Esses mesmos conteúdos estão protegidos pela lei dos direitos de autor e podem ter a forma de bens ou serviços (Throsby, 2010). Há que notar ainda que, para a UNESCO, um dos aspetos mais importantes, das indústrias culturais, é a promoção e a manutenção da diversidade cultural, assim como assumirem o acesso democrático à cultura.

O autor Andy Pratt acredita também que a grande diferença entre indústrias culturais e indústrias criativas está no facto de ser um assunto extremamente politizado. “A terminologia *criativo* é politicamente ágil. Criatividade é vista universalmente como uma característica positiva: quem quer ser não-criativo? Além disso, criatividade transparece uma *sensação* positiva em oposição à ambivalência de “cultura” (que traz consigo as suspeitas de alta cultura e exclusão, assim como antipatia por negócios)” (Pratt, 2008, pág.14).

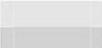
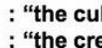
Para David Throsby “nós podemos definir indústrias criativas como aquelas que produzem bens criativos e serviços aí definidos, e indústrias culturais como aquelas que produzem bens e serviços culturais” (Throsby, 2010, pág. 89).

Os termos “Indústrias Culturais” e “Indústrias Criativas” podem ser complexos pelo simples facto de muitas vezes serem considerados sinónimos. Por essa razão, foram vários os autores que apostaram em desenvolver modelos que conseguissem explicar a diferenciação entre as duas indústrias.

Apesar de não haver um consenso, apresentamos três propostas que são a visão de “Indústrias Criativas” de diferentes instituições.

Figura 1: Modelo KEA da União Europeia

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non industrial activities.</li> <li>• Output are prototypes and "potentially copyrighted works" (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).</li> </ul>
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial activities aimed at massive reproduction.</li> <li>• Outputs are based on copyright.</li> </ul>
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes.</li> <li>• Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance).</li> <li>• The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.</li> </ul>
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous "circles", such as the ICT sector.</li> </ul>

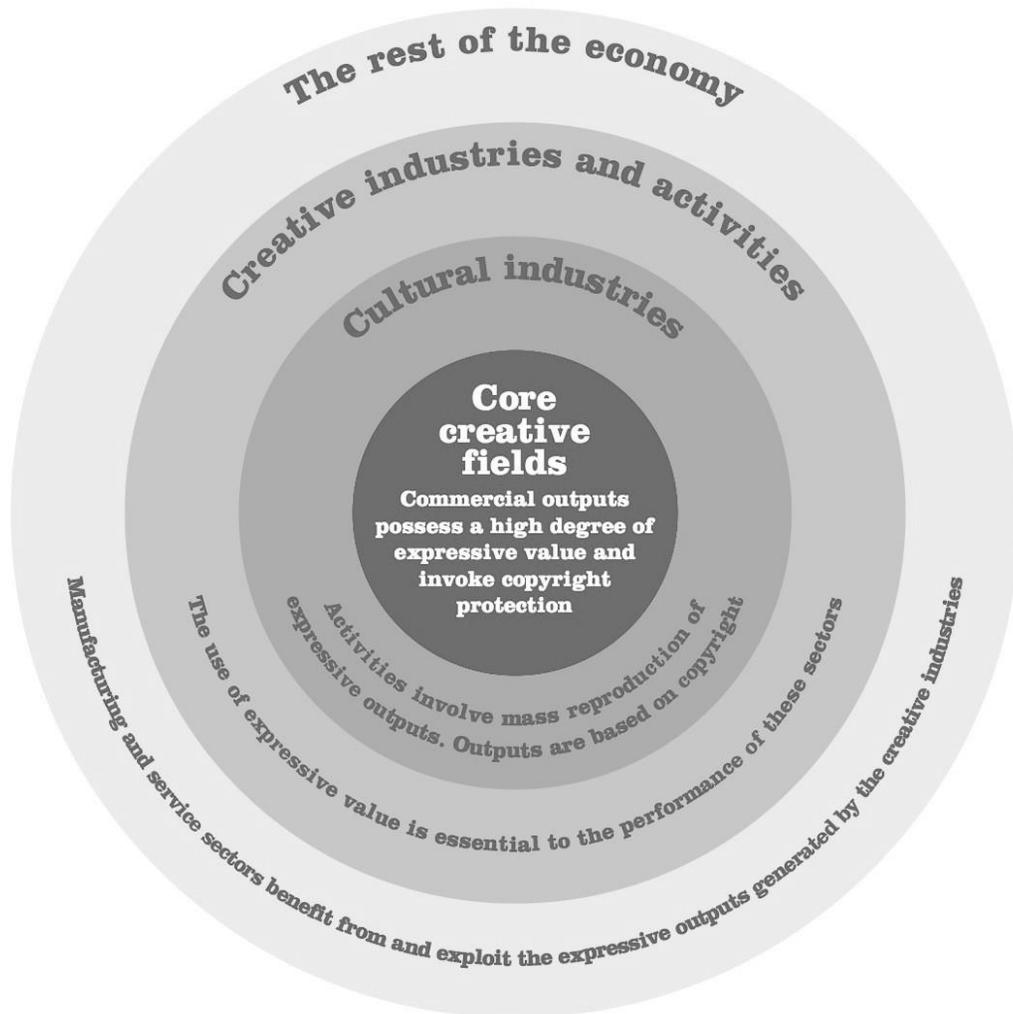
 : "the cultural sector"  
 : "the creative sector"

Fonte: Delineation of the cultural and creative sector in (KEA (2006) *The Economy of Culture in Europe*. Report prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels, pág. 3).

O modelo apresentado na Figura 1 é o resultado de um estudo encomendado pela Comissão Europeia, em 2006, com o título *The Economy Culture in Europe*, que tinha como principal objetivo avaliar os valores, económico e social, que os setores cultural e criativo assumem na Europa. Este estudo faz uma clara distinção entre produto cultural e não cultural.

No que diz respeito à cultura, o modelo define dois setores relacionados. No primeiro setor encontramos as artes nucleares, classificadas como artes culturais. No segundo estão incluídas ações como a reprodução em massa de bens e serviços culturais, associadas às indústrias culturais. Este modelo identifica também setores que não estão ligados diretamente à cultura. Estes são denominados indústrias e atividades criativas, que empregam pessoas criativas no âmbito das artes.

Figura 2: Modelo da Work Foundation

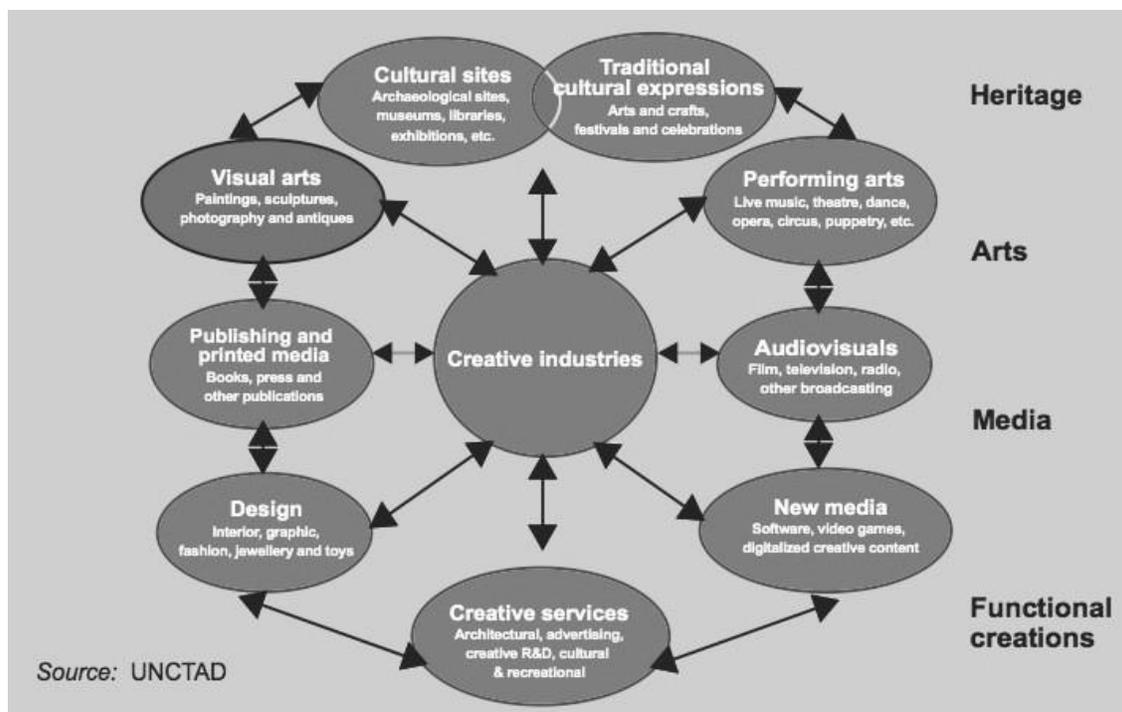


Fonte: The creative industries - A stylised typology in (The Work Foundation, 2007 *Staying Ahead: The Economic Performance of the UK's Creative Industries*, pág. 5)

Na figura 2 vemos o modelo sugerido pela Work Foundation em conjunto com o DMCS, que tem por base o pensamento de David Thorsby, apresentado em 2007. Neste modelo, a organização coloca as artes criativas como o núcleo central criativo. As indústrias culturais posicionam-se logo de seguida, sendo um setor onde são produzidos bens e serviços culturais derivados das artes nucleares. Depois é identificado um setor de indústrias e atividades criativas que diz que o uso do seu valor é essencial para a performance desse setor. Este inclui também o setor não cultural como última camada.

Neste modelo, o que se pretende não é criar uma hierarquia entre indústrias culturais e indústrias criativas mas demonstrar como estas funcionam.

Figura 3: Modelo da United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD)



Fonte: Figure 1.3 - UNCTAD Classification of creative industries in (UNCTAD, 2010 *The Creative Economy Report* 2010, pág. 8)

Este terceiro modelo, apresentado pela UNCTAD, sugere que as indústrias criativas são o centro da atividade cultural, sendo classificadas em quatro grupos: património, artes, *media* e criações funcionais. Estes grupos estão relacionados com outros subconjuntos de atividades, que podem dividir-se em dois tipos de atividades: *upstream activities* e *downstream activities*, sendo que as primeiras relacionam-se com as artes performativas e as artes visuais, e as segundas estão mais relacionadas com atividades próximas do mercado, é o caso da publicidade, *design*, audiovisual ou novos media.

Como expusemos inicialmente, não existe um consenso e podemos assim concluir que não existe um “certo” ou um “errado” nesta questão. Importa no entanto perceber que os conceitos foram evoluindo ao longo dos anos de discussão, pelo que não são estanques e têm ainda muito ainda por onde se desenvolver. A complexidade está no facto de a análise mudar de país para país, de continente para continente. As Nações Unidas, no seu relatório *Economia Criativa*, defendem essa ideia explicando que existem diferentes formas de interpretar as características estruturais da produção criativa (Nações Unidas, 2010).

No entanto, longe vão os tempos analisados por Adorno e Horkheimer. Os anos 1990 foram determinantes para o desenvolvimento destes conceitos e já em meados dessa década, o conceito de criatividade começou a ser associado a mundos como o turismo, a proliferação de festivais e planeamento da oferta cultural das próprias cidades.

### **1.3 Economia Criativa**

Do conceito de indústrias criativas deriva outro conceito, o de economia criativa. Este aparece pela primeira vez em 2001, através de John Howkins, na sua obra *The Creative Economy*, de 2001, onde escreve sobre a sua dinâmica. O autor descreve que “nem a criatividade nem a economia são novas, mas o que é novo é a natureza e a extensão da relação entre elas e como se combinam para criar um valor e riqueza extraordinários” (Nações Unidas, 2010, pág. 9).

O autor define o conceito de economia criativa como abrangente, identificando um conjunto de 15 indústrias criativas que vão desde as artes, à ciência e à tecnologia. Howkins estimava que a

economia criativa, no ano 2000, valia 2,2 mil milhões de dólares em todo o mundo e que tinha uma taxa de crescimento de 5% ao ano.

O autor defende ainda a existência de dois tipos de criatividade. Por um lado, está aquela que se relaciona com a realização das pessoas enquanto indivíduos e por outro, aquela que gera um produto. Howkins define que o primeiro tipo de criatividade é uma característica transversal à humanidade e que se encontra em todas as sociedades e culturas. O segundo tipo é mais notório nas sociedades industriais pois atribuem um valor maior à novidade, à inovação tecnológica, à ciência e aos direitos de autor (Nações Unidas, 2010).

Ao analisarmos o *Relatório de Economia Criativa 2008*, da responsabilidade das Nações Unidas, percebemos que não existe uma definição concreta de economia criativa, uma vez que esta se situa no campo da subjetividade. No entanto, é um conceito que tem sido muito debatido desde 2001.

Um passo importante na discussão deste tema foi através da XI UNCTAD, realizada em São Paulo, em 2004, onde se define que a economia criativa é emergente e transversal à criatividade, cultura, economia e tecnologia.

A UNCTAD define economia criativa como um conceito em evolução, baseado em ativos criativos, que potencialmente podem gerar desenvolvimento económico, assente em cinco pontos:

1. Pode estimular a produção de renda, a criação de emprego e a exportação de ganhos, promovendo a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano;
2. Engloba aspetos económicos, culturais e sociais que se relacionam com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo;
3. É um conjunto de atividades económicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações em macro e micro níveis da economia geral;
4. É uma opção de desenvolvimento viável que necessita de políticas inovadoras e multidisciplinares, tendo por base uma relação interministerial;
5. No centro da economia criativa estão as indústrias criativas (Nações Unidas, 2010).

Além desta conferência, a realização de um simpósio em 2005, em Nagaur, na Índia, organizado pela UNESCO, deu origem a uma série de recomendações conhecidas como Iniciativas de Jodhpur, onde se sugere uma estratégia para desenvolvimento desta economia. As recomendações ajudaram no debate deste conceito, dando também ênfase à importância que pode assumir na sociedade. Também no seio da ação da UNESCO surgiu a Convenção sobre Proteção e Promoção da Diversidade de Expressões Culturais, adotada pela Conferência Geral da Unesco, em Outubro de 2005, e que entrou em vigor em Março de 2007.

*“Surgiu como uma forma de focar a atenção no papel da criatividade como uma força na vida económica contemporânea, incorporando a preposição de que o desenvolvimento económico e cultural não são fenómenos separados ou não relacionados, mas parte de um processo maior de desenvolvimento sustentável em que o crescimento económico e o crescimento cultural podem surgir de mãos dadas” (Nações Unidas, 2010, pág. 10).*

O que se pretende com esta discussão é chamar a atenção para os ativos criativos e os recursos culturais dos países como forma de os capacitar, não só através da projeção das suas identidades culturais singulares, mas também criar uma fonte de crescimento económico. Consequentemente, a economia criativa irá gerar criação de emprego ao mesmo tempo que haverá uma maior participação dessa identidade cultural na economia global.

## **1.4 A classe criativa**

Se o termo economia criativa surgiu na obra de Howkins, em 2001, nesse mesmo ano vemos nascer um outro conceito associado, desta vez pela mão de Richard Florida. A classe criativa é o conceito que é abordado na sua obra de 2002, *The Rise of the Creative Class*.

Trata-se de uma classe emergente, um grupo de profissionais, cientistas e artistas, que geram dinamismo económico, cultural e social, sobretudo nas cidades. Este autor defende que a classe criativa é constituída por pessoas de áreas como a ciência, a engenharia, a arquitetura e o design, a educação, as artes, a música e o entretenimento, que têm uma função económica ao criar novas ideias e desenvolvendo conteúdos criativos e novas tecnologias (Florida, 2002).

*“Criatividade não é inteligência. Criatividade envolve a capacidade de sintetizar. É uma questão de lidar com dados, percepções e materiais para dar origem a algo novo e útil”* (Nações Unidas, 2010, pág. 11).

Florida defende que esta classe criativa divide-se em duas componentes. Por um lado, temos o núcleo criativo, do qual fazem parte cientistas e investigadores, engenheiros, professores, artistas (atores, escritores, realizadores), designers, arquitetos, analistas, editores, entre outros, e por outro lado, temos os profissionais criativos que são empregados de indústrias como a tecnologia, finanças, gestão, saúde, entre outras (Florida, 2002).

O autor desenvolveu ainda a teoria dos três T's, relacionada com o crescimento económico: tecnologia, talento e tolerância. O que Florida traz de novo para a discussão é o facto de acrescentar à tecnologia, que foi catalisadora do desenvolvimento das indústrias culturais e criativas, o talento, que define como impulsionador do crescimento e salienta a importância de haver tolerância pois é necessária esta característica para atrair e manter o capital humano. Esta teoria está também na base de outro conceito - cidade criativa<sup>19</sup> – que se baseia na crença de que a cultura pode ter um papel fundamental no desenvolvimento e renovação do tecido urbano.

---

<sup>19</sup> Este conceito vai ser desenvolvido no capítulo 2 do presente trabalho.

## 1.5 O caso português

*“Todas as indústrias terão de ser criativas, senão desaparecem na Europa”.*

António Pires de Lima, ministro da Economia do XIX Governo Constitucional<sup>20</sup>

Com o crescente desenvolvimento das indústrias culturais e criativas e a sua relação com a economia, vimos a atuação de vários Governos, um pouco por todo o mundo, a apostar mais na cultura como forma de dinamizar a economia. Consequentemente, esta ação acaba por contribuir de forma direta para o aumento do nível de vida dos cidadãos, ao serem elementos de coesão, tanto social, como territorial. Estes são elementos estratégicos quando falamos em indicadores de competitividade dos territórios.

Muitos estudos foram desenvolvidos nas últimas décadas. No caso da União Europeia, e de acordo com o relatório da responsabilidade do Parlamento Europeu *As indústrias culturais e o emprego nos países da União Europeia*, apresentado em 2009, as instâncias políticas comunitárias deviam promover a maximização do potencial deste setor, uma vez que as indústrias culturais tinham um papel de coesão de um território, através do seu desenvolvimento socioeconómico, e tinham também o papel de consolidar a identidade dos povos europeus (Martins, 2012).

Em Portugal, houve a necessidade de tentar perceber a importância das indústrias culturais e criativas no país e qual o seu impacto. Desta forma, surge em 2010, o *Estudo Mateus*<sup>21</sup>, que revelou que o setor cultural no país foi responsável por 2,8% da riqueza gerada a nível nacional, no ano de 2006,

---

<sup>20</sup> Público (2014). *Indústrias culturais e criativas preparam-se para a disputa dos fundos europeus*. Disponível em <http://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/industrias-culturais-e-criativas-preparamse-para-a-disputa-dos-fundos-europeus-1621872> [consultado a 1 de novembro de 2014].

<sup>21</sup> Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*, Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final. Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

tendo um VAB<sup>22</sup> de 3,7 milhões de euros. O estudo concluiu também que o setor cultural em Portugal, nesse ano, foi superior a outros setores mais tradicionais da economia portuguesa, como o têxtil e vestuário, alimentar e bebidas.

Ficamos a saber também que, nesse ano, no que diz respeito ao setor cultural e criativo, o mesmo era responsável por cerca de 2,6% do emprego nacional total (Estudo Mateus, 2010).

Mas não podemos esquecer-nos que estes resultados são anteriores à crise económica que chegou à Europa, e da qual Portugal não escapou. No entanto, estes resultados servem de exemplo da importância que o setor cultural pode assumir no país, uma vez que os resultados apresentados em 2006 podiam ser melhores. “É necessário colocar o enfoque em ações específicas para ajudar a impulsionar a economia criativa para que contribua mais para o PIB e para a geração de emprego” (Martins, 2012, pág. 96). Essa melhoria pode acontecer “destinando recursos, desenvolvendo políticas e criando plataformas específicas para obter resultados” (Martins, 2012, pág. 96).

O estudo publicado pela Comunidade Europeia, em 2009, onde se fala sobre o impacto e a influência que estas indústrias têm no desenvolvimento social e económico das sociedades dos estados-membros, faz uma série de recomendações, no sentido de criar uma Europa que promova a cultura como motor de renovação destas áreas. As recomendações foram as seguintes:

- Criar uma importante base de dados quantitativos que sirvam de base à tomada de decisão de legisladores e reguladores;
- A integração na agenda de Lisboa do setor cultural e criativo com o objetivo básico de incrementar e melhorar o investimento na criatividade;
- Utilizar e aproveitar ao máximo os programas de ajudas existentes na União Europeia;
- Reforçar o mercado interno para pessoas, produtos e serviços criativos;
- Fomentar a mobilidade de artistas, eliminar barreiras fiscais e sociais, adaptar as normas de contabilidade para promover a valorização dos ativos intangíveis;

---

<sup>22</sup> VAB significa Valor Acrescentado Bruto.

- Promover a criatividade e a educação no mundo dos negócios desde a escola até aos níveis profissionais;
- Dar impulso à relação entre criadores e tecnologia agrupando as diferentes competências em plataformas de criatividade;
- Possibilitar a utilização dos instrumentos financeiros do Banco Europeu de Investimento (Martins, 2012).

O desenvolvimento em Portugal do Plano Tecnológico, apresentado em 2007, durante o XVII Governo Constitucional, vem no sentido de desenvolver o setor socioeconómico do país assente em três campos: conhecimento, tecnologia e inovação.

*“O Plano Tecnológico é parte de um novo contrato social para a modernização da sociedade e o crescimento económico do país. Não se trata apenas da ciência que se faz nos laboratórios e nas universidades ou da tecnologia desenvolvida e adaptada pelas empresas. Trata-se de defender a ciência e a tecnologia como condição de progresso económico mas também de progresso cultural e social, como instrumento de crescimento, mas também base para uma cultura de rigor e de abertura, pilares do pensamento livre e garante do futuro da vida democrática”<sup>23</sup> (Plano Tecnológico, 2007, s.p).*

O Plano Tecnológico considera a inovação muito importante para o desenvolvimento da economia portuguesa. Neste sentido, “a classe criativa deverá ser possuidora do talento e tolerância que permitam inovar e apostar na tecnologia, para que tenha como resultado final um crescimento económico” (Martins, 2012, pág. 96), que são a base do pensamento de Florida em relação à posição da classe criativa, na sociedade em que está inserida<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> XVII Governo Constitucional (2007). *Plano Tecnológico*. Disponível em <http://dne.cnedu.pt/dmdocuments/planoTecnologico.pdf> [consultado a 6 de novembro de 2014].

<sup>24</sup> Assim, nos últimos anos, são vários os organismos no país que têm vindo a falar sobre a importância das indústrias culturais e criativas no país. A iniciativa Norte 2015 considera as indústrias criativas prioritárias, uma vez

No início de 2014, o Ministério da Economia, em conjunto com a secretaria de estado da Cultura, apresentou um novo estudo relacionado com o papel das indústrias culturais e criativas como fator de crescimento económico, também elaborado pela Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados<sup>25</sup>. Este estudo segue a linha das recomendações feitas pela Comissão Europeia, referidas neste trabalho, para a governação dos países da União Europeia.

O relatório explica que “o desafio é criar as condições para que a cultura e a criatividade sejam chamadas a contribuir e a protagonizar o processo de reforço da internacionalização e da competitividade do país, seja pelo reforço da própria internacionalização do setor cultural e criativo, seja pelo reforço da internacionalização da economia portuguesa através da inovação e da diferenciação” (Mateus, 2013, pág. 9).

O principal objetivo deste estudo é contribuir para a melhoria da estratégia nacional em termos empresariais e de políticas públicas ligadas à cultura de forma a aproveitar melhor o potencial das indústrias culturais e criativas. A intenção é demonstrar de que forma se pode aproveitar este potencial de forma a internacionalizar as atividades exportadoras de Portugal.

*“O futuro das economias europeias, bem como da economia portuguesa, depende decisivamente da respetiva capacidade em colocar a cultura, a criatividade e o conhecimento no centro das atividades económicas”.* (Mateus, 2013, pág. 10)

O relatório refere também que a aposta nas indústrias culturais e criativas poderá acelerar a internacionalização da economia nacional, sendo esta uma condição necessária para superar a crise da competitividade da economia portuguesa. Este trabalho reconhece também que a articulação entre cultura e criatividade é um dos possíveis fatores de sucesso na internacionalização das restantes atividades e setores económicos portugueses.

---

que podem potenciar a economia através do desenvolvimento regional. Também a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, no programa Norte 2020 – Iniciativa, Competitividade e Convergência. Aí foram definidas áreas prioritárias e com maior potencial para o desenvolvimento da região. (Martins, 2012).

<sup>25</sup> Segundo o ministro da Economia, António Pires de Lima, este é o primeiro de dez estudos que estão a ser desenvolvidos no contexto do Plano Cultura 2020.

## **Capítulo 2**

### **Cidades Criativas**

O conceito de cidade criativa é baseado na crença de que a cultura pode ter um papel fundamental no desenvolvimento e renovação do tecido urbano. As indústrias criativas podem de uma forma positiva melhorar a qualidade de vida dos cidadãos contribuindo para o tecido social da cidade e para a sua diversidade cultural. As indústrias criativas podem também fortalecer a noção de comunidade e ajudar a definir essa mesma identidade.

#### **2.1 Cidades criativas**

O conceito de cidade criativa descreve um complexo urbano onde são desenvolvidas atividades culturais que contribuem para o seu funcionamento a nível social e económico. Estas cidades têm tendência para construir fortes infraestruturas sociais e culturais, para terem fortes concentrações de emprego relacionado com a criatividade e serem atrativas para investimentos devido às suas bem estabelecidas estruturas artísticas e culturais.

A ideia de cidade criativa surge pela primeira vez no final da década de 1980, num momento em que as cidades sofriam reestruturações ao nível do comércio local, com a mudança desse comércio para outras zonas do globo, mais precisamente para leste (Nações Unidas, 2010).

“Atualmente muitas das cidades do mundo enfrentam períodos de transição em grande parte provocada pelo vigor de uma nova globalização. Esta transição varia de região para região. Em áreas como na Ásia, as cidades estão a crescer, enquanto em outras, como na Europa, as velhas indústrias estão a desaparecer e o valor acrescentado nas cidades é cada vez menos criado através do que é manufaturado e mais através de capital intelectual aplicado a produtos, processos e serviços” (Landry, 2000, pág. 14).

Esta noção acabou por ser mais desenvolvida no início da década de 1990. Havia a filosofia de que qualquer lugar tem mais potencial do que podemos imaginar à partida, sendo este termo, posteriormente, relacionado a outros como economia criativa e classe criativa. No entanto, foi apenas em 2000 que o termo foi amplamente debatido depois da edição da obra de Charles Landry<sup>26</sup>, *A Cidade Criativa*.

A ideia do autor centra-se no facto de querer que as cidades se tornem mais resistentes, uma vez que este identificava que um dos grandes problemas das urbes era precisamente o facto de estarem em momentos de transição difíceis, dado as antigas indústrias manufaturadas estarem a desaparecer, dando origem a novos procedimentos, processos e serviços.

As Nações Unidas descrevem este conceito como “um complexo urbano onde as atividades culturais de várias áreas são uma componente integral do funcionamento económico e social da cidade” (Nações Unidas, 2010, pág. 12).

---

<sup>26</sup> O autor Charles Landry é considerado uma autoridade a nível internacional no que diz respeito ao uso da imaginação e da criatividade na mudança urbana. Foi Landry que inventou o conceito de cidade criativa no final de 1980, tornando-se num movimento global que mudou a forma como as cidades pensam as suas capacidades e recursos.

De acordo com o professor britânico, a especificidade de cada local, em termos culturais, pode ajudar a revigorizar e a revitalizar a economia dessa cidade. O trabalho de Landry tem sido desenvolvido no sentido de ajudar as cidades a encontrar o seu ponto forte, de forma a atingir o seu potencial máximo, de forma a sofrerem uma transformação positiva.

No fundo, o conceito de cidade criativa prende-se com o facto de perceber como é que urbes em transformação podem pensar, planear e agir com recurso à criatividade. Essa mudança é possível, e impulsionada, sobretudo, pelas próprias pessoas e pelas empresas dessa cidade (Landry, 2000). O autor defende ainda que a criatividade não está apenas dependente da classe criativa, mas sim de qualquer pessoa que aborde as situações de uma maneira inventiva. Ou seja, para Landry as cidades dispõem de um recurso crucial: as pessoas que a habitam.

Para que uma urbe seja criativa são precisas infraestruturas que vão muito para além do *hardware*. Além de uma estrutura física, a cidade deve ter mão-de-obra altamente qualificada e flexível, pensadores, criadores, capacidade para oferecer espaço às personalidades dissidentes, meios de comunicação sólidos e uma cultura empreendedora, aplicada a fins económicos e sociais (Nações Unidas, 2010).

Este conceito está muito ligado ao conceito de indústrias criativas e também de economia criativa, uma vez que as cidades comportam tanto organismos públicos, como organismos privados.

A oferta cultural de uma cidade tem aqui grande relevo. Seja através de espetáculos, teatro, cinema, organização de ciclos de música, festivais ou exposições, esta oferta ajuda a que, apesar de o interesse comercial estar patente, a cidade receba outra tipo de mais-valias, seja em turismo, integração, diversidade cultural, ou mesmo reabilitação urbana (Nações Unidas, 2010).

A questão que se pode colocar é: porquê as cidades? Deve-se ao facto de terem uma vida cultural mais ativa e desta forma poderem atrair investimento estrangeiro em outras indústrias que estejam a procurar estabelecer-se nestes meios, proporcionando consequentemente, um ambiente agradável e estimulante para os seus funcionários (Florida, 2001).

Há vários exemplos de cidades consideradas criativas em todo o mundo. Um dos exemplos mais próximos a Portugal é Londres. As indústrias culturais e criativas são o segundo setor na economia desta cidade e entre o período de 1995 e 2001, as suas indústrias criativas cresceram de uma forma mais

rápida do que qualquer outra indústria, com a exceção de serviços financeiros e negócios, tendo contribuído com um aumento entre 20% e 25% de emprego nesse período (Nações Unidas, 2010). Mas não faltam exemplos de cidades criativas.

Charles Landry debruçou-se sobre esse assunto em *The Creative City: A toolkit for urban innovators*, em 2002. O autor identificou uma série de situações de cidade denominadas criativas.

*“Na minha última contagem, mais de 60 cidades em todo o mundo apelidavam-se "cidade criativa", da criativa Manchester a Bristol e, claro, a criativa Londres na Grã-Bretanha. E também no Canadá: Toronto com o seu plano de cultura para a cidade criativa; Vancouver e a Creative City Task Force e o plano de Otava para ser uma cidade criativa. Na Austrália encontramos a estratégia de cidade criativa de Brisbane; há a Auckland criativa. Nos Estados Unidos, há a criativa Cincinnati, a criativa Tampa Bay e o conjunto de regiões criativas, como Nova Inglaterra. Os parceiros para as Comunidades Habitáveis em Washington lançaram a Iniciativa Cidades Criativas em 2001; Osaka criou uma Escola de Cidades Criativas, em 2003, e lançou a Rede de Cidades Criativas japonesas, em 2005; e desde 2004 tem havido o plano Yokohama: Cidade Criativa” (Landry, 2007, pág. 3).*

O autor refere também a rede de cidades desenvolvida pela UNESCO através da Aliança Global para a Diversidade Cultural<sup>27</sup>, sendo que a primeira cidade a fazer parte desta rede foi Edimburgo, devido à sua ligação com a literatura, tendo estendido a sua rede aos quatro cantos do mundo, relacionadas a outras temáticas. Landry refere, assim, que atualmente, o conceito de cidades criativas pode ser empregue de quatro formas diferentes:

---

<sup>27</sup> Programa da UNESCO, criado em janeiro de 2001, de incentivo às indústrias culturais, de luta contra a pirataria nos países em desenvolvimento e de proteção dos direitos de autor.

1. **A cidade criativa como infraestrutura artística e cultural** – O foco é ter uma estrutura artística e cultural forte através do apoio às artes e aos artistas, tendo uma infraestrutura institucional de acordo com esta estratégia;
2. **A cidade criativa enquanto economia criativa** – O foco está no estímulo das indústrias criativas ou no estímulo da economia criativa pois é visto como uma forma de desenvolvimento da economia e da própria cidade. Está dividida em três áreas principais (as artes e o património cultural, as indústrias dos meios de comunicação e entretenimento e os serviços criativos de business-to-business, onde se inclui a publicidade e o design);
3. **A cidade criativa como sinónimo de uma classe criativa sólida** – Richard Florida, ao introduzir o conceito de classe criativa, foca a importância que as pessoas têm na criatividade, deixando assim a economia de estar focada nas empresas e mais focada no ser humano. As empresas centram-se agora nas pessoas e não o contrário. E é esse capital humano que funciona como garantia de qualidade de um lugar, que acaba por atrair e reter a classe criativa transformando consequentemente a cidade em criativa;
4. **A cidade criativa enquanto lugar que estimula uma cultura de criatividade** – O termo cidade criativa acaba por ser, na opinião de Landry, mais amplo do que os termos de economia criativa e de classe criativa. A urbe é vista como um sistema que integra diversas organizações, que se movem em esferas, tanto públicas, privadas e comunitárias, que devem trabalhar em conjunto para ultrapassar os desafios que forem surgindo ao longo do tempo (Landry, 2007).

## 2.2 Rede de Cidades Criativas da UNESCO

A Rede de Cidades Criativas da UNESCO surgiu em 2004. Esta funciona como ligação entre várias cidades pertencentes à mesma rede que trabalham em conjunto e em prol de um bem comum, tendo por premissa o desenvolvimento urbano sustentável e a diversidade cultural.

A UNESCO criou esta rede como forma de reflexão sobre as mudanças que a cultura pode trazer para a sociedade como sua parte integrante e parte da sua economia. Esta organização concluiu que, embora muitas cidades no mundo tenham percebido que as indústrias culturais e criativas têm um papel fundamental nas suas economias locais e no seu desenvolvimento social, as cidades ainda não conseguem aproveitar esse potencial. Assim, o principal objetivo desta rede é facilitar o desenvolvimento de grupos culturais por todo o mundo de forma a trocarem experiências, conhecimentos e boas práticas de forma a cumprir o papel de desenvolvimento económico e social destas indústrias (Nações Unidas, 2008).

Para fazer parte desta rede, a cidade deve solicitar a admissão através de um pedido formal. A partir do momento em que entra para este programa, a cidade tem de assegurar e criar desenvolvimento de forma a construir a sua própria economia criativa. A UNESCO criou sete redes temáticas onde as cidades membros medem os seus esforços, sendo que as candidatas são incentivadas a considerar uma rede onde tenham maior potencial para o desenvolvimento social e económico (Nações Unidas, 2010).

A plataforma criada pela UNESCO ajuda as cidades a fazer balanços dos seus pontos fortes e dos pontos fracos das suas indústrias culturais e criativas, inseridas num ambiente de colaboração em rede, de forma a promover uma maior comunicação e coesão. Esta rede está aberta a qualquer cidade, desde que preencham os pré-requisitos estabelecidos.

Segundo a UNESCO, as cidades membros desta rede são reconhecidas de duas formas. Por um lado são consideradas hubs criativas, uma vez que promovem o desenvolvimento social, económico e cultural, tanto nos países desenvolvidos como naqueles em vias de desenvolvimento. Essa promoção é feita através das indústrias criativas. Por outro lado, as cidades são também consideradas clusters socioculturais ao criarem comunidades que são socialmente e culturalmente diversas, de forma a criar um ambiente urbano saudável (UNESCO, 2014).

*“A Rede de Cidades Criativas procura desenvolver uma cooperação internacional junto de cidades que identificaram a criatividade como um fator estratégico de desenvolvimento sustentável, no âmbito de parcerias que incluem os setores público e privado, organizações profissionais, comunidades, sociedade*

*civil e instituições culturais em todas as regiões do mundo. A Rede de Cidades Criativas facilita a partilha de experiências, conhecimento e recursos entre as cidades membros de forma a promover o desenvolvimento de indústrias criativas locais e promover a cooperação mundial para um desenvolvimento urbano sustentável” (UNESCO, 2014).*

Para cumprir esta meta, a Unesco estabelece quatro objetivos:

1. Fortalecer a criação, a produção, a distribuição e o aproveitamento de benefícios culturais e de serviços a um nível local;
2. Promover a criatividade e expressões criativas, especialmente em grupos mais vulneráveis, incluindo mulheres e jovens;
3. Estimular o acesso e a participação na vida cultural assim como o aproveitamento dos benefícios culturais;
4. Integrar as indústrias culturais e criativas no plano de desenvolvimento local (UNESCO, 2014).

A Unesco define também sete áreas de atuação, que desenvolvem-se com recurso a parcerias em áreas como:

1. Projetos-piloto: Iniciativas que demonstrem a importância da criatividade como elemento chave para o desenvolvimento;
2. Promoção de boas práticas: Intercâmbio em projetos e medidas que provem a eficiência e a eficácia dos mesmos;
3. Estudos: Pesquisa, análise e avaliação da experiência das cidades criativas;
4. Encontros: Consultas, encontros e convenções virtuais;
5. Programas de cooperação: Norte-Sul, Sul-Sul e Norte-Sul-Norte iniciativas para apoiar cidades membros que necessitem de apoio;
6. Capacidade de treino e de crescimento: Intercâmbio de internos, estagiários e módulos educacionais;
7. Política de medição: Iniciativas relacionadas com planos de desenvolvimento locais ou nacionais (UNESCO, 2014).

Atualmente, a rede está dividida em sete categorias: literatura, cinema, música, artesanato e artes folclóricas, design, multimídia e gastronomia.

Cada categoria tem uma série de pré-requisitos que as cidades têm de preencher para se poderem candidatar a esta rede. Os requisitos são:

### **Literatura**

- Quantidade, qualidade e diversidade de iniciativas editoriais e de editoras;
- Qualidade e quantidade de programas educacionais com enfoque na literatura nacional ou estrangeira, nas escolas primárias, secundárias, e nas universidades;
- Ambiente urbano em que literatura, teatro e/ou poesia desempenham um papel fundamental;
- Experiência no acolhimento de eventos literários e festivais com o objetivo de promover a literatura nacional e estrangeira;
- Bibliotecas, livrarias e centros culturais públicos ou privados dedicados à preservação, promoção e difusão da literatura nacional e estrangeira;
- Esforço ativo por parte do setor editorial, para traduzir obras literárias na língua materna e literatura estrangeira;
- Envolvimento ativo dos meios de comunicação, incluindo os novos media, na promoção da literatura e no fortalecimento do mercado de produtos literários (UNESCO, 2014).

### **Cinema**

- Existência de infraestruturas relevantes, relacionadas com o cinema, ou seja, estúdios de cinema, ambientes cinematográficos, etc;
- Ligações históricas, comprovadas ou contínuas, de produção, distribuição e comercialização de filmes;
- Experiência no acolhimento de festivais de cinema e outros eventos cinematográficos;
- Colaboração de iniciativas a nível local, regional e internacional;
- Legado cinematográfico na forma de arquivos, museus, coleções particulares e/ou institutos de cinema;

- Escolas de cinema e centros de treino;
- Esforço em disseminar filmes produzidos e/ou realizados a nível local ou nacional;
- Iniciativas que encorajem a partilha de conhecimento em filmes estrangeiros (UNESCO, 2014).

### **Música**

- Centros reconhecidos de atividade e criação musical;
- Experiência no acolhimento de festivais e eventos musicais a nível nacional ou internacional;
- Promoção da indústria da música em todas suas formas;
- Escolas de música, conservatórios, academias e instituições de ensino superior especializadas em música;
- Estruturas informais de educação musical, incluindo coros amadores e orquestras;
- Plataformas nacionais ou internacionais dedicados a estilos de música particulares e/ou música de outros países;
- Espaços culturais adequados à prática e audição de música, como por exemplo, auditórios em espaço aberto (UNESCO, 2014).

### **Artesanato e Arte Popular**

- Tradição de longa duração de uma forma particular de artesanato ou arte popular;
- Produção contemporânea de artesanato e arte popular;
- Forte presença de fabricantes de artesanato e artistas locais;
- Centros de formação relacionados com artesanato e arte popular e tarefas relacionadas;
- Esforço em promover o artesanato e a arte popular (festivais, exposições, feiras, mercados, etc);
- Existência de infraestruturas relevantes para o artesanato e arte popular, como por exemplo, museus, lojas de artesanato, feiras de arte local, etc (UNESCO, 2014).

### **Design**

- Indústria de design bem estabelecida;
- Paisagem cultural alimentada pelo design e ambiente de construção (arquitetura, planeamento urbano, espaços públicos, monumentos, transporte, sistemas de informação e de sinalética, tipografia, etc);

- Escolas e centros de pesquisa em design;
- Grupos praticantes de criadores e designers com uma atividade contínua a nível local e/ou nacional;
- Experiência no acolhimento de feiras, eventos e exposições dedicados ao design;
- Oportunidades para designers e urbanistas aproveitarem, a nível local, materiais e condições urbanas/naturais;
- Indústrias criativas conduzidas pelo design, como por exemplo, arquitetura e interiores, moda e têxteis, jóias e acessórios, design de interação, design urbano, design sustentável, etc (UNESCO, 2014).

### **Multimédia**

- Desenvolvimento de indústrias culturais e criativas desencadeadas pela tecnologia digital;
- Integração bem-sucedida da multimédia como forma de conduzir ao melhoramento da vida urbana;
- Crescimento de formas de arte digital que incentivem a participação da sociedade civil;
- Maior acesso à cultura através do desenvolvimento da tecnologia digital;
- Programas de residências e espaços para os artistas desta área (UNESCO, 2014).

### **Gastronomia**

- Boa divulgação da gastronomia característica do centro urbano e/ou região;
- Comunidade gastronómica vibrante, com numerosos restaurantes tradicionais e/ou chefes de cozinha;
- Utilização de ingredientes endógenos na culinária tradicional;
- Saber fazer local, ou seja, práticas tradicionais de culinária e métodos de confeção que sobreviveram ao avanço industrial e tecnológico;
- Mercados e indústria alimentar tradicionais;
- Tradição no acolhimento de festivais gastronómicos, prémios, concursos e outros meios relacionados com amplo reconhecimento;
- Respeito pelo meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável dos produtos locais;
- Estimulação da apreciação pública em relação ao tema, promoção da nutrição em instituições de ensino e inclusão de programas de conservação da biodiversidade nos currículos das escolas

de culinária (UNESCO, 2014).

A rede tem neste momento 69 membros divididos pelas várias categorias sendo que a dispersão no globo é a seguinte:

Figura 4: Distribuição da Rede de Cidades Criativas da UNESCO



Map caption: Literature Film Music Media Arts Design Gastronomy Crafts and Folk Art

Fonte: UNESCO, 2015

Assim, fazem parte desta rede:

**Em literatura:** Edimburgo (Reino Unido), Melbourne (Austrália), Cidade de Iowa (EUA), Dublin (Irlanda), Reiquiavique (Islândia), Norwich (Reino Unido), Cracóvia (Polónia), Dunedin (Nova Zelândia), Granada (Espanha), Heidelberg (Alemanha) e Praga (República Checa);

**Em cinema:** Bradford (Reino Unido), Sidney (Austrália), Busan (Coreia do Sul), Galway (Irlanda) e Sófia (Bulgária);

**Em música:** Sevilha (Espanha), Bolonha (Itália), Glasgow (Reino Unido), Ghent (Bélgica), Bogotá (Colômbia), Brazzaville (República do Congo), Hamamatsu (Japão), Hanover (Alemanha) e Mannheim (Alemanha);

**Em artesanato e arte popular:** Santa Fé (EUA), Assuão (Egipto), Kanazawa (Japão), Icheon (Coreia do Sul), Hangzhou (China), Fabriano (Itália), Paducah (EUA), Jacmel (Haiti), Jindezhen (China), Nassau (Bahamas), Pekalongan (Indonésia) e Suzhou (China);

**Em design:** Buenos Aires (Argentina), Berlim (Alemanha), Montreal (Canadá), Nagoya (Japão), Kobe (Japão), Shenzhen (China), Xangai (China), Seoul (Coreia do Sul), Saint-Étienne (França), Graz (Áustria), Pequim (China), Bilbao (Espanha), Curitiba (Brasil), Dundee (Escócia), Helsínquia (Finlândia) e Turim (Itália);

**Em multimédia:** Lyon (França), Enghien-les-Bains (França), Sapporo (Japão), Dakar (Senegal), Gwangju (Coreia do Norte), Linz (Áustria), Tel Aviv (Israel), Jafa (Israel), York (Inglaterra);

**Em gastronomia:** Popayán (Colômbia), Chengdu (China), Östersund (Suécia), Jeonju (Coreia do Sul), Zahlé (Líbano), Florianópolis (Brasil), Shunde (China) e Tsuruoka (Japão).

A UNESCO justifica a adesão a esta rede pelo facto de a economia criativa estar a ganhar cada vez mais relevância no mundo e originar um aumento da produção e do consumo de experiências culturais únicas e justifica que tal está a acontecer graças ao esforço desenvolvido nas cidades pela criatividade de quem a habita sendo o coração desta evolução.

O propósito desta entidade com a rede é apenas facilitar o acesso a este tipo de recursos e experiências a todos os membros da cidade como forma de promover as indústrias criativas locais e fomentar a cooperação entre países de forma a criar-se o desenvolvimento da sustentabilidade urbana (UNESCO, 2014).

## **2.3 Candidaturas portuguesas à Rede de Cidades Criativas da UNESCO**

Desde que foi criada, em 2004, houve algumas cidades em Portugal que mostraram interesse em apresentar uma candidatura a esta rede da UNESCO.

Em 2011, foi manifestado interesse na candidaturas de duas cidades, no Alentejo: Borba, na categoria de gastronomia e Serpa na categoria de música. Mais recentemente, em 2015, Idanha-a-Nova também manifestou interesse em aderir a esta rede, na categoria de música, Matosinhos em design e Braga na área de multimédia.

### **2.3.1 Borba**

O município demonstrou, em junho de 2011, a intenção de apresentar a candidatura “Borba Cidade Criativa Gastronómica”, tendo como principal objetivo promover, divulgar e valorizar a gastronomia da região e do Alentejo. O motivo que levou à vontade de concorrer nesta categoria foi, segundo a Câmara Municipal, o facto de a gastronomia alentejana ser “bastante apreciada pela sua riqueza de aromas e paladares, (devido ao recurso a inúmeras plantas e ervas aromáticas)” e por esta razão “desempenha um papel fundamental na promoção turística da região, evidenciando saberes e conhecimentos que têm sido passados e aprimorados de geração em geração, utilizando produtos regionais que muito contribuem para o desenvolvimento sustentável da região” (Santos, 2011, págs 45 e 46).

No entanto, não foi possível apurar até hoje se a candidatura saiu da intenção. A última referência conhecida foi feita através de uma entrevista dada pelo autarca Ângelo Sá à Rádio Campanário, em junho de 2013.

### **2.3.2 Serpa**

Esta cidade também demonstrou interesse, em abril de 2011, em apresentar uma candidatura à rede da UNESCO, na categoria de música. O principal dinamizador foi a Confraria do Cante Alentejano, com o apoio da Câmara Municipal, com especial ênfase no cante e nas sonoridades ibero-americanas (Correio Alentejo, 2011).

Segundo a Confraria do Cante Alentejano, o objetivo desta candidatura era internacionalizar o setor cultural e criativo de Serpa, atrair novos públicos, criadores e profissionais e promover o desenvolvimento económico do território, tendo por base o ensino de expressões musicais populares, neste caso o Cante (Confraria do Cante Alentejano, 2011).

*“O Cante reforça o sentimento de pertença da diáspora alentejana em Portugal e além-fronteiras: elemento sempre presente nos espaços de convívio e que estimula o diálogo intergeracional”* (Confraria do Cante Alentejano, 2011).

A intenção de candidatura foi comunicada em maio de 2011 mas aquela que foi apresentada foi a candidatura a Património Imaterial da Humanidade, em maio de 2013. A decisão, positiva, foi conhecida a 27 de novembro de 2014, tendo sido considerada uma candidatura exemplar por parte da UNESCO.

### **2.3.3 Idanha-a-Nova**

Outra intenção de candidatura aconteceu em abril de 2014, por parte do município de Idanha-a-Nova que manifestou interesse em pertencer à rede de cidades criativas na categoria música.

Segundo Armindo Jacinto, presidente da Câmara Municipal, “a riqueza cultural e patrimonial do concelho é um dos fatores fundamentais na candidatura. Temos conseguido concentrar nas várias freguesias um conjunto importante de grupos etnográficos e etnológicos, que refletem a riqueza extraordinária de Idanha-a-Nova” (C.M. Idanha-a-Nova, 2014).

Neste município são também organizados o festival internacional de músicas antigas Fora do Lugar e o Festival Boom, um evento musical que está a ganhar cada vez mais relevância a nível europeu.

Entre 26 e 28 de fevereiro de 2015, Idanha-a-Nova acolheu o Encontro Internacional “As Cidades Criativas e a Música”, que contou com a presença de representantes de quatro cidades da rede, nesta temática - Bolonha (Itália), Sevilha (Espanha), Mannheim (Alemanha) e Hamamatsu (Japão). A apresentação oficial da candidatura de Idanha-a-Nova aconteceu no dia 27 de fevereiro de 2015 (C.M. Idanha-a-Nova, 2015) e a candidatura foi submetida em julho de 2015. Os resultados saem a 11 de dezembro de 2015, sendo esta a primeira vez que uma cidade portuguesa se candidata à rede de Cidades Criativas da UNESCO na área da música.

#### **2.3.4 Matosinhos**

A apresentação do *Quadra-Design District*, em abril de 2014, serviu de ponto de partida para divulgar a intenção da Câmara Municipal de Matosinhos em apresentar uma candidatura à rede de cidades criativas na área do Design (Público, 2014). O espaço urbano em transformação é a Quadra Marítima de Matosinhos que, numa parceria com a Escola Superior de Artes e de Design, pretende transformar o local num centro urbano dedicado ao design.

“Matosinhos já não é uma cidade vista apenas como uma terra de pescadores. É cada vez mais conhecida pela qualidade do ensino do design e pelos seus arquitetos. O Quadra-Design District é um território criativo. Daqui a um ano, queremos candidatar Matosinhos ao galardão da UNESCO. Queremos que Matosinhos seja a capital nacional do design”, disse o autarca Guilherme Pinto na apresentação do projeto (Público, 2014).

O objetivo desta recuperação urbana, com a reabilitação de cinco edifícios, é transformar a cidade em capital nacional do design (Público, 2014).

Em setembro de 2014, a Câmara Municipal reforçou o interesse em apresentar a candidatura a esta rede no início de 2015 (CM Matosinhos, 2014), mas nenhuma referência foi encontrada até ao momento que confirme a submissão da candidatura.

### **2.3.5 Braga**

Em abril de 2015, o Presidente da Câmara de Braga, Ricardo Rio, deu a conhecer a intenção da cidade em se candidatar à rede de cidades criativas na área de Artes e Multimédia.

Ricardo Rio explicou que “é muito importante para cidade receber pessoas de tantos países, de todo o mundo, especialmente quando, nos últimos anos, Braga tem vindo a destacar-se, cada vez mais, no contexto do desenvolvimento nas áreas do conhecimento e da tecnologia, da inovação e do empreendedorismo” (Correio de Minho, 2015).

A cidade prepara neste momento a sua candidatura.

## Capítulo 3

### A comunicação no poder local

Depois de, no segundo capítulo deste trabalho, termos analisado o papel das cidades nas indústrias culturais e criativas, e a importância que conceitos como economia criativa e classe criativa têm na cidade, como foi exposto no primeiro capítulo chegou o momento de fazer uma análise mais aprofundada no que diz respeito ao poder local. Neste capítulo pretende-se explorar as especificidades da comunicação no município, de que forma o município comunica.

*“Os municípios, quer na componente política, quer na administrativa, têm assumido um papel importante na dinamização dos concelhos, não só ao nível do desenvolvimento económico, por regra, aquele que tem sido mais valorizado, mas também na concretização de mudanças estruturais a nível social, cultural e tecnológico”*  
(Camilo, 1998, pág. 7).

### **3.1 Município: definição de conceitos**

Antes de mais, torna-se importante clarificar um conjunto de conceitos para prosseguir com a análise.

Quando nos referimos a autarquia estamos a falar de um termo aplicado às autarquias locais que “são pessoas coletivas públicas de base territorial correspondentes aos agregados de residentes em diversas circunscrições do território nacional, que asseguram a prossecução de interesses comuns resultantes da proximidade geográfica, mediante a atividade de órgãos próprios representativos das populações” (Caupers, 2009, pág. 136).

As autarquias locais, no sistema português, estão divididas em dois grupos – municípios e freguesias (Amaral, 1994).

Diogo Freitas do Amaral propõe que o conceito de regiões “são autarquias locais supramunicipais, que visam a prossecução daqueles interesses próprios das respetivas populações que a lei considere serem mais bem geridos em áreas intermédias entre o escalão nacional e o escalão municipal” (Amaral, 1994, pág. 507).

Os municípios são uma parte determinante da administração do país, uma vez que focam-se no poder local sendo este um elemento muito próximo das pessoas. Os municípios podem ser classificados como comunidades sociais, inseridas num determinado território e visam a satisfação dos próprios interesses e necessidades da população, resultando de relações de vizinhança que se geram nas coletividades locais e sendo constituídos por órgãos representativos dos respetivos habitantes (Amaral, 1994; Caetano, 1965).

As freguesias são autarquias locais, que visam a prossecução de interesses dentro do território municipal, enquanto concelho diz respeito à delimitação geográfica e territorial do município (Amaral, 1994).

Desta forma, os municípios devem ser entendidos como formas específicas de organização sociopolítica das suas populações além da sua forma administrativa (Camilo, 1998).

Segundo Freitas do Amaral (1994), os municípios são constituídos por quatro elementos:

1. **O território** - O município distingue-se por ser uma base territorial, ao contrário da freguesia, e distinta do distrito ou paróquia com um limite territorial, mas que pode ser socialmente maleável<sup>28</sup>. O território concelhio permite definir a população, as potencialidades e os constrangimentos do ponto de vista dos recursos. Esta situação origina interações socioculturais específicas, resultado de necessidades, expectativas e interesses coletivos definidos público e politicamente, mediados pelo município;
2. **O agregado populacional** – São indivíduos que, idealmente, devem interagir entre si numa esfera pública de forma a defenderem os seus interesses desde que sejam público e localmente relevantes. É possível distinguir duas categorias diferentes deste agregado sendo que, por um lado, temos os munícipes, quando a ação do município é de natureza política e os utentes quando esta ação é administrativa;
3. **Os interesses comuns** – São necessidades pessoais sentidas localmente dada a vivência em comunidade;
4. **Órgãos representativos da população** – Como autarquias locais, os municípios são institucionalmente constituídos por órgãos representativos<sup>29</sup> eleitos pelas populações. Para além destes órgãos podem existir outros organismos informais, representativos das dinâmicas locais<sup>30</sup>.

Em termos jurídicos, os municípios podem ter dois tipos de classificação. Por um lado, em termos de dimensão e importância e, por outro, em termos institucionais tendo em conta os órgãos que os compõem (Amaral, 1994).

---

<sup>28</sup> A proximidade de municípios pode dar origem a esta situação. Por exemplo, o município de Lisboa é muito próximo de Odivelas, Loures, Oeiras, Sintra, Cascais, Almada, Montijo, Alcochete, etc, onde as populações se movimentam com grande facilidade, podemos residir num e trabalhar em outro.

<sup>29</sup> Presidente da Câmara Municipal, Câmara Municipal e Assembleia Municipal.

<sup>30</sup> Podem ser iniciativas de associações recreativas, desportivas ou culturais que possibilitam que as populações possam desenvolver algum tipo de intervenção pública.

A dimensão dos municípios está diretamente ligada à população e à sua distribuição geográfica, sendo que podem ser urbanos ou rurais, tendo apenas em consideração a concentração ou dispersão populacional. Neste sentido, a dimensão “tem implicações na comunicação municipal, na medida em que vai impor a utilização de meios de comunicação específicos, adequados à distribuição geográfica e às densidades populacionais que os concelhos apresentam” (Camilo, 1998, pág. 61).

Em termos institucionais, os municípios são caracterizados pelos órgãos que os compõem e que são representativos das populações locais. Precisam obrigatoriamente de ser constituídos por uma Assembleia Municipal, uma Câmara Municipal e um Presidente da Câmara. No entanto, o que distingue um município de outro é a composição destes órgãos, que diferem em termos político-partidários e em número de membros eleitos quer na Assembleia, quer na Câmara Municipal (Camilo, 1998).

Em termos históricos, o formato de administração local foi sofrendo alterações, com avanços e recuos. Focando-nos no século XX, mais precisamente na instauração do Estado Novo, o papel da administração local passou a ser um prolongamento da administração central, em que os titulares de cargos locais eram por ela nomeados (Rocha, 1997). Esta situação foi formalizada com a publicação do Código Administrativo de 1936.

A situação alterou-se depois do 25 de abril, com a publicação da Constituição de 1976. “Um dos aspetos mais inovadores e interessantes da Constituição de 1976 encontra-se na consideração da democracia como democracia descentralizada, particularmente no âmbito da descentralização territorial” (Miranda, 2000, págs. 21 e 22). Desta forma, os municípios ganham mais independência do poder central.

### **3.2 Comunicação municipal: o surgimento**

*“Concebemos a comunicação municipal como um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município, a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara” (Camilo, 1998, pág. 15).*

A comunicação municipal, entendida como um conjunto de ações de comunicação desenvolvida pelo município, teve origem em três fatores principais (Camilo, 1998).

Fatores de índole administrativa que estão relacionados com o próprio papel desempenhado pelos municípios. Depois do modelo do Estado Novo em que os municípios eram vistos como simples cumpridores de ordens do poder central, na era pós-25 de abril ganharam mais independência do poder central, o que deu origem a uma delegação crescente de competências em que passaram a assumir uma responsabilidade política e administrativa nunca antes vista. Os municípios tornam-se entidades representativas dos interesses das populações locais, realizando serviços ligados às suas necessidades.

Esta mudança marca também um ponto de viragem no papel dos municípios que começaram a ser encarados como alavancas para o desenvolvimento local. Neste sentido, as Câmaras começaram a ganhar cada vez mais responsabilidades na gestão dos recursos e potencialidades locais, dentro das suas possibilidades.

Dada esta independência do poder local em relação ao poder central, os municípios sentem cada vez mais a necessidade de comunicarem com as populações de uma forma regular, não só sobre assuntos de índole político-económica, para legitimarem a sua ação, mas também para sensibilizarem as mesmas para determinados comportamentos e estilos de vida pública, de forma a melhor aproveitarem os recursos de uma forma mais racional e coerente.

Assim, vemos nascer uma comunicação municipal assente na necessidade de desenvolver canais de comunicação que divulguem os serviços concretizados pelo município e por outro lado arranjar formas de comunicação entre público-município de modo a satisfazer as necessidades, interesses e expectativas da coletividade.

Paralelamente, e porque a independência dos municípios do poder central leva à necessidade de autofinanciamento, começam a ser desenvolvidas estratégias de comunicação para fazer crescer o investimento financeiro fora da esfera pública e ao mesmo tempo atrair nova população para fixar residência no concelho.

No entanto, há que fazer a ressalva de que, atendendo à realidade portuguesa, este desenvolvimento não tem sido linear pois temos de ter em consideração fatores como a distribuição

geográfica das atividades económicas, a produtividade e a qualificação profissional, a falta de infraestruturas e os fenómenos demográficos que condicionam o volume de população ativa.

Este novo papel dos municípios leva-nos a fatores de índole política. A reestruturação administrativa conduz a um novo ideal caracterizado pela afirmação política das sociedades locais, onde as populações podem decidir o seu próprio destino local e aceder a alguns recursos municipais, intermunicipais, nacionais e europeus. No entanto, esta situação pressupõe a participação da população de uma forma ativa na política civil, de maneira a identificar as necessidades coletivas do local e, de forma pública, tentar encontrar as melhores soluções, numa participação aberta a todos que não esteja limitada aos momentos eleitorais.

No entanto, há novamente que evidenciar o facto de que nem todos os municípios vivem a mesma situação, como consequência de diferentes ritmos de desenvolvimento local que podem ser causados por três fatores: nível de subdesenvolvimento local, tipo de ações e dinâmicas políticas existentes e cultura municipalista condicionada por uma mentalidade local passiva e pouco participativa.

Quando nos referimos a fatores de índole sociocultural, vemos a comunicação municipal assente num tipo de cultura com uma amplitude regional, sem ser exclusivamente municipal. Este fenómeno está relacionado com o facto de alguns municípios assumirem-se como alavancas de desenvolvimento regional, procurando a obtenção de recursos não só para os concelhos mas também para as regiões onde estão integrados.

Neste caso, estamos perante uma comunicação simbólica municipal em que esta “inscreve-se num conjunto de modalidades comunicacionais que remetem para práticas locais, que podem ultrapassar em larga escala a noção de concelho, tornando-se numa circunscrição espacial enquanto produto físico, imóvel num mapa topográfico. Pelo contrário, está diretamente relacionada com estratégias através das quais o município interna e externamente joga, permanentemente, a sua posição em relação a uma micro ordem interna e a uma macro ordem externa, objetivas” (Camilo, 1998, pág. 26).

Esta comunicação é constituída por um tipo de estratégias que nos remetem a fenómenos de cosmopolismo ideológico que acabam por significar a necessidade de abertura do concelho e da região a círculos socioeconómicos maiores e mais amplos. Ou seja, “a dimensão simbólica da comunicação

municipal está diretamente relacionada com as diferentes relações que as populações estabelecem com os espaços que as rodeiam” (Camilo, 1998, pág. 22).

A comunicação municipal está fundamentada em dois paradigmas teóricos principais (Camilo, 1998). Um deles encontra-se omnipresente na operacionalização de qualquer ação de comunicação, independentemente da sua natureza, enquanto outro está mais adequado à especificidade institucional dos municípios como organismos da administração pública local.

### **3.3 Características da comunicação municipal**

Podemos afirmar que a comunicação municipal tem três características:

1. **É um tipo de comunicação contínua** – Nesta forma, a comunicação dos municípios assemelha-se ao papel das relações públicas enquanto técnica de comunicação, no sentido em que tem de ter ações comunicacionais regulares e estar em permanente comunicação com os seus públicos, através de uma estratégia pré-definida e contínua;
2. **É uma comunicação concreta** – A realidade local é o ponto de referência. Deve assim, além de satisfazer as solicitações, problemas e necessidades dos munícipes, contribuir para a perpetuação de uma cultura local numa perspetiva corporativa, sendo importante que a comunicação periódica, com uma estratégia contínua, não sature os públicos em relação às mensagens;
3. **É uma comunicação interativa** – A transmissão de informações não é unilateral. Neste sentido é necessário ver a comunicação municipal como um conjunto de práticas interlocutivas de mediação entre os objetivos e ações realizadas pelo município e as expectativas da sociedade civil, tendo em conta a estrutura social e a sua identidade. A comunicação municipal deve assumir-se como um espaço de diálogo entre as partes (Camilo, 1998).

### **3.4 Princípios da comunicação municipal**

Dentro deste tema encontramos dois princípios pelos quais a comunicação municipal deve reger-se. Estes são comuns a qualquer município, independentemente do seu tamanho ou natureza, e devem ser sempre respeitados. Os princípios são a eficácia e a democracia (Caetano, 1965).

A eficácia está subjacente a um conjunto de valores relacionados com a atuação dos serviços administrativos do município, uma estrutura que deve ser autónoma e flexível, em que as suas unidades funcionais – divisões, departamentos, secções, etc – refletem missões de carácter permanente independentemente dos critérios políticos (Gaio, 1986).

No entanto, se, por um lado, o princípio da eficácia está relacionado com a atuação dos órgãos administrativos, o princípio da democracia relaciona-se com os órgãos de administração política. Estes órgãos determinam as atividades que serão desenvolvidas pelos órgãos administrativos assim como terão um papel de supervisão dos mesmos (Camilo, 2003).

### **3.5 Objetivos da comunicação municipal**

Quando falamos em comunicação municipal há que estabelecer quais são os seus principais propósitos. Assim, é possível identificar três categorias de objetivos.

Um deles é a promoção dos valores democráticos, em que a intenção “é a adesão a consensos locais coletivos e participativos” (Camilo, 1998, pág. 157).

Outro é a informação, em que o objetivo é alcançar notoriedade, “na qual se procuram concretizar os valores da publicidade” (Camilo, 1998, pág. 157).

O terceiro ponto é o aconselhamento. A intenção nesta comunicação é a ação, “no sentido de sensibilizar as populações para a concretização de determinadas condutas coletivas” (Camilo, 1998, pág. 157).

O que se pretende com a ação é a modificação duradoura de comportamentos coletivos como forma de explorar os recursos locais de uma forma mais eficaz dando lugar a melhores condições de vida pública. Assim, as estratégias de comunicação municipal neste ponto têm quatro tipos de campanhas: de comportamento, de divulgação de equipamentos, de promoção do próprio concelho e transmissão de campanhas sociais de índole nacional (Camilo, 1998).

Para o propósito deste trabalho, interessa-nos focar no terceiro tipo de campanha.

*“As promoções corporativas têm por meta a criação de uma imagem de marca dos concelhos junto de uma multiplicidade de públicos extra concelhios”* (Camilo, 1998, pág. 161).

*“O município deve proporcionar aos seus clientes (empresas, investidores, visitantes, cidadão e trabalhadores), os diferentes produtos que as cidades são capazes de oferecer, administrando eficazmente os recursos disponíveis”* (Moreira, Silva, 2007, pág. 2118).

A comunicação pode ser de cariz económico, com o objetivo de atrair financiamento através da fixação de empresas no concelho. Este tipo de comunicação tem, como destinatários, um público bastante específico. Neste sentido, o município deve implementar uma estratégia comunicacional para informar e esclarecer as questões deste público através de uma multiplicidade de abordagens comunicacionais. Ainda nesta temática, a comunicação deve apostar também na divulgação da imagem do concelho junto do grande público (Camilo, 1998).

As estratégias de divulgação do município devem focar-se também na chamada comunicação de recrutamento, no sentido de tentar estabelecer, localmente, uma taxa populacional constituída na sua maioria por população ativa e qualificada<sup>31</sup>. Isso será possível se o município desenvolver ações que

---

<sup>31</sup> Este tipo de comunicação relaciona-se com o princípio defendido por Florida, na captação de talento para uma cidade, referindo-se à ascensão da classe criativa exposta no capítulo um deste trabalho.

levam as pessoas a fixar residência no concelho. Neste caso, a divulgação será feita junto de públicos segmentados onde se pretende dar informação sobre serviços importantes para as pessoas tais como rede de acessos e de transportes, espaços comerciais, verdes ou de lazer, entre outras infraestruturas, estabelecimentos de ensino, etc, onde evidencie as suas vantagens (Camilo, 1998).

## Capítulo 4

### Lisboa: Cidade criativa?

Como já referido no capítulo um<sup>32</sup>, em 2006, o setor cultural criou em Portugal 2,8% da riqueza gerada no país, tendo ultrapassado setores tradicionais da economia portuguesa.

No entanto, ao longo da pesquisa para este trabalho, a conclusão a que se chega dos estudos realizados seja em Portugal, na União Europeia ou a nível internacional, é a de que o setor das indústrias culturais e criativas tem sido subaproveitado pelos países (KEA, 2006; Nações Unidas, 2008; Mateus, 2010).

No que diz respeito à cidade de Lisboa, foi realizado, em 2013, o estudo *Lisboa, Economia Criativa*, pelo Gabinete de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa, o que denota o interesse por esta área.

---

<sup>32</sup> Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final. Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

Mas antes é interessante perceber de que forma Lisboa tem evoluído no que diz respeito a este setor e quais os eventos que marcaram a vida da cidade. O período de análise é feito a partir de 1994, momento a partir do qual é possível falar-se, em Portugal, de políticas culturais graças à realização do evento *Lisboa, cidade europeia da cultura*.

## **4.1 Eventos que marcaram a cidade de Lisboa**

### **4.1.1 Lisboa'94: Ponto de encontro de culturas**

Em 1994, o evento promovido a nível europeu era conhecido como “cidade europeia da cultura”, e apenas em 1998 é que a designação mudou para a que conhecemos atualmente: Capital Europeia da Cultura (UE, 2004).

Pensando no ano de 1994, Portugal tinha recentemente aderido à chamada Comunidade Económica Europeia, em 1986, pelo que o esforço de modernização a nível nacional colocava a cultura num plano secundário, além de que o primeiro ministério da Cultura foi apenas criado no ano de 1995, tendo como primeiro-ministro com esta pasta Manuel Maria Carrilho<sup>33</sup>.

Lisboa, além do Porto, sobressaía, em relação ao resto do país pela sua dimensão histórica incontornável e pelo seu capital cultural com séculos de história, o que permitia que a cidade tivesse a pretensão de ser palco cultural europeu ao longo de 1994 (Portelinha, 2009).

O tema escolhido, para apresentar Lisboa como cidade europeia da cultura, foi *Ponto de encontro de culturas*, que tentou refletir a sua vocação universalista, além da tendência histórica dos portugueses procurarem um entendimento com outras culturas (Portelinha, 2009).

Os objetivos propostos para este evento foram a promoção da dimensão cultural de Lisboa através da projeção de uma nova imagem da cultura portuguesa e da cidade dentro de um contexto europeu, melhorar a criação cultural através do apoio a artistas nacionais e da organização de iniciativas que posicionassem as manifestações culturais nacionais nos circuitos internacionais culturais, criar novos públicos e fazer intervenções no tecido urbano, na recuperação de edifícios, espaços públicos e equipamentos culturais (Sociedade Lisboa 94, 1994).

---

<sup>33</sup> Este ministério surgiu em Outubro de 1995, com a tomada de posse do XIII Governo Constitucional, constituído pelo Partido Socialista.

António Pinto Ribeiro, ex-diretor artístico da Culturgest, fez em 2004 um balanço, dez anos após a realização deste evento. Na sua opinião, apesar das exposições inovadoras, da realização de um ciclo de música e da recuperação do património, que considerou serem aspetos positivos, o autor apontava que a ausência de uma estratégia de formação de públicos e a falta de uma coprodução internacional que envolvesse criadores portugueses, de modo a rentabilizar as produções, colocando as suas obras nos circuitos internacionais, foram os aspetos negativos apontados. A falta de um estudo sobre as oportunidades e o impacto que esta iniciativa teve na população portuguesa, assim como sobre os benefícios económicos e artísticos e a imagem que este evento gerou no exterior são as principais críticas apontadas (Ribeiro, 2004).

No entanto, o autor reconhece que houve a tentativa de criação de visibilidade de Lisboa tendo em conta o seu estatuto de cidade periférica, uma vez que se encontra afastada dos grandes centros de distribuição cultural.

Na sequência deste tema, os dois relatórios sobre a ação comunitária, apoiados pela Comissão Europeia<sup>34</sup>, foram também pouco esclarecedores sobre os resultados desta primeira experiência portuguesa<sup>35</sup> para além do legado físico, em termos de recuperação e desenvolvimento de equipamentos culturais (Portelinha, 2009).

No entanto, estima-se que, graças ao programa cultural desenvolvido, Lisboa recebeu entre 1,5 e 2 milhões de pessoas e que a taxa de ocupação hoteleira tenha crescido cerca de 10% no primeiro trimestre desse ano (Myerscough, 1994).

Em termos de programação cultural, “pode dizer-se que foi eclético, misturando artes tradicionais e contemporâneas, promovendo autores nacionais – sobretudo ao abrigo de uma política abrangente de encomendas – mas trazendo grandes nomes estrangeiros a Portugal” (Portelinha, 2009, pág. 117).

Segundo Paquete de Oliveira (1995), realizaram-se em Lisboa 336 eventos distribuídos em nove áreas de atividade.

---

<sup>34</sup> PALMER, Robert et al., *European cities and capitals of culture*, PALMER/ RAE Associates, Bruxelas, 2004, Parte I.

<sup>35</sup> Além de Lisboa, em 1994, mais duas cidades portuguesas foram capitais europeias da cultura. Foi o caso do Porto, em 2001, e de Guimarães, em 2012.

Destes destacam-se a elevação do fado, através de exposições, lançamentos de discos e encenações teatrais, a elevação de Lisboa através da edição de livros e de exposições, espetáculos de dança, ciclos de cinema, exposições sobre várias temáticas e a realização de residências artísticas (Portelinha, 2009).

O programa cultural foi alvo de um grande destaque mediático, e a organização defende que o evento gerou a maior difusão na imprensa internacional desde o 25 de abril de 1974 (Myerscough, 1994).

Uma das principais conclusões a que podemos chegar com a realização deste evento foi a renovação dos equipamentos culturais de renome e emblemáticos, como é o caso do Coliseu dos Recreios ou do Teatro São Luiz, entre outros, o que contribuiu de certo modo para a renovação de Lisboa, demonstrando assim a importância que eventos ligados à cultura assumem no próprio desenvolvimento e identidade da cidade.

#### **4.1.2 Expo 98 - Os Oceanos: Um património para o futuro**

A decadência da sociedade industrial, tema já abordado neste trabalho, no primeiro capítulo, não foi diferente em Portugal, mais especificamente em Lisboa. A zona oriental da cidade era sinónimo dessa decadência, que começou nos anos 1960, e a década de 1990 foram anos de uma importante viragem como forma de inverter este cenário (Salgueiro, 2011).

A procura de novos modelos económicos para o benefício da cidade aliadas às vantagens da realização de exposições mundiais fez nascer a ideia da Expo 98. Sendo que estas exposições são consideradas pontos de avaliação e conhecimento das capacidades humanas e são eventos que concentram em si diversas dimensões, desde vertentes informativas, científicas, culturais, económicas, conviviais e lúdicas (Villalobos, 1998), a realização de um evento deste género foi o escolhido para resgatar da decadência essa zona da cidade. A candidatura foi apresentada em 1992 e as obras de requalificação começaram em 1994.

Inaugurada a 22 de maio de 1998, a exposição recebeu perto de 11 milhões de visitantes durante os quatro meses em que esteve patente, até 30 de setembro desse ano. Contou com a

representação de 146 países e 14 organizações, que se distribuíram em 126 pavilhões, e teve um investimento de 5 mil milhões de euros.

Este evento permitiu, por um lado, a regeneração urbana através da requalificação de uma vasta área que se encontrava degradada, e por outro, abriu esta zona da cidade para o rio Tejo. Lisboa ficou dotada de novas infraestruturas comerciais, culturais, comerciais, de transportes ferroviários e de um novo parque habitacional.

A escolha do tema desta exposição foi *Os Oceanos: Um património para o futuro* e a abordagem escolhida era, segundo António Mega Ferreira, um dos mentores deste evento, uma forma de iniciar uma nova geração de exposições, pois a sua tradição mais comercial seria substituída por um carácter mais político e cultural (Figueira, 2012).

A importância que o mar assumia na história e na cultura nacional, o conhecimento e aprendizagem que os descobrimentos possibilitaram em termos do mar e dos seus recursos, num ano em que se comemoravam os 500 anos da chegada de Vasco da Gama, por via marítima, à Índia, aliada à tentativa de consciencialização para a necessidade de melhor saber aproveitar a exploração dos recursos marítimos de uma forma equilibrada e consciente foram as grandes motivações na escolha deste tema. Com esta escolha tinha-se a pretensão de querer resgatar o espírito de nação evoluída, em termos científicos e tecnológicos, como no tempo dos descobrimentos.

Esse imaginário dos descobrimentos reflete-se na arquitetura dos equipamentos, na escolha de nomes para ruas e jardins alusivos ao tema, e o Teatro Camões, aí construído, faz homenagem a um dos poetas portugueses que elevou os descobrimentos na sua obra, entre outras referências (Salgueiro, 2011).

Esta exposição foi estruturada num núcleo central com seis pavilhões temáticos<sup>36</sup>, com uma diversificada oferta de espetáculos e animação cultural e lúdica, com uma coresponsabilidade entre a organização e as entidades participantes. Foram promovidos 6785 espetáculos em diversas áreas artísticas como a animação de rua, as artes circenses, a música, o teatro e a dança, de géneros distintos, entre popular, tradicional e regional, a que se juntou uma programação desportiva.

---

<sup>36</sup> Os pavilhões eram: Oceanos, Conhecimento dos Mares, Futuro, Utopia, Portugal e Realidade Virtual.

A maior parte dos eventos realizados foram de responsabilidade portuguesa, onde se destaca o Festival dos 100 Dias e o Mergulho no Futuro, com programações nas áreas das artes performativas, música, cinema, literatura e artes plásticas (Ferreira, 2006).

#### **4.2.2 O que mudou?**

Hoje habitam no Parque das Nações, cerca de 20 mil pessoas. Esta zona acolhe cerca de 300 empresas com 10 mil postos de trabalho.

O parque tem 5 km de frente de rio. Para ligar as duas margens do Tejo nessa zona foi construída a ponte Vasco da Gama, que tem 17 km, é a mais extensa da Europa e uma das maiores do mundo. Custou perto de 900 milhões de euros e é considerada uma das obras de engenharia mais marcantes em Portugal.

É aqui que está instalada a maior sala de espetáculos do país. O Meo Arena, anteriormente denominado Pavilhão Atlântico, custou 55 milhões de euros e tem capacidade para 20 mil espetadores. O Oceanário de Lisboa é considerado um dos melhores aquários da Europa, e um dos espaços mais procurados no país, recebendo cerca de um milhão de visitantes por ano. Nos primeiros 15 anos de existência, este espaço contou com mais de 17 milhões de visitas. O Pavilhão do Conhecimento dos Mares transformou-se no Museu Interativo da Ciência e da Tecnologia, o maior do país, e recebe cerca de 850 visitantes por dia.

Como consequência da requalificação do espaço, Lisboa ganhou uma nova freguesia: o Parque das Nações<sup>37</sup>.

O que podemos concluir deste evento, segundo a Parque Expo, a entidade que geriu este espaço, Lisboa ganhou uma zona nobre, tem alguns dos monumentos mais emblemáticos da cidade, como é o caso da estação do Oriente ou da torre Vasco da Gama, e a junção de várias áreas (arquitetura, ordenamento do território, cultura, tecnologia e inovação) e é hoje um dos locais incontornáveis na vida da cidade, apesar de, no evento, o número de visitantes ter ficado aquém das expectativas.

---

<sup>37</sup> SIC (2013), *Expo 98 - O grande Evento passado 15 anos da sua abertura*. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=dd3uBkc2Mow> [consultado a 4 de novembro de 2014].

### 4.3 A Lisboa do presente

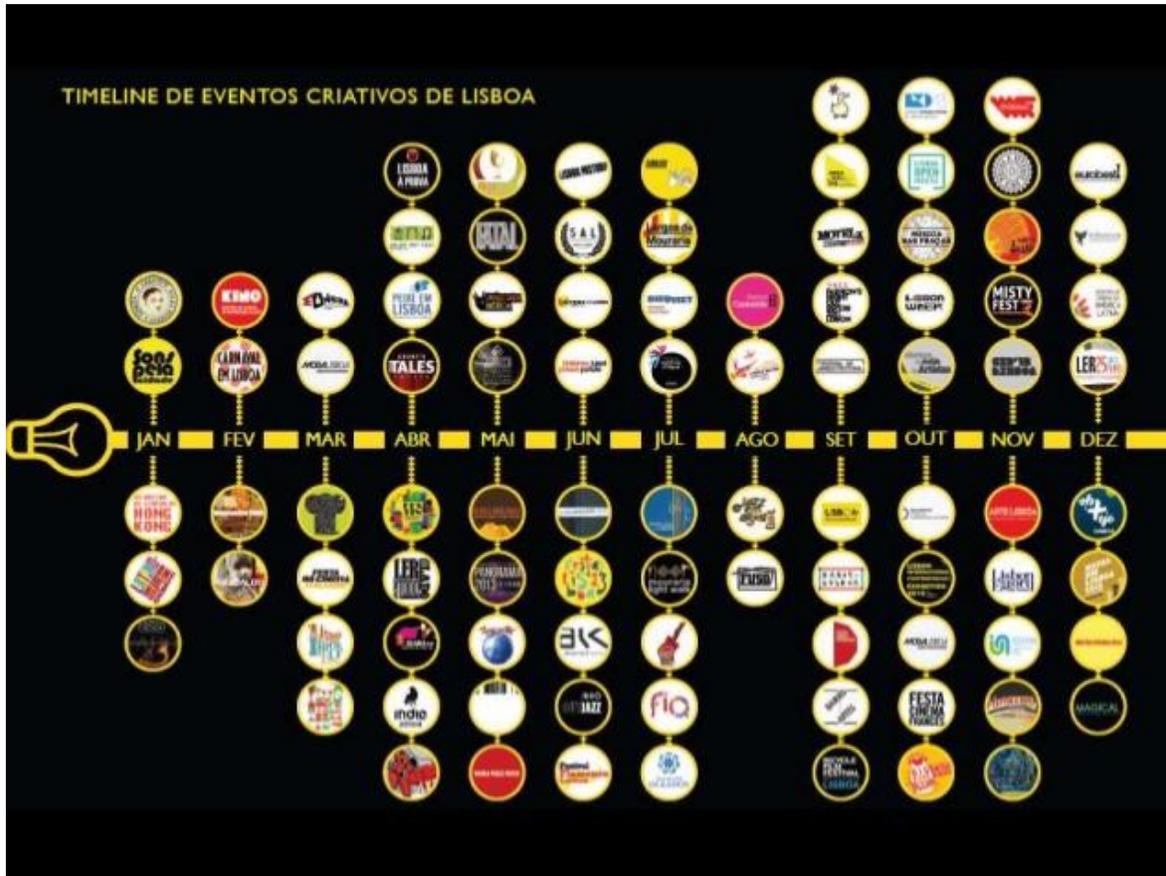
“Posicionar Lisboa como uma economia criativa exige muita ambição e um grande esforço a vários níveis, envolvendo diferentes atores. Exige a criação de um movimento, uma dinâmica capaz de mobilizar as pessoas e as instituições em torno de uma visão estratégica e objetivos comuns. Exige a cocriação de um programa estratégico de longo prazo para a economia criativa de Lisboa” (CML, 2013).

Em 2008, Richard Florida identificou 40 mega regiões criativas no mundo, onde apontava Lisboa como o motor económico de uma mega região europeia, entre a península de Setúbal e a Galiza (CML, 2013).

No relatório realizado pela Câmara Municipal de Lisboa (CML) intitulado *Lisboa Economia Criativa*, apresentado em 2013, a cidade é considerada um grande motor económico e financeiro para o país. Representa cerca de 40% do PIB do país, sendo a região mais criativa a nível nacional, com 22 mil empresas no setor das indústrias criativas, responsável por cerca de 30% do emprego criativo e 47% do VAB gerados por essas empresas.

São muitos os eventos, das mais variadas áreas, que são realizados todos os anos em Lisboa, de acordo com a CML, como se pode verificar na figura seguinte:

Figura 5: Timeline dos eventos criativos realizados em Lisboa



Fonte: Apresentação da responsabilidade de Paulo Soeiro Carvalho, diretor municipal de Economia e Inovação da CML, no Festival IN, na FIL, sob o tema Lisboa Cidade Criativa, a 16 de novembro de 2013.

Como podemos observar, ao longo de todo o ano, a cidade de Lisboa é palco de vários eventos que a classificam como uma cidade com uma forte dinâmica cultural, sempre aberta a novos eventos, o que a torna também uma cidade cada vez mais relevante a nível internacional<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Lisboa foi alvo de várias notícias, dado o número de turistas que têm escolhido visitar a cidade. Segundo um relatório do Observatório do Turismo de Lisboa, baseado em dados do Eurostat, em 2014, Lisboa registou 53,4 milhões de dormidas, sendo que deste número, 34,7 milhões foram de não residentes no país, numa percentagem de 65% do total. Em relação aos números de 2013, Portugal registou a terceira maior subida do número de noite passadas em alojamentos turísticos nos 28 países da União Europeia.

### 4.3.1 A economia criativa de Lisboa

Como já foi referido no ponto quatro do primeiro capítulo, informações reunidas pela CML, com base em dados do INE de 2009, o setor criativo em Portugal representava 3,4% do emprego total e 3% de VAB do total da economia portuguesa.

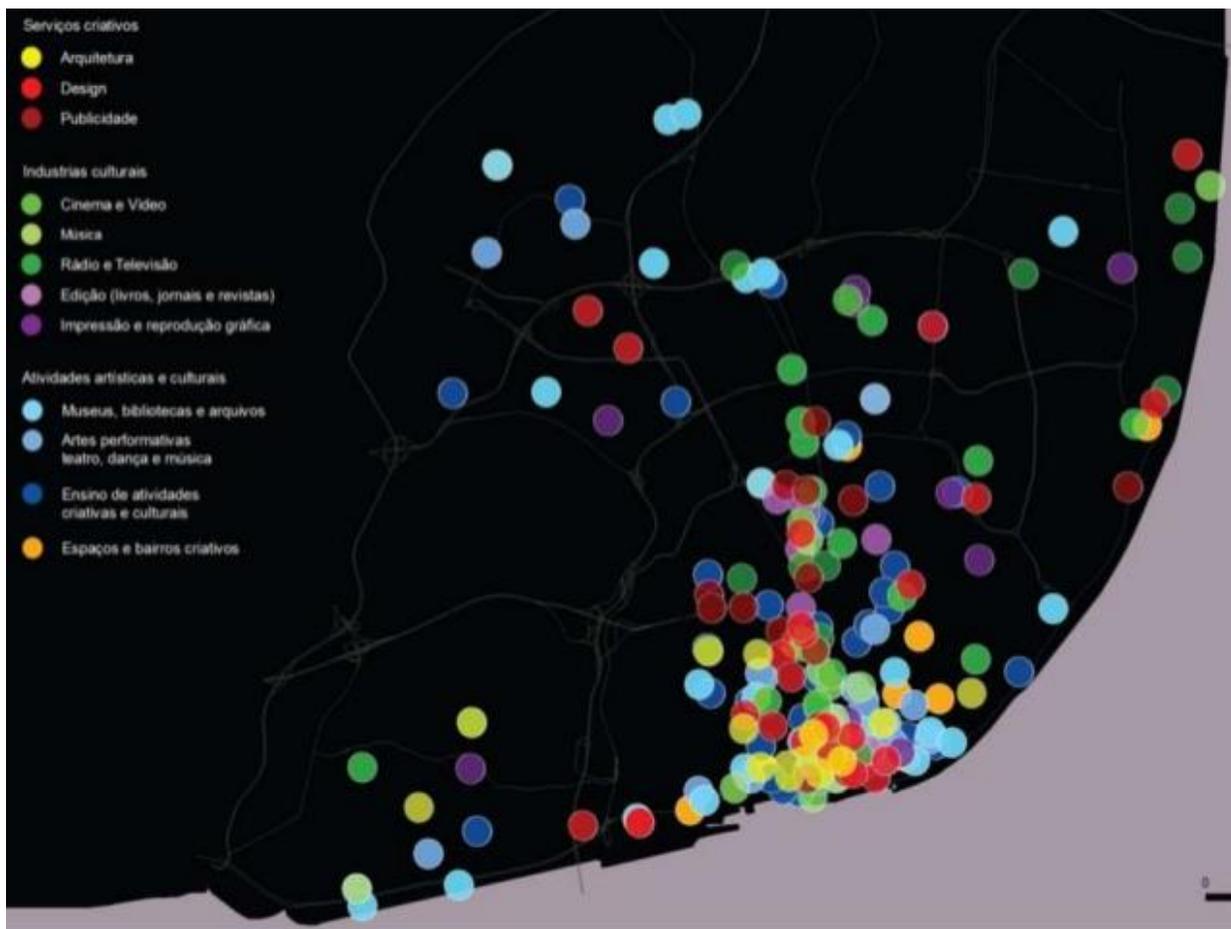
O relatório *Lisboa Economia Criativa* refere que, na Grande Lisboa, o setor criativo representa cerca de 3,3% dos trabalhadores do país, o que corresponde a 38 287 postos de trabalho distribuídos em 21 859 empresas, valendo 47% do total do VAB do setor criativo de Portugal, o que faz com que, como já referido no ponto anterior, 30% do emprego criativo esteja concentrado nesta cidade.

Um estudo realizado por Isabel André e Mário Vale, em 2011, concluiu que estes números, comparativamente com outras cidades, revelam-se positivos uma vez que em Barcelona rondava os 29,3% e em Madrid 17,9% (André e Vale, 2011), o que significa que Lisboa estava, nesse momento, no bom caminho.

*“O setor criativo reagiu favoravelmente à crise internacional de 2008, registando ganhos de emprego assinaláveis, com a exceção de alguns setores das indústrias culturais. Isto porque os fatores de desaceleração da produção e edição tradicionais de artefactos culturais refletem, por um lado, as alterações tecnológicas dos suportes utilizados, bem como a sensibilidade aos custos de produção, mais elevados na região do que no país e em algumas regiões estrangeiras. Ao contrário, os serviços criativos e as atividades culturais aumentaram o seu peso, quer na região quer no país, refletindo a importância da procura de serviços intermédios transversais à atividade económica e o aumento de uma procura com maiores níveis de formação e de educação, especialmente nas áreas urbanas” (André e Vale, 2011, pág. 11).*

A CML fez um levantamento das indústrias criativas na cidade que mostramos em seguida:

Figura 6: Mapeamento da Economia Criativa de Lisboa



Fonte: Apresentação da responsabilidade de Paulo Soeiro Carvalho, diretor municipal de Economia e Inovação da CML, no Festival IN, na FIL, sob o tema Lisboa Cidade Criativa, a 16 de novembro de 2013.

As indústrias criativas representadas têm em linha de conta a localização física na cidade, tendo em atenção as empresas ou entidades que já são reconhecidas no âmbito das áreas dessas indústrias, tais como a arquitetura, o design ou a publicidade, ou em áreas das indústrias culturais como o cinema, vídeo, rádio, televisão ou edição.

Pode verificar-se, a partir da figura 5, que as indústrias culturais têm-se deslocado do centro da cidade para áreas mais afastadas desse centro<sup>39</sup>, por razões de maior facilidade de acessos rodoviários e de custos mais reduzidos em rendas desses espaços físicos.

Outro facto que podemos constatar é a concentração que se verifica na zona mais central da cidade. Por um lado, por razões de maior acessibilidade através da rede de transportes públicos, e por outro pela apetência que este tipo de indústrias tem por bairros e localizações onde os movimentos urbanos mais se sentem.

Podemos também notar que junto ao rio, onde antes se concentrava a indústria da cidade, há agora a surgimento de novas realidades. Exemplo disso é o eixo Marvila/Poço do Bispo ou o eixo Alcântara/Santos.

A pretensão da CML quando fez este mapeamento foi identificar e representar os atores e acontecimentos mais importantes em Lisboa. Assim, é possível identificar zonas e bairros considerados criativos, tendo sido mapeados e referenciados 277 atores estratégicos que, segundo a Câmara, estão segmentados em três áreas: serviços criativos, indústrias culturais e atividades artísticas e culturais.

O município assume que este mapeamento está longe de representar todo o universo de agentes criativos, mas estes são, para já, atores, entidades, equipamentos, eventos e escolas que foram selecionados e sinalizados pela sua relevância para a economia da cidade.

#### **4.3.2 O papel da autarquia no desenvolvimento da economia criativa em Lisboa**

De forma a perceber a posição da CML em relação a este setor foi realizada uma entrevista a Paulo Soeiro de Carvalho, diretor municipal do Gabinete de Economia e Inovação, que existe desde 2011. “Foi criada pela primeira vez uma direção municipal que trabalha as áreas da economia, da inovação, do empreendedorismo, da ligação com as universidades e do conhecimento, e com a forma

---

<sup>39</sup> Recordemos por exemplo o caso dos novos estúdios da RTP e RDP que se situam atualmente em Cabo Ruivo.

como podemos identificar *clusters* ou setores económicos considerados estratégicos para o futuro da economia da cidade” (Carvalho, 2015)<sup>40</sup>.

*“Todas as cidades, em particular cidades com alguma dimensão, tentam perceber quais são as áreas onde podem ter crescimento económico, podem ser competitivas, onde podem estimular a inovação, o conhecimento, a economia criativa. Na verdade é uma construção, é um agregado de atividades que fazem sentido juntas. Não é uma opção, qualquer coisa que a cidade de Lisboa decidiu que “bom, por que não?”. É um movimento de todas as cidades com alguma dimensão que olham para as criativas e têm estratégias nestas áreas por estas razões: porque são áreas de potencial crescimento, porque são áreas onde o conhecimento se pode ligar com a inovação e com a criação de emprego. São áreas que têm muito a ver com a cidade, que têm muito a ver com o território, com o local, com a forma como se podem ocupar determinados tipos de espaços, etc. São áreas que precisam de instrumentos e de estímulos de política pública, porque na verdade eles estão entre aquilo que é a economia privada e o mercado, e aquilo que é mais o público”. (Carvalho, 2015)*

Assim, a visão estratégica deste gabinete é fazer com que Lisboa se assuma como uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa, através de quatro grandes áreas:

1. Posicionar Lisboa como um *hub* atlântico para o investimento e as empresas através da atração de investimento, empresas e talentos, trabalhando com uma entidade que é a *Invest Lisboa*, uma agência para a promoção do investimento;
2. Estimular o empreendedorismo desenvolvendo uma rede de incubadoras, *fab labs* e programas de microcrédito para os mais jovens;
3. Trabalhar com as universidades e com os centros de investigação;
4. Identificar, na cidade, os setores estratégicos e os *clusters* de atividades (Carvalho, 2015).

---

<sup>40</sup> Ver Anexo 1 do presente trabalho.

Pegando nos fundamentos de Florida, já abordados no primeiro capítulo deste trabalho, na defesa dos 3 T's (Talentos, Tecnologia e Tolerância) podemos concluir que a CML está a tentar aplicar esses conceitos à realidade lisboeta, como descrito no relatório *Lisboa Economia Criativa* e salientado por Paulo Soeiro de Carvalho. Assim:

**Em relação ao talento:** Tem mais de 100 estabelecimentos de ensino superior, recebe anualmente 4 mil estudantes de Erasmus e no ano letivo de 2011/2012 mais de 1800 alunos licenciaram-se nas áreas criativas e artísticas (*Lisboa Economia Criativa*, 2013). A CML desenvolveu uma plataforma, a *Study in Lisbon*, que é uma parceria com todas as universidades e politécnicos, para tornar Lisboa mais atrativa para estudantes, cientistas e investigadores de forma a captar talento (Carvalho, 2015).

**Em relação à tecnologia:** É uma cidade com infraestruturas e tecnologia de qualidade, com redes de telecomunicações e de banda larga, fundamentais para o desenvolvimento da economia criativa.

No campo das ações, podemos destacar o *Lisbon Big Apps*, um evento apoiado pela autarquia, da responsabilidade da Vodafone e da Imatch. Trata-se de um concurso destinado à comunidade de *developers* e *star-ups* que pretendam encontrar, desenvolver e premiar as melhores aplicações de telemóvel para a cidade, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de moradores, trabalhadores ou turistas.

Outro destaque é o projeto europeu CitySDK, que tem como objetivo desenvolver serviços digitais dentro das cidades nas áreas da mobilidade e do turismo, o Mercado Forno do Tijolo, onde se criou um espaço de *coworking* assim como um *FabLab*, e a *Startup Lisboa*, uma rede de incubadoras de empresas na cidade, são considerados um processo de democratização no acesso à inovação. A mais recente incubadora, especialmente direcionada para a área das indústrias criativas, foi inaugurada em maio de 2015, na Mouraria, e tratou-se do aproveitamento do espaço, e conseqüentemente, a sua reabilitação, de uma casa apalaçada que estava abandonada e que foi reabilitada graças a um orçamento participativo (Carvalho, 2015).

**Em relação à tolerância:** Como fator de reforço da capacidade de atrair e integrar talentos, Lisboa é, historicamente uma cidade multicultural, que acolhe bem imigrantes e visitantes, que têm aumentado em relação aos anos anteriores.

A autarquia tem ainda intenção de desenvolver ações que aumentem o valor da cidade neste contexto da economia criativa, tendo em conta a concorrência de outras cidades europeias e a crise económica do país. Recorde-se que, segundo um relatório do Observatório do Turismo de Lisboa, baseado em dados do Eurostat, de 2014, Lisboa registou 53,4 milhões de dormidas, sendo que, deste número, 34,7 milhões foram de não residentes no país, numa percentagem de 65% do total.

Assim, a CML propõe-se a promover novas políticas multiculturais de integração, partilhando a ideia de que Lisboa é uma cidade tolerante. Outro dos objetivos é reabilitar edifícios e espaços históricos que se encontrem abandonados e degradados com o propósito de satisfazer a procura de jovens que queiram escolher esses espaços como local de trabalho.

A autarquia destaca a reabilitação do palácio Sinel de Cordes para a instalação de um cluster criativo em volta da temática da arquitetura, como por exemplo a Trienal de Arquitetura.

Nos planos está também a promoção de bairros culturais e de espaços criativos como é o caso da iniciativa privada como a *LX Factory*, em Alcântara, a Fábrica do Braço de Prata, no Poço do Bispo, a Pensão Amor e o *Music Box*, no Cais do Sodré e o *Santos Design District*, em Santos. Em breve, o Desterro, um hospital que está abandonado há quase uma década, será intervencionado pela mesma empresa que desenvolveu o conceito do *LX Factory*, transformando aquele espaço num projeto que irá abrigar algumas áreas das indústrias criativas, assim como atividades culturais (Carvalho, 2015).

Estes espaços têm em comum o facto de estarem conotados como espaços de desenvolvimento criativo, com a oferta de diversos serviços, ao mesmo tempo que potenciam o comércio e funcionam como polo de atração turística dando lugar a uma nova dinâmica económica.

A autarquia também se encontra envolvida em projetos de requalificação de bairros históricos como é o caso da Mouraria e do Intendente.

Uma das mais recentes iniciativas da autarquia foi a criação da Lisboa *Film Commission*, uma entidade que tem o objetivo de promover a cidade enquanto destino de filmagens.

Além destas ações, “outra coisa que nós tentamos fazer sempre, e que fizemos este ano, é apoiar o máximo de eventos possível. Há eventos que já têm vida própria, que têm uma certa periodicidade e que já são históricos na cidade de Lisboa. Mas tentamos sempre apoiar outros que possam vir a alimentar esta dinâmica das criativas” (Carvalho, 2015).

Todos estes planos fazem parte de uma visão estratégica mais alargada. O objetivo da autarquia é criar um processo que envolva a participação e a interação com os atores responsáveis pelo desenvolvimento da economia criativa na cidade.

Esta estratégia pretende fazer da economia criativa “um instrumento de inovação, qualificação, empreendedorismo, de regeneração urbana, de promoção de bairros culturais e espaços criativos, fatores que são cada vez mais decisivos para a atração de investimento, empresas e pessoas” (CML, 2013, pág. 85).

Relativamente à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, para Paulo Soeiro de Carvalho, “podia-se aproveitar a experiência do processo de candidatura do Fado a património Imaterial da Humanidade e se calhar aproveitar a dinâmica. Porque se nós fôssemos capazes de ter uma excelente candidatura de Lisboa, enquanto cidade criativa, (...) em termos de estratégia, de plataforma, de conjugação de atores e o seu posicionamento, mesmo que não tivéssemos sucesso na candidatura, ficava o trabalho feito” (Carvalho, 2015).

### **4.3.3 O posicionamento de Lisboa no setor da música**

No sentido de fomentar uma futura candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO é importante perceber de que forma Lisboa tem as qualidades que a tornam elegível para ser uma possível cidade desta rede internacional.

A UNESCO criou esta rede, em 2004, como forma de reflexão sobre as mudanças que a cultura pode trazer para a sociedade, além de contribuir para a economia da cidade. Apesar das cidades perceberem o papel que as indústrias culturais e criativas podem assumir na economia local e no desenvolvimento social, a UNESCO concluiu que as cidades ainda não conseguem aproveitar esse

potencial. Facilitar o desenvolvimento de grupos culturais por todo o mundo estimulando a troca de experiências, conhecimentos e boas práticas de forma a cumprir o papel de desenvolvimento económico e social destas indústrias serviu de elemento chave para a criação deste rede (Nações Unidas, 2010).

Partindo dos princípios que a UNESCO escolheu para a área da música podemos concluir que:

**1. Em relação a Centros reconhecidos de atividade e criação musical:**

O Centro Cultural de Belém foi uma obra com origem em fundos públicos, inaugurada em 1992, e é gerido por uma Fundação que tem por missão a promoção da cultura nas suas várias vertentes. Desenvolve o seu plano musical através do Centro de Espetáculos, responsável pela produção e apresentação de eventos de carácter artístico e cultural. É classificado desde 2002 como monumento de interesse público<sup>41</sup>.

Outro exemplo é o da Fundação Calouste Gulbenkian. Criada em 1956 tem como missão fomentar o conhecimento e melhorar a qualidade de vida das pessoas através da arte, da beneficência, da ciência e da educação. Tem o seu próprio programa ligado à música, o Gulbenkian Música, com vários ciclos musicais ao longo do ano, assim como uma rede de apoio, através do mecenato, para as suas iniciativas.

**2. Experiência no acolhimento de festivais e eventos musicais a nível nacional ou internacional:**

Em termos de festivais podemos destacar o Rock in Rio que, ao longo dos últimos 30 anos, tem ganhado destaque no cenário musical. Já realizou 12 edições, com mais de seis milhões de pessoas. O festival começou por acontecer no Rio de Janeiro mas, a partir de 2004, estabeleceu sede em Lisboa, apesar de também ter edições em Madrid ou Las Vegas. No entanto, mantém a intenção de levar todos os estilos de música aos mais variados públicos, tornando-se mais abrangente ao abordar temas como a

---

<sup>41</sup> Centro Cultural de Belém (2015). Disponível em <https://www.ccb.pt> [consultado a 8 de novembro de 2015].

sustentabilidade e a responsabilidade socio ambiental<sup>42</sup>.

O festival NOS Alive apesar de ser um festival relativamente recente (a primeira edição foi em 2007) é um festival consolidado, que se encontra entre os mais reconhecidos do país<sup>43</sup>. Na edição de 2015, recebeu cerca de 155 mil pessoas, nos três dias de festival, um número superior em relação ao ano anterior em cerca de cinco mil<sup>44</sup>. A sua importância ficou consolidada graças a um estudo do ISCSP, de 2014, que demonstrava que este é o evento anual que mais estrangeiros atrai a Portugal, com 15 mil estrangeiros de 48 nacionalidade, no ano de 2015. O estudo concluiu ainda que 70% prolonga a sua estadia em férias ou *city break*<sup>45</sup>.

### 3. **Promoção da indústria da música em todas suas formas:**

A empresa a Música no Coração é responsável por alguns dos principais festivais da cidade de Lisboa. O Super Bock Super Rock, com uma sonoridade mais Rock Pop, o Vodafone Mexefest, com uma sonoridade mais Indie e o Caixa Alfama, um festival de Fado que acontece em Alfama, um dos bairros mais tradicionais da cidade, é a prova de que Lisboa é uma cidade musicalmente diversa. Outro exemplo que podemos destacar é a existência do Museu do Fado que, além de albergar a história deste estilo musical, também tem uma escola e uma oficina de guitarra portuguesa.

### 4. **Em relação a Escolas de música, conservatórios, academias e instituições de ensino superior especializadas em música:**

Lisboa acolhe, desde 1835, o Conservatório Nacional, criado em 1835, que dada a sua longevidade é uma referência histórica no ensino da música, em Portugal, além de todo

---

<sup>42</sup> Informação disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/>.

<sup>43</sup> Wikipédia (2015) *NOS Alive*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS\\_Alive](https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS_Alive) [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>44</sup> DN (2015) *NOS Alive recebeu 155 mil pessoas em três dias*. Disponível em <http://www.dn.pt/artes/interior/nos-alive-recebeu-155-mil-pessoas-em-tres-dias-4675760.html> [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>45</sup> Welcome (2014). *NOS Alive é o evento que mais estrangeiros atrai*. Disponível em <http://www.welcome.com.pt/tendencias/3581-nos-alive-e-o-evento-que-mais-estrangeiros-atrai.html> [consultado a 11 de novembro de 2015].

o seu património histórico<sup>46</sup>. A escola tem como missão qualificar os alunos através de uma sólida formação, de modo a capacitá-los para uma carreira enquanto músicos profissionais.

Sem o peso histórico do Conservatório, a Escola Superior de Música de Lisboa foi criada, em 1983. Faz parte das suas competências o ensino superior na área da música, tendo autonomia artística, científica e pedagógica<sup>47</sup>. Tem como missão promover um ensino de qualidade que incentive os alunos, tendo em vista desempenhos profissionais seja a nível nacional ou a internacional. Procura desenvolver um ensino de excelência, está aberta à inovação e atenta à conservação do património musical, acolhe reportórios e géneros musicais diversos e desenvolve uma rede de contactos a nível nacional e internacional, o que numa futura candidatura a uma rede internacional é uma vantagem<sup>48</sup>.

**5. Em relação a estruturas informais de educação musical, incluindo coros amadores e orquestras:**

Um exemplo que podemos apresentar é novamente a Gulbenkian que tem na sua estrutura o Coro Gulbenkian, fundado em 1964, que trabalha em colaboração com a Orquestra Metropolitana Gulbenkian, fundada em 1962<sup>49</sup>.

**6. Plataformas nacionais ou internacionais dedicados a estilos de música particulares:**

Desde a sua abertura, em 1998, o Museu do Fado converge os espólios de centenas de intérpretes, de autores, de compositores, de músicos, de construtores de instrumentos, de estudiosos e de investigadores ou de artistas profissionais e amadores. O museu conserva e promove as singularidades deste estilo musical com origem nas ruas de

---

<sup>46</sup> Wikipédia (2015). *Conservatório Nacional de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio\\_Nacional\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio_Nacional_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>47</sup> Wikipédia (2015). *Escola Superior de Música de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola\\_Superior\\_de\\_M%C3%BAsica\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_Superior_de_M%C3%BAsica_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>48</sup> Escola Superior de Música de Lisboa (2015). Disponível em <http://www.esml.ipl.pt/index.php/escola/acerca-da-esml> [consultado a 9 de novembro de 2015].

<sup>49</sup> Gulbenkian Música (2015). Disponível em <http://www.musica.gulbenkian.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].

Lisboa e que, ao longo da sua história, foi capaz de absorver influências culturais variadas<sup>50</sup>.

**7. Espaços culturais adequados à prática e audição de música:**

O Centro Cultural de Belém é constituído por três salas (Grande Auditório, Pequeno Auditório e Sala de Ensaio) que podem acolher diversos tipos de espetáculos (ópera, bailado ou qualquer género musical), com capacidade total para perto de dois mil espetadores.

A Gulbenkian, por exemplo, dispõe de infraestruturas de apresentação musical como, por exemplo, o Grande Auditório e o Auditório 2 com capacidade para cerca de 1700 espetadores.

Note-se que estes são apenas alguns exemplos que fazem de Lisboa uma cidade cultural e musicalmente rica.

---

<sup>50</sup> Museu do Fado (2015) Disponível em <http://www.museudofado.pt/> [consultado a 11 de novembro de 2015].

## **Capítulo 5**

### **Pesquisa em Relações Públicas**

O presente trabalho apresenta-se na forma de um plano de comunicação, mas antes da definição desse plano foi feita uma revisão de literatura para a problematização do tema e o seu enquadramento teórico. Recorreu-se igualmente a várias ferramentas na pesquisa de informações, entre estas realização de uma entrevista com um informante especializado para permitir uma recolha de informação mais completa e enriquecer o trabalho. Foi feito também o levantamento de vários documentos que contribuíram para o enquadramento da situação, e para a preparação de uma análise de envolvente, através da sistematização de uma análise PEST e SWOT, duas ferramentas que serão definidas neste capítulo. Estas análises possibilitaram a identificação do problema de comunicação, que esteve na base do desenvolvimento do plano proposto, bem como a definição de uma meta, dos eixos estratégicos a aplicar, e as suas mensagens de comunicação. A análise e caracterização dos públicos foi o passo que se seguiu, sendo que os mesmos foram divididos em públicos primários e públicos secundários, com a definição de objetivos de comunicação por público-alvo. Para dar cumprimento a esses objetivos foram propostas várias táticas com uma calendarização e um plano de custos previstos.

Finalmente, elaborou-se um plano de avaliação, de forma a avaliar os propósitos definidos no plano de comunicação.

Ao longo deste capítulo apresentam-se os passos necessários para a realização de um plano de comunicação em Relações Públicas, modelo que será aplicado no próximo capítulo onde se concretiza a proposta de comunicação.

## **5.1 A pesquisa em Relações Públicas**

O planeamento estratégico está a mudar. Para Ronald D. Smith “já não basta saber como se fazem as coisas. Atualmente, um comunicador precisa de saber o que fazer, por que razão e como avaliar a sua eficácia” (Smith, 2005, pág.1).

São vários os modelos usados na planificação em Relações Públicas. De Marston (1963): RACE: Research, Action, Communication, Evaluation; a Gregory (2010): Awereness, Formulation, Implementation, Evaluation; Passando por Cutlip, Center e Broom (1999): Investigação, Planificação, Ação e Comunicação-Ação, Avaliação.

Os modelos, apesar de apresentarem diferentes fórmulas, são bastante semelhantes entre si, na medida em que todos se dividem em diversas etapas e em que para cada etapa são sugeridos vários passos, de forma a chegar às melhores práticas de planificação.

Na obra *Strategic Planning for Public Relations*, o autor Ronald D. Smith destaca que a profissão de Relações Públicas exige competência na pesquisa, na tomada de decisão e na resolução de problemas. Assim, uma vez que o autor defende que a profissão é cada vez mais estratégica e científica, Smith propõe que um plano de Relações Públicas deve dividir-se em quatro fases e estruturar-se em nove passos, denominado “Os nove passos das relações públicas estratégicas” (Smith, 2005), que terei em conta na realização deste trabalho.

Quadro 1: Modelo de Plano de Relações Públicas

<b>Fase 1: Pesquisa</b>	<b>Passo 1:</b> Analisar a situação <b>Passo 2:</b> Analisar a organização <b>Passo 3:</b> Analisar os públicos
<b>Fase 2: Estratégia</b>	<b>Passo 4:</b> Estabelecer metas e objetivos <b>Passo 5:</b> Formular ações e respostas estratégicas <b>Passo 6:</b> Usar uma comunicação eficaz
<b>Fase 3: Táticas</b>	<b>Passo 7:</b> Escolher táticas de comunicação <b>Passo 8:</b> Implementar o plano estratégico
<b>Fase 4: Avaliação</b>	<b>Passo 9:</b> Avaliação do plano estratégico

Fonte: Adaptado de Smith (2005) *Strategic planning for public relations*, 2<sup>nd</sup> edition.

Lawrence Earlbaun, pág. 9

Smith defende que o plano deve ser feito de forma sequencial e, na primeira fase de pesquisa, o foco “é o trabalho preliminar do planeamento de comunicação que é necessário para reunir informação e analisar a situação. Em três passos o planeador baseia-se em informação disponível e, ao mesmo tempo, cria um programa de pesquisa para a obtenção de informações adicionais necessárias para conduzir as decisões que, mais tarde, virão no processo de planeamento” (Smith, 2005, pág. 10).

A segunda fase deste processo, a estratégia, “lida com o coração do planeamento: a tomada de decisões que tratam do impacto esperado da comunicação, bem como a natureza da própria comunicação” (Smith, 2005, pág. 11).

Na terceira fase, em táticas, são usadas várias ferramentas que dão origem à parte mais prática do plano de comunicação.

A última fase, de avaliação, lida com a análise e avaliação do plano definido, permitindo determinar o grau em que os objetivos previamente definidos foram atingidos e, assim, modificar ou continuar com as atividades de comunicação (Smith, 2005).

## 5.1 Pesquisa

“Não deixe que a ideia de pesquisa o assuste. A pesquisa começa com métodos simples e informais de reunir informação relevante”.

Ronald D. Smith (2005, pág. 18)

Podemos encarar a fase da pesquisa como sendo o “trabalho de casa” de um profissional de Relações Públicas, a base de todo o plano. “Durante esta fase de pesquisa, como é centrada na estratégia, o profissional conduzirá uma análise da situação global para reunir as informações necessárias para tomar as decisões mais corretas” (Smith, 2005, pág.18).

O autor defende ainda que, durante o processo de recolha de informação, o profissional de Relações Públicas deve focar-se em três áreas chave, sendo elas a análise da situação com definição do problema, a organização ou cliente, a meta, ou seja, o objetivo geral do plano e o que se pretende, e a definição de públicos-alvo através da sua identificação e breve caracterização de expectativas e características.

Smith chama a atenção para o facto de a informação obtida através da pesquisa ajudar a fase de planeamento, embora não compense a necessidade de senso comum que deve acompanhar esta fase do trabalho. A capacidade de julgamento do profissional de Relações Públicas deve ser uma fonte poderosa que deve ser tida em conta no trabalho de planeamento. Este deve saber seleccionar a informação que realmente interessa daquilo que é acessório.

Para facilitar a pesquisa, podemos categorizar o tipo de informação em três áreas:

1. **Pesquisa Causal** – É a recolha do que já é conhecido, ou seja, que passa por falar com outras pessoas, por exemplos, especialistas sobre o assunto e paralelamente fazer brainstormings, seja individualmente, seja em grupo;

2. **Pesquisa Secundária** – Procurar a informação que já existe através da recolha de documentos para aprender mais sobre o assunto. Podem ser livros, relatórios, notícias, artigos científicos, etc. A internet é uma grande fonte de ajuda nesta fase mas há que ter em atenção se a fonte é fidedigna e se a informação é a mais atual. Procurar casos semelhantes para analisar;
3. **Pesquisa Primária** – Se necessário, o profissional de relações públicas deve levar a cargo a sua própria pesquisa.

Duas ferramentas de trabalho que são usadas com frequência neste trabalho, e que são de grande ajuda na fase de pesquisa são uma análise PEST e uma SWOT da situação o que nos ajuda nos três pontos que compõem a fase de pesquisa.

### **5.1.2 Análise da situação – PEST**

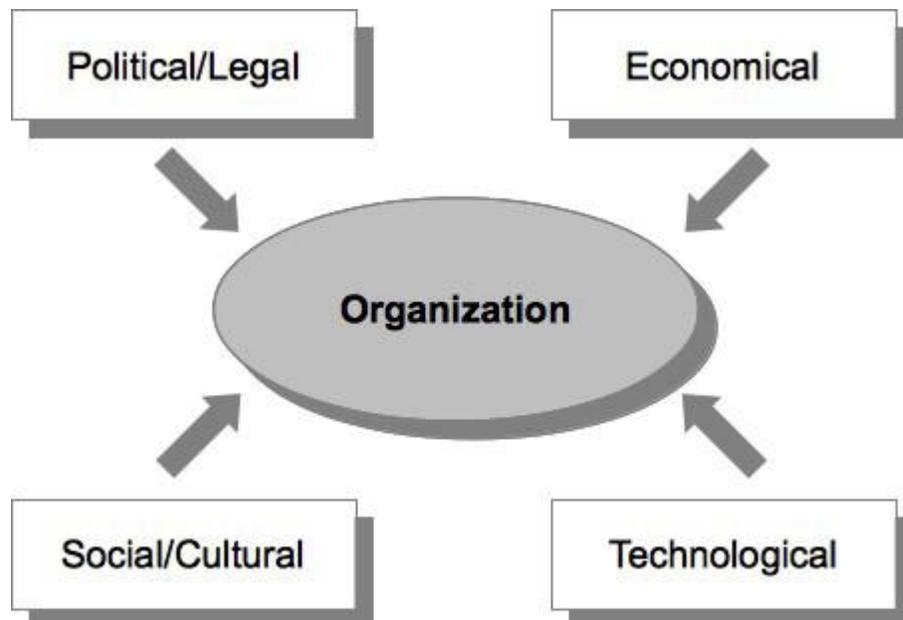
A análise PEST é utilizada quando se pretende analisar os fatores macro que afetam uma determinada organização ou atividade. É uma análise com alguma profundidade que serve de ponto de partida para perceber quais são os fatores externos que mais afetam a situação e de que forma, assim como perceber quais as forças que podem potenciar uma mudança.

Os fatores analisados dividem-se entre **Político-Legais**, **Económicos**, **Socioculturais** e **Tecnológicos**<sup>51</sup>. Estas categorias devem ser encaradas não como fatores estáticos mas sim como forças dinâmicas que estão em constante mutação, dando assim uma visão mais abrangente na elaboração de uma estratégia de Relações Públicas.

---

<sup>51</sup> Esta ferramenta estratégica pode ter variados modelos - PESTEL, SLEEPT e STEEPLED – onde são também tidos em conta fatores ambientais, éticos e demográficos (Gregory, 2010).

Figura 7: Análise PEST



Fonte: Adaptado de Johnson (1993). *Exploring Corporate Strategy*. 3<sup>rd</sup> Edition, pág.82

Anne Gregory (2010) defende que há um conjunto de questões que devem ser respondidas quando levamos a cabo uma análise PEST. A autora organiza assim a recolha de informação por temas como podemos ver na figura seguinte:

Figura 8: Análise PEST

<p><b>POLITICAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Environmental legislation</li> <li>Employment legislation</li> <li>Trade (including overseas) legislation</li> <li>Change/continuance of government</li> <li>Political alliances within and between countries</li> </ul>	<p><b>ECONOMIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interest rates</li> <li>Inflation</li> <li>Money supply</li> <li>Levels of employment</li> <li>Disposable income</li> <li>Business/economic cycles</li> <li>World business/economic conditions</li> <li>Energy costs</li> </ul>
<p><b>SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Population shifts and growth</li> <li>Lifestyles</li> <li>Levels of education</li> <li>Income/wealth distribution</li> <li>Consumer purchasing trends</li> <li>Social attitudes and concerns</li> <li>Purchasing habits</li> </ul>	<p><b>TECHNOLOGICAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>New discoveries</li> <li>Rate of change</li> <li>Investment in technology</li> <li>Spending on research and development</li> <li>Obsolescence</li> <li>Impact of and access to new technologies</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gregory, (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. 3<sup>rd</sup> Edition, pág. 53.

Existem, portanto quatro fatores que podemos assim resumir:

**Fatores Político-Legais:** Determinam de que forma a política de um país pode afetar determinado setor, seja através da sua política de impostos ou/e a sua política fiscal. De uma forma legal, há certas leis que afetam os setores que se pretendem analisar assim como políticas que podem ser definidas. É importante analisar os dois ângulos e depois definir estratégias tendo em conta a legislação;

**Fatores Económicos:** São determinantes para a performance económica que impacta o setor e tem consequências a longo prazo. Por exemplo, a subida da inflação ou uma crise económica podem por em causa a realização de um plano. A falta de poder de compra dos cidadãos pode influenciar também;

**Fatores Socioculturais:** Aqui é escrutinado o ambiente sociocultural a analisar como, por exemplo, as tendências culturais, a demografia, a análise da população, os seus hábitos e atitudes, etc;

**Fatores Tecnológicos:** Têm em consideração o papel da tecnologia na sociedade, seja em termos de novas descobertas, o investimento feito em tecnologia e os gastos em pesquisa e desenvolvimento ou o impacto e o acesso a novas tecnologias.

O objetivo de fazer esta análise é identificar quais os fatores que vão ter maior impacto, como podem afetar, e como variam consoante o país, a indústria ou organização que está a ser analisada. As respostas nem sempre são iguais.

É também importante perceber de que forma é possível estabelecer inter-relações entre estes fatores, uma vez que, por exemplo, a tendência económica mundial pode afetar as decisões políticas ou o desenvolvimento tecnológico, que por sua vez podem afetar aspetos sociais (Gregory, 2010).

Na definição do plano de comunicação do presente trabalho, esta análise será parte integrante da SWOT, uma vez que esta será construída com base nos pressupostos de uma PEST, ou seja, tendo em conta fatores político-legais, económicos, socioeconómicos e tecnológicos, usando a informação recolhida na pesquisa ao longo da realização deste trabalho.

### **5.1.2 Análise da organização/oportunidade - SWOT**

Se, por um lado, a análise PEST ajuda-nos a analisar a situação e o meio envolvente, a análise SWOT tem utilidade quando pensamos na análise da organização ou da oportunidade em estudo. Acrescenta valor ao nos preparar para decisões operacionais e estratégias, onde se faz uma síntese de análise.

A SWOT pretende fazer uma análise interna e externa da envolvente sendo que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). “De

um lado, apresentam-se os principais aspetos que a diferenciam dos seus concorrentes no mercado considerado, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Do outro lado, identificam-se perspectivas de evolução do mercado, as principais ameaças e oportunidades” (Lindon at all, 2004, pág. 451). “É possível perceber melhor esta explicação através da figura seguinte.

Figura 9: Análise SWOT

	Positivo	Negativo
Factores Internos	<b>Forças</b> Strengths	<b>Fraquezas</b> Weaknesses
Factores Externos	<b>Oportunidades</b> Opportunities	<b>Ameaças</b> Threats

Fonte: Adaptado de Scholes, (1993) *Exploring Corporate Strategy* 3rd Edition, pág.82

Para que uma análise SWOT seja bem-sucedida tem de ter em conta que se trata de uma conclusão da análise interna e externa, não é apenas um resumo de análises anteriores e deve identificar elementos chave que permitam estabelecer prioridades, uma vez que esta análise prepara recomendações e no final deve ser claro quais os riscos a ter em conta e os problemas a resolver (Lindon at al., 2004).

Ao abordar estas questões, o profissional de Relações Públicas será capaz de demonstrar a sua contribuição para garantir a eficácia do plano e comunicação (Gregory, 2010).

Assim, aproveitando os fatores que constituem uma análise PEST, a construção da análise SWOT permite uma identificação clara do problema de comunicação que constituiu o ponto de partida do plano de comunicação proposto no capítulo seis do presente trabalho.

### **5.1.3 Análise dos públicos**

Uma parte importante do desenvolvimento de um plano de comunicação é a identificação de públicos-alvo, que são aqueles que se deseja envolver no processo de comunicação.

A capacidade do profissional de Relações Públicas em identificar e analisar os públicos é o ponto-chave de uma comunicação integrada eficaz. Estes dois pontos são igualmente importantes, uma vez que é necessário identificar o grupo certo de forma a não desperdiçar recursos ou perder oportunidade de interagir com o mesmo, e, ao mesmo tempo, desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz (Smith, 2005).

No presente trabalho são identificados vários públicos-alvo, que são categorizados entre públicos primários, aqueles que têm um papel decisor, e públicos secundários, aqueles que pela sua influência devem ser envolvidos no plano de comunicação. Assim, os públicos primários identificados são a Direção Municipal de Cultura, a Direção Municipal de Economia e Inovação, a EGEAC e o Ministério da Cultura e os públicos secundários identificados são alguns Agentes Culturais, algumas Entidades Culturais, algumas Escolas de Música e alguns Meios de Comunicação.

## **5.2 Estratégia**

A estratégia é a base de planeamento do trabalho de um profissional de Relações Públicas. Esta começa a ganhar força na fase de pesquisa, que conduz ao desenvolvimento e escolha de táticas de comunicação.

A estratégia tem um objetivo duplo. Por um lado, a ação que vai ser desenvolvida e por outro, o conteúdo das mensagens que vão ser desenvolvidas (Smith, 2005).

### 5.2.1 Estabelecer metas e objetivos

Smith considera que este é o momento em que se define o posicionamento que se quer ter. Defende ainda que existem diferenças entre os conceitos, metas e objetivos. Assim, para o autor, a meta é a declaração ou visão da organização. Através de uma linguagem simples, a meta reconhece o problema ou oportunidade e cria uma forma de a atingir. Esta é um termo geral que carece de medidas, uma vez que essas medidas serão desenhadas mais tarde nos objetivos.

Por outro lado, o autor defende que os objetivos emergem das metas. Os objetivos conduzem-nos em direção aos resultados que pretendemos atingir com um plano de comunicação, não esquecendo que uma única meta pode ser a base para vários objetivos (Smith, 2005).

Anne Gregory (2010) defende que podemos dividir os objetivos em três classificações:

1. **Awareness** - Levar públicos-alvo a pensar em algo e tentar promover e elevar o seu nível de compreensão. Estes objetivos de sensibilização focam-se na informação e conhecimento. São muitas vezes chamados objetivos de pensamento e estão relacionados com atenção, compreensão e retenção de informação.
2. **Atitudes e opiniões** – Levar os públicos-alvo a formar uma atitude particular ou opinião sobre um assunto. Ao falarmos em atitudes estamos concentrados na forma como as pessoas reagem à informação. Estes são muitas vezes chamados objetivos afetivos e têm a ver com o interesse e aceitação ou rejeição.
3. **Comportamento** – Levar os públicos-alvo a agir da maneira desejada. Estes são muitas vezes chamados de objetivos de ação e estão relacionados com a promoção de uma resposta desejada envolvendo a ação.

### **5.2.2 Formular ações e respostas estratégicas**

Um plano de Relações Públicas eficaz exige ações, mensagens e um desenvolvimento sólido e consistente. Idealmente, as ações e as mensagens devem ser feitas paralelamente de forma a complementarem-se. Esta etapa concentra-se sobretudo nas ações que vão ser preparadas para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente (Smith, 2005).

### **5.2.3 Usar uma comunicação eficaz**

As formas de comunicar e de enviar mensagens são muito importantes por duas razões. São uma parte essencial da tomada de consciência e processo de formação de atitude, pois são o ponto de contacto entre a organização e o seu público-alvo, e ajudam a demonstrar a eficácia da comunicação. As mensagens são também uma parte essencial do processo de avaliação no sentido de perceber se estas foram assimiladas ou não pelo público-alvo.

A maneira como a comunicação é desenvolvida é o ponto de partida de pensamento, atitude ou mudança de comportamento que a organização procura. Se a comunicação for mal feita pode também ser o ponto final do plano de comunicação. (Gregory, 2010).

## **5.3 Táticas**

Durante esta terceira fase são várias as ferramentas de comunicação consideradas e os elementos mais visíveis do plano de comunicação começam a ser criados.

### **5.3.1 Escolher táticas de comunicação**

Neste ponto do plano de comunicação, o profissional de Relações Públicas pode ter em consideração quatro categorias: a comunicação cara a cara que potencia o envolvimento pessoal dos públicos-alvo; a comunicação institucional, a comunicação através dos meios de comunicação ou a publicidade em conjunto com outros suportes de divulgação.

Todas estas ferramentas podem ser usadas, mas nem todas podem ser as mais apropriadas à situação em questão, tendo o profissional de Relações Públicas de encontrar o seu caminho para desenvolver as táticas tendo em conta uma comunicação coesa. (Smith, 2005).

### **5.3.2 Implementar o plano estratégico**

É neste passo que são desenvolvidos cronogramas, tabelas e orçamentos como forma de preparar a implementação do plano de comunicação. “Este passo transforma os ingredientes identificados na etapa anterior numa receita de relações públicas bem-sucedida” (Smith, 2005, pág. 11).

## **5.4 Avaliação**

Nas Relações Públicas, os profissionais devem saber qual o grau de eficácia do seu trabalho, se foram bem-sucedidos na concretização dos seus objetivos e se as coisas não correrem da maneira esperada, descobrir e perceber onde o plano está a falhar de forma a corrigir as suas ações. É também importante que o plano demonstre de uma forma adequada o investimento de que foi alvo (Gregory, 2010).

#### **5.4.1 Avaliação do plano estratégico**

Este é o elemento final para medir a eficácia de cada tática estabelecida para cumprir os objetivos propostos. Para levar a cabo a avaliação do plano de comunicação têm de ser estabelecidos critérios de avaliação e depois desenvolver técnicas de avaliação específicas, nos quais se deve definir o timing de avaliação, ou seja, desenvolver momentos de avaliação ao longo de todo o tempo de implementação do plano. Smith defende a realização de relatórios avaliativos ao longo do desenvolvimento do plano, de modo a se terem avaliações preliminares.

A avaliação final deve fazer um balanço de todo o plano de comunicação. Deve medir e avaliar o impacto e o resultado das táticas, assim como perceber se estas conseguiram atingir os objetivos para as quais foram desenhadas (Smith, 2005).

## Capítulo 6

### Plano de Comunicação

### Lisboa, uma cidade de música

#### 6.1 Enquadramento

A falta de investimento na área da cultura nos últimos anos levou a um hiato de apostas que podem ser colmatadas com um envolvimento mais ativo das entidades responsáveis pela área cultural da cidade. O investimento público em cultura tem vindo a decrescer, dada a crise em que Portugal mergulhou, com uma política de austeridade. O secretário de estado da Cultura, Jorge Barreto Xavier, admitiu que, no orçamento do estado de 2015, a fatia que coube à cultura foi a mais baixa de sempre (0,1%), confessando que dado os tempos difíceis, não ter tido margem de manobra para negociar mais<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> TSF (2015). *Secretário de estado da cultura: é o orçamento mais baixo de sempre*. Disponível em <http://www.tsf.pt/portugal/politica/interior/secretario-de-estado-da-cultura-e-o-orcamento-mais-baixo-de-sempre-4521340.html> [consultado a 8 de novembro de 2015].

Depois da análise desenvolvida nos capítulos anteriores, sobre a importância que as indústrias culturais e criativas podem ter no desenvolvimento de uma cidade, é neste capítulo que será desenvolvido um plano de comunicação com o propósito de vir a criar uma vontade comum de estimular e promover uma candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, criada em 2004, e da qual fazem parte, neste momento, 69 cidades divididas em sete categorias diferentes. Esta rede ajuda as cidades a fazer o balanço dos pontos fortes e dos pontos fracos das suas indústrias culturais e criativas, ao mesmo tempo que colaboram entre si, de forma a promover uma maior comunicação e coesão.

A meta da Rede de Cidades Criativas da UNESCO é desenvolver a cooperação internacional entre cidades que identificaram a criatividade como um fator estratégico<sup>53</sup>. Para que esta meta seja alcançada, a UNESCO definiu como objetivos fortalecer a criação, a produção, a distribuição e o aproveitamento de benefícios culturais e de serviços a um nível local, promover a criatividade e expressões criativas, estimular o acesso e a participação na vida cultural, e o aproveitamento dos benefícios culturais, e integrar as indústrias culturais e criativas no plano do desenvolvimento local<sup>54</sup>.

Para que uma cidade possa apresentar uma candidatura na área da música deve ter centros reconhecidos de atividade e criação musical, experiência no acolhimento de festivais e eventos musicais a nível nacional ou internacional, promoção da indústria da música, ter escolas de música, conservatórios, academias e instituições de ensino superior especializadas em música, ter estruturas informais de educação musical, ter plataformas nacionais ou internacionais dedicados a estilos de música particulares (no caso de Lisboa, o Fado) e ter espaços culturais adequados à prática e audição de música, como, por exemplo, auditórios em espaço aberto<sup>55</sup>.

Partindo dos fundamentos defendidos por Charles Landry<sup>56</sup>, Lisboa tem condições para se tornar numa cidade criativa enquanto infraestrutura artística e cultural, enquanto economia criativa, enquanto lugar que estimula uma cultura de criatividade e enquanto sinónimo de uma classe criativa sólida.

---

<sup>53</sup> (UNESCO (2014). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/> [consultado a 24 de setembro de 2014].

<sup>54</sup> Idem ponto anterior.

<sup>55</sup> Idem ponto 54.

<sup>56</sup> Landry, Charles (2000) *The Creative City: a toolkit for urban innovators*, Earthscan Publications, London.

## 6.2 Análise da envolvente

Em Portugal, as indústrias culturais e criativas, são responsáveis por 2,8% da riqueza gerada, com um VAB de 3,7 milhões de euros, 3% do total da economia portuguesa, segundo dados divulgados, em 2010, no *Estudo Mateus*. Outros dados, desta vez do INE, dizem que o setor criativo, em Portugal, representa 3,4% do emprego total.<sup>57</sup>

Neste sentido é importante fazer uma análise SWOT, que será desenhada tendo em conta os fatores Político-Legais, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos de uma análise PEST, fazendo-se assim uma avaliação da cidade de Lisboa nesta área.

### 6.2.1 Análise SWOT e PEST

#### Forças (Strengths)

##### Fatores Económicos

Existência de um Gabinete de Economia Criativa e Inovação, na CML, que trabalha as áreas da economia, inovação e empreendedorismo, cujo objetivo passa por fazer com que a cidade se assuma como uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa, segundo informações fornecidas por Paulo Soeiro de Carvalho, diretor municipal do gabinete<sup>58</sup>.

Em 2008, Richard Florida identificou Lisboa como sendo, entre as 40 mega regiões criativas que identificou no mundo, o motor económico de uma mega região europeia, estendendo-se da Península de Setúbal até à Galiza, com uma população de 9,9 milhões de pessoas e um produto avaliado em 110 mil milhões de dólares<sup>59</sup>. Apesar de existirem 191 países no mundo, Florida defende que as 40 mega

---

<sup>57</sup> Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*, Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final, Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

<sup>58</sup> Ver Anexo 1 do presente trabalho.

<sup>59</sup> Câmara Municipal de Lisboa (2013). *Lisboa Economia Criativa*, disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa\\_Economia\\_Criativa.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa_Economia_Criativa.pdf) [consultado a 6 de outubro de 2014].

regiões identificadas por si são territórios que abarcam um quinto da população mundial, dois terços da produção da economia global e 85% da inovação. Para este autor, Lisboa é uma delas, uma vez que calcula que 50 a 60% dos seus profissionais façam parte da chamada classe criativa<sup>60</sup>.

O relatório *Lisboa Economia Criativa* apresenta a cidade como o grande motor económico do país, ao representar 40% do seu PIB. É também a região mais criativa a nível nacional, sendo responsável por 47% do VAB gerado pelas 22 mil empresas das indústrias criativas presentes na cidade. Lisboa é responsável por 30% do emprego criativo, o que torna estes resultados bastante positivos comparativamente com outras cidades da Península Ibérica tais como Barcelona, que ronda os 29,3%, ou Madrid com 17,9% <sup>61</sup>. Na região da grande Lisboa, o setor criativo representa 3,3% dos trabalhadores do país, correspondentes a 38 287 postos de trabalho que se distribuem por 21 859 empresas.

### **Fatores socioculturais**

Lisboa é uma cidade cosmopolita, multicultural, que acolhe bem os imigrantes, fatores que podem reforçar a capacidade de atração e integração de talentos na cidade<sup>62</sup>.

Lisboa é também uma cidade que está na moda em termos de atração turística. Segundo um relatório do Observatório do Turismo de Lisboa, baseado em dados do Eurostat, de 2014, a cidade registou 53,4 milhões de dormidas, sendo que deste número, 34,7 milhões foram de não residentes no país, numa percentagem de 65% do total. Se tivermos em conta os números do ano anterior, Portugal registou a terceira maior subida do número de noite passadas em alojamentos turísticos, dentro dos 28 países da União Europeia<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Jornal de Negócios (2008). “Portugal é formado por dois países: Portugal e Lisboa”. Disponível em <http://www.ccdr-lvt.pt/files/49b57b35bbe463a4a9e5a2a556b52119.pdf> [consultado a 9 de novembro de 2015].

<sup>61</sup> Câmara Municipal de Lisboa (2013). *Lisboa Economia Criativa*, disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa\\_Economia\\_Criativa.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa_Economia_Criativa.pdf) [consultado a 6 de outubro de 2014].

<sup>62</sup> Idem ponto anterior.

<sup>63</sup> Observatório de Turismo de Lisboa (2015). Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/d7170740-5896-4445-8154-8f147d1208d0/RTL134-OBS.aspx> [consultado a 15 de maio de 2015].

Segundo o relatório *Lisboa em Números 2015*<sup>64</sup>, a cidade viu a sua população estabilizar na primeira década de 2000 perdendo apenas 3% da população comparativamente com as últimas cinco décadas em que perdeu cerca de 1/3 da sua população. Assistiu-se ao aumento do número de famílias residentes, sinais de rejuvenescimento, uma vez que a proporção dos jovens residentes cresceu.

O mesmo relatório indica que Lisboa é uma cidade com recursos humanos qualificados com mais de ¼ da população com formação académica superior, multilingues e altamente competitivos.

### **Fatores tecnológicos**

É uma cidade com infraestruturas e tecnologia de qualidade, com redes de telecomunicações e de banda larga, fundamentais para o desenvolvimento da economia criativa<sup>65</sup>.

Tem uma boa oferta de instituições e agentes culturais, alguns dos quais com grande capacidade de realização de manifestações ou eventos culturais, especialmente na área da música. São disso exemplo a Gulbenkian, o Centro Cultural de Belém ou a EGEAC. É também uma cidade com formas de expressão cultural únicas e com projeção internacional, como é o caso do Fado, que foi elevado à categoria de Património Imaterial da UNESCO.

### **Fraquezas (Weaknesses)**

#### **Fatores Político-Legais**

Incerteza política como consequência das eleições legislativas, realizadas a 4 de outubro de 2015, apesar de o governo indigitado pela Presidente da República ter, a 27 de outubro, elevado a cultura ao estatuto de ministério, depois de o ter extinguido, em 2011, passando a ser secretaria de estado<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Câmara Municipal de Lisboa (2015). *Lisboa em Números 2015*. Disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA\\_DE\\_LISBOA\\_EM\\_NUMEROS\\_2015\\_PT.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA_DE_LISBOA_EM_NUMEROS_2015_PT.pdf) [consultado a 11 de novembro de 2015].

<sup>65</sup> Idem ponto 9.

<sup>66</sup> Wikipédia (2015). *Ministério da Cultura*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio\\_da\\_Cultura\\_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Cultura_(Portugal)) [consultado a 9 de novembro de 2015].

## Fatores Económicos

Dada a crise económica que se faz sentir no país, existe uma maior fragilidade dos agentes responsáveis por eventos culturais que possam ter potencial de internacionalização. Em momentos mais instáveis, como os que vivemos atualmente, torna-se mais difícil conseguir financiamento e, conseqüentemente, é mais difícil que os agentes queiram arriscar em projetos mais ambiciosos. No ano de 2015, o financiamento destinado à cultura no orçamento de estado foi o mais baixo de sempre, com 0,1%<sup>67</sup>.

Segundo dados do INE, relativos a 2013, os últimos disponíveis na área da cultura, as despesas das câmaras municipais em atividades culturais e criativas diminuíram 5,8% face ao ano anterior, que se traduziu em menos 23 milhões de euros. Em relação a Lisboa, a autarquia investiu menos 6,6% em despesas com atividades culturais e criativas. Em 2013, em Portugal, o orçamento dos municípios com despesas em atividades culturais e criativas representavam 5%, sendo que em Lisboa esse valor foi de 4,9%<sup>68</sup>.

## Fatores socioculturais

É uma cidade que, apesar da estabilização abordada no relatório *A Economia de Lisboa em Números*, face às décadas anteriores, é uma cidade que continua a perder população residente. Segundo dados do INE, Lisboa, em 2001, tinha 563 312 mil habitantes, enquanto em 2014, contava com uma população de 509 312 mil.

Além deste indicador, Lisboa continua uma cidade envelhecida. Se em 2001, a população idosa (com mais de 65 anos) era de 23,7%, em 2014, esse número sobre para 27,3%.

---

<sup>67</sup> TSF (2015). *Secretário de estado da cultura: é o orçamento mais baixo de sempre*. Disponível em <http://www.tsf.pt/portugal/politica/interior/secretario-de-estado-da-cultura-e-o-orcamento-mais-baixo-de-sempre-4521340.html> [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>68</sup> INE (2014). *Estatísticas de Cultura*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2) [consultado a 26 de outubro de 2015].

A percentagem de população em idade ativa (entre os 15 e os 64 anos) também mudou. Em 2001 era de 64,4% e em 2014 desce para 58,7%<sup>69</sup>. Tendo em conta os princípios base de uma cidade criativa, defendidos por Charles Landry, estas devem dispor de um recurso crucial que é as pessoas que a habitam, com população qualificada. A cidade, para ser criativa, deve saber atrair população<sup>70</sup>.

### **Fatores tecnológicos**

Há uma concentração das indústrias criativas na zona mais central da cidade, por razões de maior acessibilidade, devido à rede de transportes públicos e pela apetência que este tipo de indústrias tem por bairros e localizações onde os movimentos urbanos mais se sentem, não havendo uma ideia abrangente da cidade de Lisboa<sup>71</sup>.

Sazonalidade e ausência de uma programação anual integrada dos eventos culturais de maior projeção internacional. São disso exemplo o Rock in Rio, que se realiza em Lisboa de dois em dois anos, sendo que no ano intermédio viaja até outras cidades<sup>72</sup>.

Inexistência de uma estratégia conjunta entre as principais instituições e agentes culturais de forma a promover a marca Lisboa em termos culturais. A EGEAC é a entidade responsável pela gestão dos equipamentos de domínio público da cidade de Lisboa, mas não há uma ligação entre esta entidade e outras da esfera privada, pelo menos que se tenha conhecimento.

### **Oportunidades (Opportunities)**

#### **Fatores Político-Legais**

Existência de mecanismos externos que permitem colocar Lisboa no mapa das cidades criativas. A Rede de Cidades Criativas da UNESCO existe desde 2004 e já fazem parte da mesma 69 cidades. O

---

<sup>69</sup> Pordata (2015). *Quadro resumo município de Lisboa*. Disponível em [http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Lisboa+\(Munic%C3%ADpio\)-6561](http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Lisboa+(Munic%C3%ADpio)-6561) [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>70</sup> Landry, Charles (2000) *The Creative City: a toolkit for urban innovators*. Earthscan Publications, London.

<sup>71</sup> Capítulo 4 do presente trabalho.

<sup>72</sup> Em 2015 o Rock in Rio realizou-se em Las Vegas, mas já se realizou em Madrid e no Rio de Janeiro.

número não vai ficar por aqui, sendo uma rede que deverá continuar a expandir-se e a criar inter-relação entre as cidades que dela fazem parte através do estímulo do diálogo e iniciativas conjuntas<sup>73</sup>.

Possibilidade de construir uma rede de contactos ou plataforma que envolva os vários atores culturais, que estimule uma estratégia conjunta, através da conjugação e posicionamento desses atores, que persista mesmo que a candidatura não seja bem-sucedida<sup>74</sup>.

Estimular o interesse em desenvolver políticas culturais. Em 2015, foi apresentada pela primeira vez a *Conta Satélite da Cultura*, da responsabilidade do INE, que concluiu que as atividades económicas culturais geraram mais riqueza para o país do que por exemplo as indústrias alimentares, representando 2% do emprego nacional<sup>75</sup>.

### **Fatores Económicos**

Oportunidade de maior geração de emprego e desenvolvimento económico com base nas atividades culturais. Segundo o relatório, de 2015, *Conta Corrente da Cultura*, da responsabilidade do INE e que avaliou o período 2010-2012, a cultura em Portugal representava 1,7% do VAB, à frente de setores como as indústrias alimentares, a agricultura e os seguros<sup>76</sup>.

Projeção internacional de Lisboa através do turismo. A cidade está a atrair cada vez mais turistas. Segundo dados de 2014, do Turismo de Lisboa, a região registou 11,53 milhões de dormidas, o que representa um crescimento de 15% face ao ano anterior, sendo que, nos últimos cinco anos, o ritmo anual de crescimento no número de dormidas é de 7,8%. Apesar de ainda não haver números oficiais do ano de 2015, a tendência de subida promete manter-se<sup>77</sup>.

---

<sup>73</sup> UNESCO (2015). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/creative-cities-map> [consultado a 19 de maio de 2015].

<sup>74</sup> Ideia abordada durante a entrevista com Paulo Soeiro de Carvalho. Ver Anexo 1.

<sup>75</sup> Observador (2015). *Riqueza gerada pela Cultura passa a ser contabilizada em números. E o saldo é positivo*. Disponível em <http://observador.pt/2015/08/27/riqueza-gerada-pela-cultura-passa-a-ser-contabilizada-em-numeros-e-o-saldo-e-positivo/> [consultado a 9 de novembro de 2015].

<sup>76</sup> Idem ponto anterior.

<sup>77</sup> Jornal de Negócios (2015). *Turismo gera proveitos de 680 milhões para a região de Lisboa*. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/turismo\\_gera\\_proveitos\\_de\\_680\\_milhoes\\_para\\_a\\_regiao\\_de\\_lisboa.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/turismo_gera_proveitos_de_680_milhoes_para_a_regiao_de_lisboa.html) [consultado a 9 de novembro de 2015].

## **Fatores Socioculturais**

Divulgação internacional de Lisboa através das suas formas de expressão cultural únicas e genuínas, como o Fado. Em 2011, este estilo musical português tornou-se Património Imaterial da Humanidade da UNESCO, numa candidatura que foi considerada exemplar por esta organização.

## **Fatores Tecnológicos**

Estímulo no desenvolvimento de projetos com potencial de internacionalização e a pensar na disseminação da marca Lisboa pelo mundo. Podemos ver o exemplo do Rock in Rio Lisboa, um festival que tem a sua base na capital, desde 2004, mas que também já aconteceu em outras cidades como Madrid, Rio de Janeiro e Las Vegas<sup>78</sup>.

Ativação de equipamentos ou edifícios em torno de atividades culturais com potencialidade de dinamizar a regeneração urbana em algumas áreas da cidade (Exemplos concretizados ou em fase de concretização: *Hub* Criativa da Mouraria, focada nas criativas e reabilitação do antigo hospital do Desterro)<sup>79</sup>.

Aproveitar a localização privilegiada da Região de Lisboa, tendo em conta a sua situação de cruzamento central no eixo atlântico e periférica relativamente à Europa, conferindo-lhe um posicionamento singular com a confluência de três continentes (Europa, África e América).

## **Ameaças (Threats)**

### **Fatores Político-Legais**

Incerteza em relação ao desenvolvimento de políticas na área da cultura, devido a uma nova dinâmica no parlamento eleito nas legislativas de 4 de outubro.

Falta de interesse por parte dos principais agentes culturais em estabelecer parcerias conjuntas e desenvolver uma estratégia concertada na área da cultura da cidade. Por não haver certezas em relação ao futuro do Ministério da Cultura e ao desenvolvimento de políticas culturais, aumenta a instabilidade no setor.

---

<sup>78</sup> Rock in Rio Lisboa (2015). Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>79</sup> Informação divulgada durante a entrevista com Paulo Soeiro de Carvalho. Ver Anexo 1.

### **Fatores Económicos**

Risco de redução do investimento, tanto a nível municipal como a nível nacional no sector da cultura. O investimento em cultura tem vindo a regredir, sendo que, em 2015 correspondia a 0,1% do orçamento de estado, o valor mais baixo de sempre, segundo informações divulgadas por Barreto Xavier<sup>80</sup>, secretário de estado da Cultura. A nível autárquico as despesas das câmaras em atividades culturais e criativas diminuíram 5,8%, em 2013, face ao ano anterior. Em Portugal, no mesmo ano, o orçamento dos municípios com despesas em atividades culturais e criativas representava 5%<sup>81</sup>.

### **Fatores Socioculturais**

Concorrência forte de outras cidades à candidatura aos mecanismos de apoio da UNESCO, especialmente as mediterrânicas. Lisboa é a terceira maior metrópole da Península Ibérica, atrás de Barcelona e Madrid, que são cidades com uma projeção muito forte.

Segundo o relatório *A Cidade de Lisboa em Números 2015*, atualmente volta a ser intensa a pressão para a perda demográfica, a nível nacional, fator que pode afetar Lisboa<sup>82</sup>.

### **Fatores Tecnológicos**

Incerteza relativamente ao período de candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Em 2015, o período de candidaturas foi encerrado em Julho. No entanto, não há informação de uma nova data de candidatura<sup>83</sup>. Esta indefinição pode ser prejudicial para a escolha dos timings de candidatura e na implementação de um plano de comunicação.

---

<sup>81</sup> INE (2014). *Estatísticas de Cultura*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2) [consultado a 26 de outubro de 2015].

<sup>82</sup> Câmara Municipal de Lisboa (2015). *Lisboa em Números 2015*. Disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA\\_DE\\_LISBOA\\_EM\\_NUMEROS\\_2015\\_PT.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA_DE_LISBOA_EM_NUMEROS_2015_PT.pdf) [consultado a 11 de novembro de 2015].

<sup>83</sup> UNESCO (2015). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/content/call-applications> [consultado a 9 de novembro de 2015].

## Quadro 2: Resumo da análise SWOT e PEST

### **Forças (Strengths)**

#### **Fatores Económicos**

Existência de uma Direção Municipal de Economia Criativa e Inovação que trabalha a economia criativa para que a cidade se assuma como uma mais competitiva, inovadoras e criativas da Europa.

Lisboa identificada como uma das 40 mega regiões criativas do mundo e o motor económico de uma mega região europeia.

Lisboa como grande motor económico e a cidade mais criativa do país, com maior número de empresas, serviços e empregos do setor.

#### **Fatores Socioculturais**

Lisboa é uma cidade cosmopolita, multicultural, que acolhe bem os imigrantes, que podem reforçar a capacidade de atração e integração de talentos na cidade

Tem atraído cada vez mais turistas.

Lisboa conseguiu estabilizar a perda de população residente para 3% ao longo da década de 2000.

Lisboa tem recursos humanos qualificados, com mais de ¼ da população com formação académica superior, multilingues e altamente competitivos.

#### **Fatores Tecnológicos**

Cidade com infraestruturas e tecnologia de qualidade, com redes de telecomunicações e de banda larga, fundamentais para o desenvolvimento da economia criativa.

Tem uma boa oferta de instituições e agentes culturais e uma cidade com formas de expressão cultural únicas e com projeção internacional (Fado).

## **Fraquezas (Weaknesses)**

### **Fatores Político-Legais**

Incerteza política em relação ao futuro do ministério da Cultura.

### **Fatores Económicos**

Fragilidade de alguns agentes que podem ser responsáveis por eventos culturais com potencial de internacionalização.

Redução do investimento em atividades culturais a nível da administração central e local.

### **Fatores Socioculturais**

Apesar de ter diminuído a percentagem de perda de população, Lisboa continua em perda, com uma população envelhecida e com uma percentagem populacional em idade ativa em decréscimo.

### **Fatores Tecnológicos**

Concentração das indústrias criativas na zona mais central da cidade.

Sazonalidade e ausência de uma programação anual integrada dos eventos culturais de maior projeção internacional.

Inexistência de uma estratégia conjunta entre as principais instituições e agentes culturais de forma a promover a marca Lisboa em termos culturais.

## **Oportunidades (Opportunities)**

### **Fatores Político-Legais**

Colocar Lisboa no mapa das cidades criativas da UNESCO.

Possibilidade de construir uma rede de contactos ou plataforma que envolva os vários atores culturais da cidade.

Estimular o interesse em desenvolver políticas culturais.

### **Fatores Económicos**

Oportunidade de maior geração de emprego e desenvolvimento económico com base nas atividades culturais.

Projeção internacional de Lisboa através do turismo.

### **Fatores Socioculturais**

Divulgação internacional de Lisboa através das suas formas de expressão cultural únicas e genuínas (Fado).

### **Fatores Tecnológicos**

Desenvolvimento de novos projetos no sector da cultura com grande potencial de internacionalização.

Estímulo na ativação de equipamentos ou edifícios em torno de atividades culturais com potencialidade de alavancar a regeneração urbana.

Aproveitar a localização privilegiada da Região de Lisboa na confluência de três continentes (Europa, África e América).

## **Ameaças (Threats)**

### **Fatores Político-Legais**

Incerteza em relação ao desenvolvimento de políticas na área da cultura.

Falta de interesse dos principais agentes culturais em estabelecer parcerias conjuntas e desenvolver uma estratégia concertada para a cultura da cidade.

### **Fatores Económicos**

Risco de redução do investimento, a nível municipal e nacional, no sector da cultura.

### **Fatores Socioculturais**

Concorrência de outras cidades de candidatura a mecanismos de apoio da UNESCO.

Portugal sofre neste momento uma pressão para a perda demográfica, o que pode vir a afetar Lisboa.

### **Fatores Tecnológicos**

Incerteza relativamente ao próximo período de candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.

### **6.3 Plano de Comunicação**

Uma vez feito o enquadramento e desenvolvida uma análise detalhada de vários fatores (políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos) e percebido quais os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, passamos à apresentação do plano de comunicação para criar *awareness* e fomentar uma vontade comum dos principais decisores públicos do setor cultural da cidade de Lisboa. Este plano de comunicação deve ser visto como um primeiro momento em que se pretende que Lisboa integre a Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Ou seja, futuramente, e a partir do momento em que a meta deste plano esteja cumprida, será necessário desenvolver um novo plano de comunicação capaz de acompanhar e promover todo o processo inerente à candidatura bem como o seu *follow up*.

O presente plano de comunicação terá a duração de 12 meses, entre o período de janeiro e dezembro de 2016. É definida uma meta de comunicação e dois eixos estratégicos nos quais assenta todo o plano. Posteriormente apresenta-se mensagens para cada eixo, definem-se os públicos-alvo e os objetivos de comunicação. Para dar cumprimento aos objetivos são propostas várias iniciativas com uma calendarização e uma orçamentação. Finalmente, apresenta-se um plano de avaliação dos objetivos definidos.

#### **6.3.1 Problema de comunicação**

O défice de investimento na cultura, nos últimos anos, trouxe uma lacuna de apostas nesta área, conduzindo a uma falta de diálogo entre vários atores culturais e à inexistência de uma estratégia conjunta e consertada de comunicação para a cultura. Este problema pode ser, em parte, colmatado com uma estratégia de informação e comunicação que promova o envolvimento mais ativo das entidades responsáveis pelo setor cultural da cidade de Lisboa.

### 6.3.2 Meta de comunicação

Fomentar uma vontade comum de alguns atores-decisores do setor da cultura para que possa vir a acontecer uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas, da UNESCO, na área de música.

### 6.3.3 Eixos Estratégicos

No sentido de desenvolver o plano de comunicação, depois das análises SWOT e PEST realizadas, foram identificados dois eixos estratégicos – Preparar e Estimular + Envolver e Unir - que serão desenvolvidos ao longo do ano de 2016.

**Quadro 3: Eixos Estratégicos**

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Públicos-Alvo</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Preparar e Estimular</b>	<b>Públicos Primários</b>	Chamar a atenção dos principais atores públicos associados à área cultural para a relevância de desenvolver uma rede de sinergias que possa futuramente resultar numa candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Havendo um desconhecimento da existência desta rede, pretende-se, assim, abrir caminho para uma decisão informada e concertada, preparando estes públicos para organizarem uma futura candidatura de Lisboa a esta rede internacional. Os objetivos e as táticas previstas neste eixo visam estimular um comportamento de adesão à ideia de Lisboa poder ser vista como uma cidade europeia de música e, ao mesmo tempo, capacitar estes públicos para liderarem um futuro processo de candidatura.
<b>Envolver</b>	<b>Públicos Secundários</b>	Envolver e unir em torno de um interesse comum os potenciais parceiros dos públicos primários para a criação de uma rede de

<b>e Unir</b>		contactos que se traduza no estabelecimento de uma comunicação sólida e integrada, que sirva de apoio a uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.
---------------	--	---

### 6.3.4 Mensagens de comunicação por eixos estratégicos

Depois de definidos os eixos estratégicos, do plano de comunicação, há que definir as mensagens que vão acompanhar esses mesmos eixos.

**Quadro 4: Mensagens de comunicação por eixos estratégicos**

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Mensagens de Comunicação</b>
<b>Preparar e Estimular</b>	<p>Lisboa é a cidade portuguesa onde se concentra a maior percentagem de emprego criativo do país.</p> <p>Lisboa pode reunir condições para submeter uma candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p> <p>A cidade de Lisboa tem infraestruturas próprias ligadas à música e é responsável pela organização de grandes eventos no mundo da música, o que a torna elegível para a rede de cidades criativas da UNESCO.</p> <p>É importante para a projeção nacional e internacional da cidade de Lisboa a associação a mais um selo da UNESCO.</p> <p>Lisboa é uma cidade multicultural, onde convivem géneros musicais diferentes, desde o tradicional (Fado, Jazz, Ópera) ao moderno (Rock, Indie, música eletrónica).</p>
<b>Envolver e Unir</b>	<p>Desenvolver uma rede de comunicação entre as diferentes entidades ligadas ao setor da música é uma mais-valia.</p> <p>Lisboa é uma cidade criativa que vale a pena visitar e investir, onde os atores culturais têm um contributo.</p> <p>Lisboa é palco de alguns dos principais eventos de música do</p>

	<p>país devido à ação dos seus atores culturais.</p> <p>Lisboa, em termos musicais, pode ter uma maior visibilidade além-fronteiras com a atuação dos atores culturais.</p>
--	---

### 6.3.5 Análise e caracterização dos públicos

Para o desenvolvimento do plano de comunicação, a identificação e caracterização dos públicos com os quais pretendemos comunicar é a fase que se segue. Assim, de forma a facilitar esta análise os públicos serão divididos em duas categorias: primários, aqueles que têm um papel decisor e que, pelo grau de influência, serão os futuros promotores de uma candidatura; e secundários, aqueles que, pela sua influência junto do setor, devem ser envolvidos de forma a estimular o desenvolvimento de uma rede que sirva de base a um possível processo de candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas, da UNESCO.

**Quadro 5: Resumo dos Públicos Primários e Secundários**

	<b>Primários</b>	<b>Secundários</b>
<b>Públicos</b>	<p>Direção Municipal de Economia Criativa e Inovação da CML</p> <p>Direção Municipal de Cultura</p> <p>EGEAC</p> <p>Ministério da Cultura</p>	<p>Comunicação Social</p> <p>Algumas Escolas de Música</p> <p>Alguns Agentes na área da música</p> <p>Algumas Instituições Culturais</p>

### **6.3.5.1. Públicos Primários**

#### **Direção Municipal de Cultura**

Para esta direção municipal a cultura assume uma importância incontornável na vida das cidades e consequentemente na vida das pessoas que nela habitam. Esta direção também reconhece a importância que a cultura tem na economia. Tem um projeto estratégico para a cultura, em Lisboa, ao promover um processo de reflexão estratégico para este setor, querendo mobilizar vários agentes culturais, de forma a criar um caminho para projetos e medidas estruturais concretos. A direção municipal defende que Lisboa tem uma oferta cultural expressiva<sup>84</sup>. Esta estratégia da Direção Municipal de Cultura pode ser uma facilidade no sentido de aceitar a ideia de uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. A Vereadora da área da cultura da Câmara Municipal de Lisboa é Catarina Vaz Pinto.

#### **Direção Municipal de Economia Criativa e Inovação da CML**

Criada em 2011, no âmbito de uma grande reorganização que houve na orgânica da CML, pela primeira vez uma direção municipal trabalha as áreas da economia e da inovação. Tem como visão estratégica fazer com que a cidade de Lisboa se assuma como uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa através de quatro grandes áreas: posicionar Lisboa como um *hub* atlântico para o investimento e as empresas; estimular o empreendedorismo; trabalhar com as universidades e com os centros de investigação; e identificar os setores estratégicos e os *clusters* de atividades. O diretor municipal é Paulo Soeiro de Carvalho desde o surgimento desta direção municipal, em 2011. Apesar de as suas prioridades no presente momento não passarem por esta candidatura, considera que o seu

---

<sup>84</sup> CML (2015) *Cultura e Lazer*. Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/viver/cultura-e-lazer> [consultado a 11 de novembro de 2015].

desenvolvimento pode ser uma mais-valia, uma vez que pode criar um envolvimento dos vários atores das indústrias culturais e criativas da cidade de Lisboa<sup>85</sup>.

## **EGEAC**

A EGEAC, Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural de Lisboa, é responsável pela gestão e programação de diversos espaços e eventos culturais de Lisboa, tendo como principal objetivo apresentar uma oferta cultural diversificada aos públicos da cidade.

É igualmente a empresa responsável pela gestão de espaços culturais na cidade de Lisboa, como o Atelier-Museu Júlio Pomar, a Casa Fernando Pessoa, o Castelo de S. Jorge, o Cinema São Jorge, as Galerias Municipais, o Maria Matos Teatro Municipal, o Museu da Marioneta, o Museu do Fado, o Padrão dos Descobrimentos, o Palácio Marquês de Pombal, o São Luiz Teatro Municipal e o Teatro Taborda.

A EGEAC também é responsável pela programação de várias iniciativas culturais como as Festas de Lisboa, o Lisboa na Rua e o Natal em Lisboa. É a entidade que pode fazer a submissão da candidatura dada a sua experiência na candidatura do Fado a Património Imaterial da UNESCO.

A EGEAC tem como missão ser líder na criação e promoção cultural da cidade e pretende ser uma referência na gestão de espaços e eventos culturais e ser um agente de valorização patrimonial, funcionando assim como catalisador, de uma rede artística e cultural. Investe em projetos culturais ao mesmo tempo que tenta criar um diálogo entre a cidade e os seus públicos, sejam eles nacionais ou internacionais. Numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, a sua experiência anterior no acompanhamento da Candidatura do Fado a Património Imaterial da Humanidade é uma vantagem.

O contacto a privilegiar é Joana Gomes Cardoso, presidente do conselho de administração<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> Informação obtida na entrevista com Paulo Soeiro de Carvalho. Ver Apêndice 1.

<sup>86</sup> EGEAC (2015). Disponível em <http://www.egeac.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].

## **Ministério da Cultura**

Depois de em 2011 o ministério da Cultura ter sido transformado em secretaria de Estado, o mais recente governo indigitado voltou a criar o ministério para o setor. Apesar da recente nomeação, é importante conseguir envolver este público, uma vez que será fundamental o apoio institucional deste organismo a uma futura candidatura da cidade de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.

Dado o historial de constrangimentos financeiros da cultura em Portugal, com a divulgação do relatório, de 2015, *Conta Corrente da Cultura*, a cultura pode deixar de ser vista apenas como uma despesa, mas também como um foco de desenvolvimento económico, gerador de emprego<sup>87</sup>.

No preciso momento em que se está a desenvolver este plano de comunicação, é incerto qual o futuro do ministério e quem poderá vir a ser o próximo ministro da Cultura, o que se torna numa grande limitação neste momento, na medida em que se desconhece as suas intenções e planos para a pasta que vai assumir.

### **6.3.5.2 Públicos Secundários**

#### **Meios de Comunicação Social**

Esta proposta não é exaustiva mas sim de alguns meios de comunicação que estão atentos às temáticas envolvidas neste projeto: desenvolvimento da cultura, desenvolvimento económico tendo em conta as indústrias culturais e criativas e conseqüentemente o turismo. No seguimento do segundo plano de comunicação devem ser tidos em conta outros meios de comunicação que cheguem à sociedade civil, algo não se prevê para este projeto.

#### **Diário Económico**

Apesar de ser um jornal de economia, recorre a uma linguagem mais coloquial. É o jornal diário na área com maior tiragem (cerca de 15 mil exemplares por

---

<sup>87</sup> Observador (2015). *Riqueza gerada pela Cultura passa a ser contabilizada em números. E o saldo é positivo*. Disponível em <http://observador.pt/2015/08/27/riqueza-gerada-pela-cultura-passa-a-ser-contabilizada-em-numeros-e-o-saldo-e-positivo/> [consultado a 9 de novembro de 2015].

bimestre)<sup>88</sup>. Além deste fator, é também parceiro do portal SAPO, o maior agregador de conteúdos em Portugal. Em junho de 2015, as notícias provenientes do Diário Económico totalizaram cerca de 10 milhões de visualizações, neste portal<sup>89</sup>. Em termos de notícias com uma vertente mais económica sobre as indústrias criativas interessa estabelecer relação com Catarina Melo, jornalista das seções dinheiro e finanças do jornal.

### **Público**

É um meio de comunicação de referência, que tem um suplemento dedicado à cultura (Ípsilon), com formato papel e com uma forte presença no online. Tem uma tiragem de cerca de 35 mil exemplares por bimestre, número que o coloca como o terceiro jornal diário mais lido<sup>90</sup>. É um jornal com uma forte aposta no elemento multimédia, o que possibilita o desenvolvimento de reportagens diferentes. Os contactos a privilegiar são José Manuel Rocha, da seção de economia, Isabel Salema, da seção de cultura e Inês Nadais, do suplemento Ípsilon.

### **Expresso**

Em semelhança com o Público, é um meio de comunicação de referência, que tem edição em papel, com uma circulação de cerca de 100 mil exemplares por bimestre<sup>91</sup>, e uma forte aposta no online, com a edição do Expresso Diário, e no elemento multimédia. Os contactos a privilegiar são Rosália Amorim, coordenadora de economia e Ricardo Marques da revista Única.

### **Observador**

É um meio de comunicação que existe exclusivamente no online e que aposta em formatos diferentes do habitual, dadas as suas características. Segundo dados de setembro deste ano, o jornal teve mais de 7,2 milhões de visitas<sup>92</sup>. Tem uma grande

---

<sup>88</sup> Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (2015). Disponível em [http://www.apct.pt/Analise\\_simples.php](http://www.apct.pt/Analise_simples.php) [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>89</sup> SAPO (2015) *Audiência*. Disponível em <http://sobre.sapo.pt/pt-pt/publicidade/portugal/audiencia> [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>90</sup> SAPO (2015) *Audiência*. Disponível em <http://sobre.sapo.pt/pt-pt/publicidade/portugal/audiencia> [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>91</sup> Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (2015). Disponível em [http://www.apct.pt/Analise\\_simples.php](http://www.apct.pt/Analise_simples.php) [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>92</sup> Observador (2015). *Audiências*. Disponível em <http://observador.pt/audiencias/> [consultado a 10 de novembro de 2015].

aposta nas redes sociais e na interatividade, sendo esta uma das suas imagens de marca<sup>93</sup>. Os contactos a privilegiar são João Cândido da Silva, editor de economia e Miguel Pinheiro, editor de cultura.

#### **6.3.5.2.1 Potenciais Parceiros dos públicos primários**

Dentro dos públicos secundários identificados é importante identificar alguns dos potenciais parceiros dos públicos primários para o sucesso deste plano.

##### **Escolas de Música**

###### **Conservatório Nacional**

O Conservatório Nacional, criado em 1835, é constituído pela Escola de Música do Conservatório Nacional, desde 1983, depois de uma reconversão desta instituição, em que os níveis de ensino foram divididos entre nível secundário, ligado a escolas de formação geral, e nível superior, ligado a escolhas de formação mais especializadas. Dada a sua longevidade histórica é uma referência no ensino da música em Portugal<sup>94</sup>. A escola tem como missão qualificar os alunos através de uma sólida formação, de modo a capacitá-los para uma carreira enquanto músicos profissionais. É uma escola com um património histórico muito rico e por esta razão uma mais-valia numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. O contacto a privilegiar é a diretora Ana Mafalda Pernão.

---

<sup>93</sup> Público (2014). *Observador arranca na segunda-feira e quer apostar na qualidade*. Disponível em <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/observador-arranca-na-segundafeira-e-quer-apostar-na-qualidade-desde-o-1%C2%BA-minuto-1636491> [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>94</sup> Wikipédia (2015). *Conservatório Nacional de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio\\_Nacional\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio_Nacional_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

## **Escola Superior de Música de Lisboa**

A Escola Superior de Música de Lisboa foi criada, em 1983, depois da reconversão que aconteceu no Conservatório Nacional. Faz parte das suas competências o ensino superior na área da música, tendo autonomia artística, científica e pedagógica<sup>95</sup>.

Tem como missão promover um ensino de qualidade que incentive os alunos, tendo em vista desempenhos profissionais empreendedores a nível nacional e internacional. Procura desenvolver um ensino de excelência, está aberta à inovação e atenta à conservação do património musical, acolhe reportórios e géneros musicais diversos e desenvolve uma rede de contactos a nível nacional e internacional, o que numa futura candidatura a uma rede internacional é uma vantagem. O contacto a privilegiar é Miguel Henriques, diretor da escola<sup>96</sup>.

## **Agentes na área da música**

### **Rock in Rio**

O Rock in Rio tem, ao longo dos últimos 30 anos, ganhado destaque no cenário musical. Já realizou 12 edições, com mais de seis milhões de pessoas, sendo um dos festivais com maior presença digital. O festival começou por acontecer no Rio de Janeiro, mas a partir de 2004 conquistou Portugal e Espanha, mantendo a intenção de levar todos os estilos de música aos mais variados públicos. Além da música, o festival tornou-se mais abrangente ao abordar temas como a sustentabilidade e a responsabilidade socio ambiental, assumindo como missão a consciencialização das pessoas para fazer do mundo um lugar melhor<sup>97</sup>. O facto de organizarem edições do festival fora do país é uma forma de disseminar o nome de Portugal, e especialmente Lisboa, cidade que o acolhe, a nível internacional. O contacto a privilegiar é Roberta Medina, vice-presidente do Rock in Rio e a cara do evento em Portugal.

---

<sup>95</sup> Wikipédia (2015). *Escola Superior de Música de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola\\_Superior\\_de\\_M%C3%BAsica\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_Superior_de_M%C3%BAsica_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>96</sup> Escola Superior de Música de Lisboa (2015). Disponível em <http://www.esml.ipl.pt/index.php/escola/acerca-da-esml> [consultado a 9 de novembro de 2015].

<sup>97</sup> Informação disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/>.

## Música no Coração

A Música no Coração é responsável pela organização de espetáculos de artistas e também pela organização de alguns dos principais festivais nacionais, focando-se numa grande variedade de estilos musicais, como o Sumol Summer Fest (música reage), o Super Bock Super Rock (Pop-Rock), o EDPCoolJazz (Jazz), o MEO Sudoeste (Música Eletrónica), o Vodafone Mexefest (Música Indie) e o Caixa Alfama (Fado), cobrindo assim vários públicos e abrangendo uma grande quantidade de estilos. Os festivais assumem-se como eventos aliciantes para a promoção de marcas e para atrair patrocinadores, dada a atenção que recebem por parte dos meios de comunicação e a quantidade de público que atraem. A empresa comprou o Meo Arena e está ligada a vários rádios - Radar, Oxigénio, Amália e Meo Sudoeste. Pela sua experiência na organização de eventos e abrangência de estilos musicais, a Música no Coração é uma mais-valia a apresentar numa futura candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. O contacto a privilegiar é Luís Montez<sup>98</sup>.

## Everything is New

A par da Música no Coração, a *Everything is New* é responsável pela organização de espetáculos de artistas e pela organização do NOS Alive que, embora seja um festival relativamente recente (a primeira edição foi em 2007), é um festival consolidado, que se encontra entre os mais reconhecidos do país<sup>99</sup>. Na edição de 2015, o NOS Alive recebeu cerca de 155 mil pessoas, nos três dias de festival, mais cerca de cinco mil em relação ao ano anterior<sup>100</sup>. Segundo um estudo do ISCSP, de 2014, este é o evento anual que mais estrangeiros atrai a Portugal. Na edição desse ano, 15 mil estrangeiros de 48 nacionalidade

---

<sup>98</sup> Blitz (2014) *Luís Montez, da Música no Coração, entre os mais poderosos do país*. Disponível em <http://blitz.sapo.pt/luis-montez-da-musica-no-coracao-entre-os-mais-poderosos-do-pais=f93064#ixzz3r3c8GyhT> [consultado a 8 de novembro de 2015].

<sup>99</sup> Wikipédia (2015) *NOS Alive*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS\\_Alive](https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS_Alive) [consultado a 10 de novembro de 2015].

<sup>100</sup> DN (2015) *NOS Alive recebeu 155 mil pessoas em três dias*. Disponível em <http://www.dn.pt/artes/interior/nos-alive-recebeu-155-mil-pessoas-em-tres-dias-4675760.html> [consultado a 10 de novembro de 2015].

estiveram no festival e desse número, 70% prolonga a sua estadia em férias ou *city break*<sup>101</sup>, facto que numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, é uma mais-valia. O contacto a privilegiar é Álvaro Covões.

## **Algumas Instituições Culturais**

### **Gulbenkian**

A Fundação Calouste Gulbenkian foi criada em 1956 e tem como missão fomentar o conhecimento e melhorar a qualidade de vida das pessoas através da arte, da beneficência, da ciência e da educação.

Tem o seu próprio programa ligado à música, o Gulbenkian Música, com vários ciclos musicais ao longo do ano, assim como uma rede de apoio, através do mecenato, para as suas iniciativas. Fazem parte da sua estrutura o Coro Gulbenkian, fundado em 1964, que trabalha em colaboração com a Orquestra Gulbenkian, fundada em 1962. Dispõe também de infraestruturas de apresentação musical como, por exemplo, o Grande Auditório e o Auditório 2 com capacidade para cerca de 1700 espetadores. Desde a sua fundação até à atualidade o papel da Gulbenkian sofreu modificações, uma vez que começou a priorizar não só, questões portuguesas ou lusófonas, mas também questões internacionais como o diálogo intercultural, as migrações ou a mobilidade. Tem projetos e iniciativas próprias (Programas Gulbenkian). O desenvolvimento de uma comunicação mais concertada com esta entidade é primordial tendo em conta a experiência que pode trazer numa futura candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. O contacto a privilegiar é Risto Nieminen, diretor do Serviço de Música da Gulbenkian<sup>102</sup>.

### **Centro Cultural de Belém**

O Centro Cultural de Belém é gerido por uma Fundação que tem por missão a promoção da cultura nas suas várias vertentes. Também desenvolve o seu plano musical

---

<sup>101</sup> Welcome (2014). *NOS Alive é o evento que mais estrangeiros atrai*. Disponível em <http://www.welcome.com.pt/tendencias/3581-nos-alive-e-o-evento-que-mais-estrangeiros-atrai.html> [consultado a 11 de novembro de 2015].

<sup>102</sup>Gulbenkian Música (2015). Disponível em <http://www.musica.gulbenkian.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].

através do Centro de Espetáculos, responsável pela produção e apresentação de eventos de carácter artístico e cultural. É constituído por três salas (Grande Auditório, Pequeno Auditório e Sala de Ensaio) que podem acolher diversos tipos de espetáculos (ópera, bailado ou qualquer género musical), com capacidade total para perto de dois mil espetadores. Assim como na Gulbenkian, o desenvolvimento de uma comunicação com esta entidade é fundamental, pela sua experiência no setor, que é uma vantagem a ter em conta numa futura candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. O contacto a privilegiar é António Lamas, presidente do conselho de administração<sup>103</sup>.

### **6.3.6 Objetivos de comunicação por público-alvo**

#### **Públicos primários**

- Informar todos os públicos primários da existência da Rede de Cidades Criativas da UNESCO, ao longo de seis meses.
- Despertar e manter o interesse de todos os públicos primários para uma possível candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, ao longo de todo o ano.
- Encorajar todos os públicos primários a apoiarem o setor criativo da cidade de Lisboa, ao longo de todo o ano.
- Conseguir que os públicos primários sejam influenciadores de uma ação concertada e participada dos públicos secundários ao longo de todo o ano.

#### **Públicos Secundários**

- Estimular todas as Escolas de Música a desenvolverem programas educativos a pensar no potencial musical da cidade de Lisboa, ao longo de todo o ano.
- Promover o interesse de todos os Agentes e Instituições culturais em apoiar uma futura candidatura de Lisboa à de cidades criativas da UNESCO, a partir de Junho de 2016 até ao final do plano.

---

<sup>103</sup> Centro Cultural de Belém (2015). Disponível em <https://www.ccb.pt> [consultado a 8 de novembro de 2015].

- Conseguir que 80% dos Meios de Comunicação dê destaque a temas como o de indústrias criativas e a música na cidade de Lisboa, ao longo de todo o ano.

### 6.3.7 Táticas de comunicação

Depois da identificação dos públicos-alvo, da criação dos eixos estratégicos e das suas mensagens e da definição de objetivos de comunicação chegou o momento de definir as ações de suporte por público-alvo.

**Quadro 7: Resumo do Plano de Comunicação de Relações Públicas**

<b>Eixo Estratégico E Público-alvo</b>	<b>Tática Central</b>	<b>Ações de Suporte</b>
<b>Preparar e Estimular  Públicos Primários</b>	<b>Agenda de Reuniões e documentos de apoio</b>	Dossier de informação
		Backgrounder
		<i>Site em Wordpress.</i>
		Reunião de Apresentação em janeiro
		Reunião de Reavaliação em março
		Reunião de Ponto de Situação 1 em junho
		Reunião de ponto de situação 2 em novembro
<b>Preparar e Estimular  Públicos Primários</b>	<b>Vídeo “Lisboa, uma cidade de música”</b>	Parceria com a ESCS para o desenvolvimento do vídeo
		Parceria com o Portal SAPO para a divulgação e promoção do vídeo
<b>Envolver e Unir  Públicos Secundários</b>		Parceria com o Centro Cultural de Belém para divulgar o vídeo nos seus espetáculos
		Parceria entre os Agentes Culturais para divulgação do vídeo nos festivais realizados em Lisboa
		Parceria com o Rock in Rio para divulgação do vídeo no seu <i>site</i> oficial, redes sociais e eventos

		Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do vídeo
<b>Preparar e Estimular</b> <b>Públicos Primários</b>	<b>Concurso “Vamos Criar um Hino para a Cidade de Lisboa”</b>	Divulgação do Hino junto das Entidades Culturais
<b>Envolver e Unir</b> <b>Públicos Secundários</b>		Parceria com o SAPO para promover o hino
<b>Preparar e Estimular</b> <b>Públicos Primários</b>	<b>Colóquio “A identidade musical de Lisboa”</b>	Fomentar as relações entre os públicos primários e secundários.
<b>Envolver e Unir</b> <b>Públicos Secundários</b>		Reunião de trabalho pós-colóquio entre os públicos primários
<b>Preparar e Estimular</b> <b>Públicos Primários</b>	<b>O Estudo da Música</b>	Bolsa de Estudo
		Elaboração de estudo sobre a importância da Música na Economia Criativa
<b>Envolver e Unir</b> <b>Público Secundário</b>	<b>Inquérito “Lisboa na rede de Cidades Criativas da UNESCO”</b>	Gala

**Quadro 8: Agenda de Reuniões e documentos de apoio**

<b>Agenda de Reuniões e documentos de apoio</b>	
<b>Públicos-alvo</b>	Primários
<b>Eixo estratégico</b>	Preparar e Estimular
<b>Objetivo</b>	Informar os públicos primários da existência da Rede de Cidades Criativas

	<p>da UNESCO</p> <p>Despertar e manter o interesse de todos os públicos primários para uma possível candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, ao longo de todo o ano.</p>
<p><b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b></p>	<p><b>Reuniões de apresentação em janeiro:</b> Agendar encontros presenciais com os três públicos primários de forma a estes tomarem conhecimento de todas as vantagens e oportunidades associadas a uma candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Nestas primeiras reuniões seriam disponibilizados um conjunto de documentos e informações reunidos num Dossier em formato digital. As informações serão enviadas atempadamente por email permitindo uma discussão mais refletida e informada entre todos os representantes dos públicos presentes na reunião. Esta reunião teria lugar nas instalações da CML, e tentar-se-ia juntar todos os representantes dos diferentes órgãos: a Vereadora Catarina Vaz Pinto (Direção Municipal da Cultura), Paulo Soeiro de Carvalho (Direção Municipal de Economia e Inovação) e Joana Gomes Cardoso (EGEAC).</p> <p>Dada a incerteza de quem seria o elemento do Ministério da Cultura, o convite seria endereçado ao Gabinete do Ministro que escolheria um representante para estar presente nesta reunião.</p> <p><b>Reuniões de reavaliação em março:</b> Agendar novas reuniões, de forma a avaliar a informação dada na primeira reunião, identificar novas necessidades informativas, avaliar procedimentos e novas iniciativas, esclarecer eventuais dúvidas e dar informação suplementar solicitada.</p> <p><b>Reuniões de ponto de situação 1 em junho:</b> Agendar reuniões de ponto de situação em que se avalia o processo desenrolado até então.</p> <p>Subsequentes reuniões de ponto de situação com o intuito de avaliar as ações desenvolvidas e decidir que medidas e ações tomar sobre a futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p> <p>As reuniões seguintes aconteceriam na câmara municipal, e em cada</p>

	<p>reunião deveria ser definida uma calendarização dos próximos encontros, mediante as necessidades acordadas entre todos os participantes.</p> <p><b>Preparação de um conjunto de ferramentas de apoio às reuniões</b></p> <p>Elaboração de um dossier informativo em suporte digital que reúna informação sobre a economia criativa da cidade de Lisboa, com base em documentos oficiais (Estatísticas do INE, Dados do Observatório do Turismo, Relatório <i>Lisboa em Números</i>, documentos chave com a regulamentação da candidatura), cruzando esses dados com estudos com o peso da cultura na economia (Estudos Mateus sobre a economia criativa em Portugal, Conta Satélite da Cultura).</p> <p>Backgrounder com o histórico sobre a rede de cidades criativas.</p> <p>Criação de um <i>site</i> em Wordpress, sistema de gestão de conteúdo gratuito, com as informações presentes no dossier de informação e no backgrounder. O <i>site</i> deverá servir como reportório de toda a informação que venha a ser coletada e preparada para manter informados e esclarecidos todos os públicos envolvidos nesta iniciativa, nomeadamente futuros relatórios, estudos, análises, tomadas de posição, entre outros. Poderá pensar-se em fornecer um acesso a este <i>site</i> aos órgãos de comunicação social que trabalharem sobre esta iniciativa.</p>
<p><b>Custo Previsto</b></p>	<p>Sem custos previstos uma vez que, a pensar numa economia verde e evitar o desperdício de papel, e fazendo uso das novas tecnologias todos os suportes serão apresentados digitalmente.</p>
<p><b>Avaliação</b></p>	<p>Perguntas colocadas durante as reuniões.</p> <p>Quantidade de pedidos de informação suplementar</p> <p>Contabilização da audiência do <i>site</i>: número de visitas, <i>Posts</i> mais clicados, tempo de permanência no <i>site</i>.</p> <p>Adesão dos públicos primários ao projeto, através do número de pessoas que cada organismo faz representar nas diferentes reuniões.</p>

**Quadro 9: Vídeo “Lisboa, uma cidade de música”**

<b>Vídeo “Lisboa, uma cidade de música”</b>	
<b>Público-alvo</b>	Direção Municipal de Cultura e Direção Municipal de Economia Criativa e Inovação
<b>Eixo estratégico</b>	Preparar e Estimular
<b>Objetivo</b>	Encorajar estas entidades a apoiar o setor criativo da cidade de Lisboa.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	<p>Realização de um vídeo de três minutos que resuma a oferta musical da cidade de Lisboa. Este pode servir, posteriormente, de suporte digital a apresentar numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p> <p>Para a realização deste vídeo sugiro o estabelecimento de duas parcerias de forma a possibilitar o desenvolvimento desta ação.</p> <p>Numa primeira fase seria estabelecida uma parceria entre estas direções municipais e a Escola Superior de Comunicação Social. Nesta parceria estaria previsto um convite aos alunos finalistas do curso de Audiovisual e Multimédia para a realização de um vídeo sobre o setor musical na cidade de Lisboa. Como contrapartida, proponho que a Direção Municipal de Economia e Inovação assine um protocolo de estágio com a escola de forma a abranger os alunos que fizessem parte do projeto.</p> <p>Numa segunda fase sugiro o estabelecimento de uma parceria entre estas direções municipais e o portal SAPO, no sentido de apoiar esta iniciativa. Desta forma, o SAPO pode criar uma conta personalizada na plataforma SAPO Vídeos para divulgar este vídeo e outros eventuais vídeos associados a esta iniciativa que viessem a ser realizados e que fossem relevantes divulgar. A parceria pode ainda prever o desenvolvimento de notícias sobre esta ação, a serem divulgadas no SAPO Mag, o portal de música e entretenimento. Em contrapartida, o SAPO podia ser <i>mediapartner</i> de um evento de relevo promovido pela CML além de poder ser <i>mediapartner</i> para a promoção de uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p>

<b>Custo Previsto</b>	Não se preveem custos uma vez que se sugere o estabelecimento de parcerias que possibilitam ultrapassar o pagamento de um valor monetário. A proposta de oferta de um estágio aos alunos, em contrapartida, não acarreta custos adicionais uma vez que é um processo já em funcionamento na CML.
<b>Avaliação</b>	Contabilização do número de visualizações no canal SAPO Vídeos.  Medição da audiência do canal.  Contabilização do número de partilhas do vídeo.  Número de visualizações da notícia divulgada no SAPO MAG.  Contabilização do número de pedidos de informação no <i>site</i> Wordpress sobre o vídeo.
<b>Público-alvo</b>	<b>Centro Cultural de Belém, Música no Coração, <i>Everything is New</i></b>
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Promover o interesse destas instituições em apoiar uma futura candidatura de Lisboa à de cidades criativas da UNESCO.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	Depois da realização do vídeo e, de modo a manter o interesse no mesmo, é necessário continuar a aproveitar o momento. Assim, sugiro a divulgação do vídeo “Lisboa, uma cidade de música”, no Centro Cultural de Belém, assim como no decorrer dos principais festivais a terem lugar em Lisboa: NOS Alive, Super Bock Super Rock, Caixa Alfama e Vodafone Mexefest.  Para garantir o seguimento desta ação propõe-se uma parceria ente a Direção Municipal de Cultura e o Centro Cultural de Belém de forma a possibilitar o uso deste vídeo e a sua divulgação na abertura dos espetáculos desta instituição durante um período a ser determinado. Assim, sempre um houvesse um espetáculo, o vídeo passaria na entrada, no intervalo do espetáculo ou nos dois. Em contrapartida a CML podia dar ao Centro Cultural de Belém a possibilidade de usar a sua rede de <i>muppies</i>

	<p>durante um período de tempo a ser negociado entre as partes.</p> <p>Sugiro também o estabelecimento de uma parceria entre os Agentes Culturais Música no Coração e <i>Everything is New</i> no sentido tornar possível a divulgação do vídeo ao longo dos dias de festival. O vídeo passaria no canal de vídeos do próprio festival, deixando ao critério da organização qual o melhor momento para o passar.</p> <p>Prevê-se a apresentação de um briefing, na reunião de assinatura da parceria, sobre o propósito do vídeo, elucidando para a existência de uma rede de Cidades Criativas promovida pela UNESCO.</p> <p>Em contrapartida a CML autoriza que estes parceiros utilizem os espaços publicitários das paragens de autocarro da cidade. Esta contrapartida seria negociada posteriormente para estabelecer um limite temporal de aproveitamento do espaço publicitário.</p> <p>Uma contrapartida comum para estes públicos-alvo seria o convite para o colóquio “A identidade musical de Lisboa”, a realizar em setembro.</p>
<b>Custo Previsto</b>	Sem custo uma vez que pressupõe o estabelecimento de parcerias entre as entidades envolvidas.
<b>Avaliação</b>	<p>Contabilização do número de espetáculos realizados no Centro Cultural de Belém durante a parceria.</p> <p>Contabilização do número de espetadores do Centro Cultural de Belém a assistir aos espetáculos no Centro Cultural de Belém.</p> <p>Avaliação do momento de divulgação do vídeo nos vários festivais de música (entre intervalos de que músicos, no início ou no fim do dia).</p> <p>Contabilização do número de impressões do vídeo tendo em conta o número de espetadores no festival, por dia.</p> <p>Contabilização do número de pedidos de informação no <i>site</i> Wordpress sobre o vídeo.</p>

	<p>Feedback recebido das entidades desta ação.</p> <p>Contabilização do número de informação solicitada por estas entidades sobre a rede de cidades criativas da UNESCO</p>
<b>Público-alvo</b>	<b>Rock in Rio</b>
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Promover o interesse do Rock in Rio em apoiar uma futura candidatura de Lisboa à de cidades criativas da UNESCO
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	<p>Uma vez que o Rock in Rio está agendado para o mês de maio de 2016 e estima-se que a finalização deste vídeo seja em junho, não será possível desenvolver a mesma ação suporte anterior.</p> <p>No entanto, o Rock in Rio tem um <i>site</i> oficial que é alimentado ao longo de todo ano, assim como um perfil no Facebook, ao mesmo tempo que vai promovendo ações extra festival. Sugiro, assim, o estabelecimento de uma parceria entre esta entidade e a Direção Municipal de Cultura no sentido de promover o vídeo no <i>site</i> oficial, no seu Facebook, assim como nos eventos que fossem promovidos pelo Rock in Rio ao longo do ano de 2016.</p> <p>Deverá ser apresentado um <i>briefing</i>, na reunião de estabelecimento da parceria, sobre o propósito do vídeo, elucidando para a existência de uma Rede de Cidades Criativas promovida pela UNESCO.</p> <p>Em contrapartida, o Gabinete de Direção Cultural garantiria uma entrevista com Roberta Medina, com um destaque especial sobre o Rock in Rio, a sair na sua Agenda Cultural Mensal.</p> <p>Outra contrapartida seria o convite para o colóquio “A identidade musical de Lisboa”, a realizar em setembro.</p>
<b>Custo Previsto</b>	Sem custo uma vez que se prevê o estabelecimento de uma parceria
<b>Avaliação</b>	Contabilização do número de visualizações do vídeo no site oficial do Rock

	<p>in Rio.</p> <p>Contabilização do número de visualizações, <i>likes</i> e comentários no Facebook.</p> <p>Medição do número de vezes em que o vídeo é partilhado no Facebook.</p> <p>Análise do número de pedidos de informação no <i>site</i> Wordpress.</p> <p>Feedback do Rock in Rio em relação a esta ação.</p> <p>Contabilização do número de informação solicitada pelo parceiro sobre a rede de cidades criativas da UNESCO</p>
<b>Público-alvo</b>	<b>Meios de Comunicação</b>
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Conseguir que os Meios de Comunicação deem destaque a esta ação.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	Através do Departamento de Imagem e Comunicação da Câmara de Lisboa seriam desenvolvidos comunicados de imprensa sobre o desenvolvimento desta iniciativa ao longo de todo o processo e o vídeo seria enviado para as redações de forma a ser publicado.
<b>Custos Previstos</b>	Sem custos previstos uma vez que se prevê que a comunicação seja feita por <i>email</i> .
<b>Avaliação</b>	<p><i>Clipping</i> de notícias sobre o evento feito pela CML.</p> <p>Avaliação do <i>Return on investment</i> (ROI) que seria da responsabilidade da CML.</p>

**Quadro 10: Concurso “Vamos construir um hino para Lisboa”**

<b>Concurso “Vamos construir um Hino para Lisboa”</b>	
<b>Público-alvo</b>	<b>EGEAC</b>
<b>Eixo estratégico</b>	Preparar e Estimular

<b>Objetivo</b>	Encorajar a EGEAC a apoiar o setor criativo da cidade de Lisboa.
	<p>Apesar da sua vasta expressão musical, Lisboa não tem um hino oficial, o que pode ser uma mais-valia numa futura candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Assim, sugiro o lançamento de um concurso de letras de música para construir o futuro hino da cidade. Este pode servir de divulgação no exterior da cidade de Lisboa e pode acompanhar o vídeo “Lisboa, uma cidade de música”.</p> <p>A letra vencedora pode ser cantada por um conjunto de artistas, à escolha da EGEAC, que trabalhariam em regime <i>pro bono</i> e dariam um concerto no encerramento das festas de Lisboa. As despesas inerentes a este concerto e à gravação da música seriam cobertas pelo orçamento das festas. Esta música pode ser usada em todos os eventos promovidos pela câmara e pode, inclusive, servir de hino de uma identidade numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p> <p>São sugeridas o estabelecimento de parcerias de forma a estimular o envolvimento das escolas de música neste evento e criar uma rede de contactos com as escolas. As parcerias seriam estabelecidas com o Conservatório de Lisboa, um estabelecimento de ensino que incide sobre o ensino preparatório e secundário, e com a Escola Superior de Música de Lisboa, que incide sobre o ensino superior de forma a promover a participação dos alunos neste concurso. Em contrapartida, as escolas de música ficariam responsáveis pela realização e produção musical do hino e seriam chamadas a participar no concerto de encerramento das Festas de Lisboa.</p> <p>Deverá ser fornecido um briefing, na reunião de estabelecimento da parceria, sobre o propósito do hino, elucidando para a existência de uma rede de Cidades Criativas promovida pela UNESCO.</p> <p>Outra contrapartida seria o convite para o Colóquio “A identidade musical de Lisboa”, a realizar em Setembro.</p> <p>Aproveitando a parceria estabelecida com o SAPO proponho a</p>

	disponibilização do hino para <i>download</i> , através do serviço MEO Cloud, durante um dia, a escolher posteriormente.
<b>Custos previstos</b>	Os custos previstos para a gravação do hino, assim como do concerto, seriam cobertos pelo orçamento das Festas de Lisboa.
<b>Avaliação</b>	<p>Avaliar o número de candidaturas submetidas</p> <p>Contabilizar o número de alunos envolvidos</p> <p>Medir número de <i>downloads</i> efetuados</p> <p>Feedback das escolas em relação a esta ação</p> <p>Contabilização do número de informação solicitada por estas entidades sobre a rede de cidades criativas da UNESCO</p>
<b>Público-alvo</b>	<b>Gulbenkian e Centro Cultural de Belém</b>
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Promover o interesse destas Instituições em apoiar uma futura candidatura de Lisboa à de cidades criativas da UNESCO
	<p>De modo a que o hino não fique circunscrito às festas de Lisboa e como forma de estimular uma ligação entre as escolas de música e estas institui sugiro o estabelecimento de parcerias com a Gulkenkian e o Centro Cultural de Belém.</p> <p>O que se pretende é promover até ao fim do ano a divulgação do hino. Uma vez que este é da responsabilidade de duas escolas, sugiro que a parceria da Gulbenkian seja a organização de um <i>workshop</i> que envolvesse o coro e a orquestra da casa, no sentido de haver uma partilha de informação entre os elementos em formação, estudantil e académica, com os profissionais do mundo da música.</p> <p>Propõe-se que seja fornecido um <i>briefing</i>, na reunião de estabelecimento da parceria, sobre o propósito do hino, elucidando para a existência de uma rede de Cidades Criativas promovida pela UNESCO.</p>

	<p>A parceria estabelecida com o Centro Cultural de Belém teria como objetivo a promoção de um concerto com os alunos envolvidos neste projeto e assim continuar a divulgar o hino da cidade de Lisboa.</p> <p>No caso de Centro Cultural de Belém seria fornecido um briefing, na reunião de estabelecimento da parceria, sobre o propósito do hino, lembrando a existência de uma rede de Cidades Criativas promovida pela UNESCO.</p> <p>Em contrapartida sugiro que este protocolo, assinado entre a Gulbenkian, o Centro Cultural de Belém e a EGEAC, tenha em linha de conta o desenvolvimento de uma ação conjunta a pensar na cultura musical da cidade, que, pelo desenvolvimento que iria ter seria agendada para o ano seguinte ao desenvolvimento deste plano no sentido de promover uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p> <p>Outra contrapartida seria o convite para o colóquio “A identidade musical de Lisboa”, a realizar em setembro.</p>
<b>Custos Previstos</b>	Sem custos previstos uma vez que estão previstas o estabelecimento de parcerias.
<b>Avaliação</b>	<p>Contabilização do número de alunos envolvidos nesta iniciativa.</p> <p>Avaliação do número de participantes no workshop.</p> <p>Contabilização do número de informação solicitada por estas entidades sobre a rede de cidades criativas da UNESCO</p> <p>Número de espetadores nos concertos.</p>
<b>Público-alvo</b>	<b>Meios de Comunicação</b>
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Conseguir que os Meios de Comunicação deem destaque a esta ação
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	Através do gabinete de imprensa da EGEAC seriam realizados comunicados de imprensa ao longo do desenvolvimento e divulgação do

	hino. Seriam endereçados convites às redações para acompanharem um dia de gravações do hino. Posteriormente seriam convidados a estarem presentes na apresentação na Gulbenkian e no Centro Cultural de Belém.
<b>Custos Previstos</b>	Sem custos previstos.
<b>Avaliação</b>	<i>Clipping</i> de notícias sobre o evento a ser feito pela EGEAC. Avaliação do ROI que seria da responsabilidade da EGEAC.

### Quadro 11: Colóquio “A Identidade musical de Lisboa”

<b>Colóquio “A identidade musical de Lisboa”</b>	
<b>Público-alvo</b>	Direção Municipal de Cultura, Direção Municipal de Economia e Inovação, EGEAC e Ministério da Cultura
<b>Eixo estratégico</b>	Preparar e Estimular
<b>Objetivo</b>	Conseguir que os públicos primários sejam influenciadores de uma ação concertada e participada dos públicos secundários.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	<p>De forma fomentar as relações entre os públicos primários e secundários sugiro a organização de um evento sobre o setor da música e a sua ligação às indústrias criativas na cidade de Lisboa.</p> <p>A organização deste colóquio seria da responsabilidade da Direção Municipal de Economia e Inovação e da Direção Municipal de Cultura, com o apoio da Gulbenkian, que cederia o seu espaço para a realização do mesmo. O colóquio teria a duração de um dia e começaria pelas 9h00 até às 16h30 com pausa para almoço entre as 13h e as 14h30. Seria marcado no dia 30 de setembro, sexta-feira, como forma de antecipar a comemoração do dia mundial da música, que se assinala a 1 de outubro.</p> <p>Sugiro que, para a realização deste colóquio, se procure o patrocínio da Caixa Geral de Depósitos, no sentido de contribuir com um valor que permita cobrir o <i>coffee-break</i> oferecido no intervalo da manhã.</p>

Aproveitado a realização deste colóquio é sugerida a marcação de uma reunião pós-evento entre os representantes dos públicos primários de forma a fazer um balanço do mesmo e perceber de que forma Lisboa pode beneficiar com uma candidatura à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.

#### **Sugestão de programa**

**Breve introdução e apresentação por parte de duas das entidades organizadoras** (Departamento Municipal de Economia e Inovação e Direção Municipal Cultural) Apresentação da Economia Criativa e o peso do setor musical na cidade de Lisboa.

#### **Primeiro Painel: O contributo do ensino para o desenvolvimento do setor da música**

Intervenientes: Prof. Doutor António Pinho Vargas, Coordenador do Departamento de Investigação da Escola Superior de Música de Lisboa, Sara Pereira, do Museu do Fado e Ana Mafalda Pernão, diretora do Conservatório de Lisboa.

#### **Segundo Painel: Os programas culturais na área da música como forma de promover a cidade**

Intervenientes: Risto Nieminen, diretor do Serviço de Música da Gulbenkian, António Lamas, presidente do conselho de administração do Centro Cultural de Belém e Joana Gomes Cardoso, presidente da EGEAC.

#### **Terceiro Painel: O papel da UNESCO na promoção da cultura e da economia criativa**

Interveniente: Clara Cabral, coordenadora da área da cultura da Comissão Nacional da UNESCO.

#### **Quarto painel: A importância dos festivais de Verão para a cidade de Lisboa**

Intervenientes: Representantes dos principais festivais de Verão: Roberta Medina, Luis Montez e Álvaro Covões.

	<b>Sessão de encerramento:</b> Seria realizada por um representante do Ministério da Cultura.
<b>Custos associados</b>	Os custos desta ação serão suportados por um patrocinador que assumirá os custos de um <i>coffee-break</i> .
<b>Avaliação</b>	Contabilização do número de participantes no dia do evento. Adesão das entidades à iniciativa.
<b>Público-alvo</b>	Meios de Comunicação
<b>Eixo estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Conseguir que os Meios de Comunicação deem destaque a esta ação.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	Através do Departamento de Imagem e Comunicação da CML seriam endereçados convites às redações para fazerem a cobertura deste evento. Além da cobertura, poderiam ser asseguradas entrevistas com os intervenientes. Aos meios que não aparecessem seriam enviados os <i>press kits</i> com um resumo do colóquio. De forma a promover uma economia mais verde, o <i>press kit</i> seria em formato digital.
<b>Custos Previstos</b>	Custo das <i>pens</i> a fornecer aos jornalistas e convidados do colóquio
<b>Avaliação</b>	<i>Clipping</i> de notícias sobre o evento que seria da responsabilidade da Câmara Municipal de Lisboa  Contabilização do ROI que seria da responsabilidade da CML.

**Quadro 12: O Estudo da Música**

<b>O Estudo da Música</b>	
<b>Público-Alvo</b>	Escolas de Música
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir

<b>Objetivo</b>	Estimular as Escolas de Música a desenvolverem programas educativos a pensar no potencial musical da cidade de Lisboa.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	<p>Sugiro o estabelecimento de uma parceria entre a Direção Municipal de Cultura com as Escolas de Música para o ano letivo de 2016-2017 no sentido de pensarem os seus programas educativos tendo em linha de conta a música na cidade de Lisboa. Esta parceria seria expandida ao Centro Nacional de Cultura de forma a apoiar os alunos através do seu programa de bolsas Jovens Criadores.</p> <p>Seria também estabelecida uma parceria com o IDEA, a unidade de investigação da Escola Superior de Música de Lisboa dedicada à investigação musical, nomeadamente, questões relacionadas com a prática artística musical. Esta unidade de investigação desenvolve projetos nas áreas definidas nas suas linhas de investigação. Acolhe nas suas equipas estudantes da Escola Superior de Música de Lisboa, mas com o estabelecimento de protocolos, pode receber investigadores de outras instituições ou entidades. Dada a experiência deste gabinete seria encomendado um estudo sobre o impacto que a música assume na economia criativa da cidade de Lisboa no sentido de perceber qual o valor que a música assume, e contribuir para a atualização de alguns dados oficiais. Alguns dos estudos realizados em economia criativa estão um pouco desatualizados e seria importante avaliar a realidade atual.</p> <p>A conclusão deste estudo não seria em tempo útil da realização deste plano, sendo assim um tema a ser destacado, por exemplo, numa futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.</p>
<b>Custos Previstos</b>	Não envolverá custos pois os mesmos estarão cobertos pelas parcerias estabelecidas
<b>Avaliação</b>	<p>Contabilização do número de trabalho realizados até ao final do plano</p> <p>Avaliação do número de propostas inseridas no plano curricular</p> <p><i>Feed back</i> das escolas</p>

**Quadro 13: Inquérito “Lisboa na rede de Cidades Criativas da UNESCO”**

<b>Inquérito “Lisboa na rede de Cidades Criativas da UNESCO”</b>	
<b>Públicos-alvo</b>	Públicos secundários à exceção dos Meios de Comunicação
<b>Eixo Estratégico</b>	Envolver e Unir
<b>Objetivo</b>	Promover o interesse de todos os públicos secundários envolvidos neste ação em apoiar uma futura candidatura de Lisboa à Rede de Cidades Criativas da UNESCO.
<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	<p>Criação de um inquérito para perceber qual a posição dos públicos secundários sobre uma possível adesão à Rede de Cidades Criativas e perceber as suas expectativas.</p> <p>O inquérito, da responsabilidade da EGEAC, seria desenvolvido na plataforma gratuita <i>Survey Monkey</i>. De forma a poupar custos a colocação do inquérito <i>online</i>, assim como o envio do mesmo via mail para os diversos intervenientes, seria garantido por um estagiário da EGEAC, dada a simplicidade do processo.</p> <p>De forma a dar a conhecer os resultados deste questionário seria organizada uma gala, em Dezembro, sendo que sugiro que a mesma se realize no Teatro Municipal São Luiz, um dos equipamentos sob a alçada da EGEAC, que teria a responsabilidade artística de organizar a gala, em termos de programa musical. Sugiro ainda que esta gala conte com o apoio do Ministério da Cultura e da UNESCO, que seriam convidados de honra deste evento. Sugiro também o estabelecimento de um contrato <i>probono</i> com a agência de comunicação Cunha e Vaz Associados, que faria a cobertura mediática de todo o evento, além de ser responsável pelos convites a endereçar para esta gala. Sugiro que, aproveitando a cobertura mediática desta gala, se tente um patrocínio junto da Fundação EDP, que podia contribuir com um valor monetário para a realização de um Porto de Honra, antes do início da gala.</p> <p>A gala começaria com discursos breves dos representantes do ministério da Cultura, UNESCO e CML, onde seria feito um breve balanço das</p>

	<p>atividades realizadas ao longo do ano, e onde seriam apresentados os resultados do questionário submetido atempadamente aos públicos secundários envolvidos nesta ação.</p> <p><b>Sugestão de perguntas a figurar no inquérito:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Considera a Rede de Cidades Criativas uma mais-valia para a promoção da cultura, mais especificamente na área da música?</b></li> <li><b>2. Pensa que Lisboa teria condições para aderir a esta Rede?</b></li> <li><b>3. Que benefícios traria para a entidade que representa a integração na rede de Cidades Criativas da UNESCO?</b></li> <li><b>4. Quais as expectativas em relação a esta rede?</b></li> </ol>
<b>Custos associados</b>	Sem custos associados dado que a EGEAC possui os recursos humanos e plataforma é gratuita.
<b>Avaliação</b>	<p>Número de contributos dados no inquérito.</p> <p>Número de inquéritos respondidos.</p> <p>Número de pessoas na gala</p> <p>Feedback das entidades envolvidas</p>

### 6.3.8 Calendarização

Depois de descritas as ações a realizar ao longo de 12 meses de implementação é apresentado de seguida o plano de calendarização do presente plano de comunicação:

**Quadro 14: Calendarização**

<b>Desenvolvimento e Ações de Suporte</b>	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Dossier de informação												
Backgrounder												
Site em <i>Wordpress</i> .												

Reunião de Apresentação												
Reunião de Reavaliação												
Reunião de Ponto de Situação 1												
Reunião de ponto de situação 2												
Parceria com a ESCS para o desenvolvimento do vídeo												
Parceria com o Portal SAPO												
Parceria com o Centro Cultural de Belém para divulgar o vídeo nos seus espetáculos.												
Parceria entre os Agentes Culturais para divulgação do vídeo nos festivais de Lisboa												
Parceria com o Rock in Rio para divulgação do vídeo												
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do vídeo												
Divulgação do Hino junto das Entidades Culturais												
Parceria com o SAPO para divulgação do hino												
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do hino.												
Reunião de trabalho pós-colóquio												
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do colóquio												
Bolsa de estudo												
Elaboração de um Estudo sobre a importância da Música para a Economia Criativa												
Realização de um inquérito												



Rock in Rio	colóquio.
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do vídeo	Não implicará custos.
Promoção do concurso “Vamos Construir um Hino para Lisboa”	Estabelecimento de uma parceria com as entidades envolvidas em contrapartida de visibilidade das mesmas. Os custos que podem advir desta ação ficaram cobertos pelo orçamento das Festas de Lisboa 2016.
Divulgação do Hino junto das Entidades Culturais	Estabelecimento de uma parceria entre Gulbenkian e Centro Cultural de Belém com a contrapartida de realizarem um evento cultural de relevo em conjunto.
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do Hino	Não envolverá custos.
Colóquio “A Identidade Musical de Lisboa”	Estabelecimento de uma parceria com a Gulbenkian que cederá o espaço. Os custos do <i>coffee-break</i> serão da responsabilidade de um patrocínio com a Caixa Geral de Depósitos. Segundo um orçamento pedido o custo por pessoa varia entre um intervalo de 2€ e 5,60€ por pessoa. Pensando numa proporção de 100 pessoas, o custo mínimo seria 200€ e o custo máximo 560€.
Reunião de trabalho dos públicos primários	Não implicará custos.
Relação com os Meios de Comunicação na divulgação do colóquio	Os custos das <i>pens</i> , que serviriam de suporte aos <i>press kits</i> deveriam ser assumidos pelo CML. Na procura de orçamento, o valor por <i>pen</i> , encontrado foi de 5€. Pensando numa proporção de 20 <i>press kits</i> o custo ficaria em 100€.
Bolsa de Estudo	Estabelecimento de uma parceria com as escolas de música e com o Centro Nacional de Cultura que tem um programa de bolsas de estudo.
Elaboração de um estudo sobre a importância da música na economia criativa	Estabelecimento de uma parceria com o IDEA, o gabinete de estudos da Escola Superior de Música de Lisboa.
Gala	Na preparação da Gala, seria estabelecida uma parceria <i>probono</i> com a Cunha e Vaz Associados no sentido de fazer toda a cobertura mediática. Uma vez a organização do evento seria da responsabilidade de EGEAC, o Teatro São Luiz seria o espaço escolhido para a sua realização, não havendo custos de aluguer de espaço. O evento contaria com o apoio do Ministério da Cultura e com o apoio da UNESCO. O custo do Porto de Honra seria da responsabilidade da Fundação EDP, que seria patrocinadora desta gala. O orçamento do

	Porto de Honra pedido foi de 4,40€, o que pensando num evento com a presença de 50 pessoas teria um custo de 220€.
--	--

### **6.3.9 Avaliação**

Um plano de comunicação pressupõe sempre momentos de avaliação de forma aferir se aquilo que foi inicialmente pensado está a corresponder à expectativas.

Através da avaliação intermédia que vai sendo desenvolvida ao longo do plano de comunicação é possível ter uma noção real do desenvolvimento do mesmo. Assim, além da avaliação proposta ao longo de todo o plano, sugiro ainda uma avaliação em períodos de três meses, com a realização de um relatório, de forma a perceber se é necessário fazer alguma alteração ao plano ao longo da sua implementação.

## Considerações Finais

Desde a crítica de Theodor Adorno e Max Horkheimer em relação à indústria cultural até ao presente foi percorrido um grande caminho. Não foi apenas o tempo que passou, o mundo sofreu a sua metamorfose.

A discussão entre indústrias culturais e indústrias criativas mantém-se dado elemento de subjetividade que as caracterizam. No entanto, é interessante perceber como esses conceitos foram evoluindo ao longo do tempo e como foram aglutinando novos conceitos.

Os contributos de Richard Florida ou de Charles Landry, entre outros, foram de elevada importância para o desenvolvimento de novos conceitos e de novos paradigmas. Landry defende que uma cidade para ser criativa deve basear-se em quatro fundamentos: enquanto infraestrutura artística e cultural, enquanto economia criativa, como sinónimo de uma classe criativa sólida e enquanto lugar que estimula uma cultura de criatividade. Foi com base nestes fundamentos que desenvolvemos a proposta a cidade de Lisboa

Hoje em dia, as indústrias criativas querem chamar a atenção. Já no início dos anos 2000 se falava da necessidade de estimular a economia criativa no seio de uma cidade, de forma a torná-la, não só criativa, mas completa no seu todo, equilibrada.

Em Portugal, ainda há um longo caminho a percorrer. No entanto, os sinais começam a manifestar-se. Lisboa é uma cidade cosmopolita, moderna, vibrante, mas que ao mesmo tempo preserva a sua identidade. É precisamente a cultura que vive dentro da cidade que a torna genuína.

No entanto, em última análise, num país assombrado pela crise, a cultura não é prioridade. Esta pode ser uma visão muito simplista. Mas o que se tentou com o desenvolvimento deste trabalho foi dar um contributo para o destaque que a cultura pode assumir numa cidade como Lisboa, e perceber de que forma podemos estimular a cidade onde habitamos e de que forma podemos promovê-la e contribuir para o desenvolvimento de uma economia criativa dentro dela, neste caso específico, através da música.

Apesar de haver um défice de estudos atualizados na área das indústrias criativas em Portugal, há avanços que vão ser registados. Recentemente foi lançado o relatório *Conta Satélite da Cultura*, em 2015, com dados sobre este setor em Portugal. Como referiu Jorge Barreto Xavier,

ex-secretário de estado da cultura, no lançamento deste relatório de que temos dados em como a cultura não deve ser classificada unicamente como uma despesa, mas como algo que também gera valor.

Também foi importante perceber ao longo do trabalho qual a relação que o poder local tem com a comunicação e de que forma as relações públicas podem contribuir para projetos e iniciativas da sociedade.

Chegando ao ponto final do presente trabalho há que referir que este não é o fim, mas sim um primeiro momento. A preocupação essencial na prossecução deste trabalho foi desenvolver um plano de comunicação inicial que sirva de ponto de partida para o desenvolvimento de uma vontade comum em colocar a cidade de Lisboa na Rede de Cidades Criativas da UNESCO, usando o setor da música como ponto de candidatura. Perceber de que forma as relações públicas podiam contribuir para estimular o desenvolvimento da cultura de Lisboa foi o ponto de partida de todo o trabalho.

Assim, partindo de um problema de comunicação, em que o défice de investimento na cultura, nos últimos anos, trouxe uma lacuna de apostas no setor, conduzindo a uma falta de diálogo entre vários atores culturais e à inexistência de uma estratégia conjunta e consertada de comunicação para a cultura, foi delineado um plano para que este problema possa ser, em parte, colmatado com uma estratégia de informação e comunicação que promova o envolvimento mais ativo das entidades responsáveis pelo setor cultural da cidade de Lisboa, estabelecendo diálogos e pontes de comunicação entre as diversas entidades.

Porque acreditamos que a música faz parte do ADN da cidade e porque a cidade tem condições de se promover melhor, agora que é um ponto de referência do turismo, com dados que demonstram um maior interesse internacional por Lisboa. A cidade de Lisboa é berço do Fado, elevado à categoria de Património Imaterial da UNESCO, e além desta forma tão genuína de cultura, a cidade é também palco de alguns dos festivais e momentos musicais mais importantes do país.

A proposta de plano desenvolvida teve em linha de conta a aproximação de alguns públicos dentro da cidade, de forma estimular um diálogo que possa conduzir a uma posição integrada entre os intervenientes do setor. Ainda a pensar no reforço de relações, o plano foi desenvolvido numa lógica de custo zero, no sentido de minimizar os custos inerentes a este projeto, com o propósito de reforço, não só da ligação entre os públicos, mas sobretudo uma

entrajuda que tem como objetivo a prossecução de um bem comum. Daí a sugestão de parcerias como elemento base deste plano de trabalho, entre alguns dos principais decisores dentro da cidade.

O contributo para a cultura da cidade de Lisboa através das relações públicas é uma semente que pode dar frutos. Este trabalho deve ser visto como um primeiro momento para a implementação de uma estratégia maior.

Espero, assim, contribuir para a reflexão deste tema e contribuir para o desenvolvimento de ações futuras.

## Referências Bibliográficas

- Adorno, Theodor W e Horkheimer, Max, (1947). *Dialética do Esclarecimento*. Disponível em [http://adorno.planetaclix.pt/d\\_e\\_conceito.htm](http://adorno.planetaclix.pt/d_e_conceito.htm) [consultado a 10 de setembro de 2014].
- Amaral, Freitas do (1994). *Código de direito administrativo*. 2ª edição, 1º volume, Coimbra, Almedina.
- André, Isabel, Vale, Mário (2011). *A criatividade urbana na região de Lisboa*. Lisboa, disponível em [http://issuu.com/ccdr-lvt/docs/criatividade\\_urbana\\_na\\_regiao\\_lisboa\\_igot\\_mario\\_va](http://issuu.com/ccdr-lvt/docs/criatividade_urbana_na_regiao_lisboa_igot_mario_va) [consultado a 6 de outubro de 2014].
- Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (2015). Disponível em [http://www.apct.pt/Analise\\_simples.php](http://www.apct.pt/Analise_simples.php) [consultado a 10 de novembro de 2015].
- Borges, Vera e Costa, Pedro, (2012). *Criatividade e Instituições*, Imprensas Sociais e Humanas. 1ª Edição, Lisboa.
- Caetano, Marcelo (1965). *Manual de direito administrativo*. 7ª edição, Coimbra Editora.
- Câmara Municipal de Lisboa (2013). *Lisboa Economia Criativa*. Disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa\\_Economia\\_Criativa.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/INVESTIR/publicacoes/apresentacoes/Lisboa_Economia_Criativa.pdf) [consultado a 6 de outubro de 2014].
- Câmara Municipal de Lisboa (2015). *Lisboa em Números 2015*. Disponível em [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA\\_DE\\_LISBOA\\_EM\\_NUMEROS\\_2015\\_PT.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/DOCS/ECONOMIA_DE_LISBOA_EM_NUMEROS_2015_PT.pdf) [consultado a 11 de novembro de 2015].
- Câmara Municipal de Idanha-a-Nova (2014). Disponível em [http://www.cm-idanhanova.pt/divulgacao/noticias/cidades\\_criativas\\_unesco.aspx](http://www.cm-idanhanova.pt/divulgacao/noticias/cidades_criativas_unesco.aspx) [consultado a 8 de outubro de 2014].
- Câmara Municipal de Idanha-a-Nova (2015). Disponível em [http://www.cm-idanhanova.pt/divulgacao/noticias/idanha\\_bid.aspx](http://www.cm-idanhanova.pt/divulgacao/noticias/idanha_bid.aspx) [consultado a 13 de maio de 2015].
- Câmara Municipal de Matosinhos (2014). Disponível em [http://www.cm-matosinhos.pt/pages/242?news\\_id=3122](http://www.cm-matosinhos.pt/pages/242?news_id=3122) [consultado a 13 de maio de 2015].
- Camilo, Eduardo (2003). *Eficácia vs democracia. Implicações para atividade comunicacional dos municípios*. Publicado na revista "Liberdade, Anais Científicos da Universidade Independente", p. 31-42.
- Camilo, Eduardo (1998). *Estratégias de comunicação municipal*. Covilhã, Universidade da Beira Interior, Col. Estudos em comunicação (4).
- Caupers, João (2009). *Introdução ao Direito Administrativo*. 10ª ed., Lisboa.

- CML (2015) *Cultura e Lazer*. Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/viver/cultura-e-lazer> [consultado a 11 de novembro de 2015].
- Centro Cultural de Belém (2015). Disponível em <https://www.ccb.pt> [consultado a 8 de novembro de 2015].
- Correio Alentejo (2011). *Serpa apresenta candidatura a Cidade Criativa da UNESCO*. Disponível em: [http://www.correioalentejo.com/?diaria=5712&page\\_id=36](http://www.correioalentejo.com/?diaria=5712&page_id=36) [consultado a 8 de outubro de 2014].
- Correio do Minho (2015). *Braga afirma-se como capital criativa*. Disponível em (<http://www.correiodominho.com/noticias.php?id=85881> [consultado a 13 de maio de 2015].
- DN (2015) *NOS Alive recebeu 155 mil pessoas em três dias*. Disponível em <http://www.dn.pt/artes/interior/nos-alive-recebeu-155-mil-pessoas-em-tres-dias-4675760.html> [consultado a 10 de novembro de 2015].
- EGEAC (2015). Disponível em <http://www.egeac.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].
- Escola Superior de Música de Lisboa (2015). Disponível em <http://www.esml.ipl.pt/index.php/escola/acerca-da-esml> [consultado a 9 de novembro de 2015].
- Ferreira, Claudino Cristóvão (2006). *A Expo'98 e os imaginários do Portugal contemporâneo. Cultura, celebração e políticas de representação*. Tese (doutoramento), Coimbra, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Figueira, Jorge (2012). *A Expo'98 de Lisboa: projeto e legado*. Arqtexto, UFRGS, Brasil, 16.
- Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class, and how it is transforming leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Gaio, Carlos, Rui Azevedo e Teresa Brito (1986). *Organização dos Serviços Municipais*. Porto: C. C. R. N. (Divisão de Estudos e Organização dos Recursos Locais).
- Gregory, Anne. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. 3rd Edition. London.
- Gulbenkian Música (2015). Disponível em <http://www.musica.gulbenkian.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015].
- Hesmondhalgh, David e Pratt, Andy C. (2004). *Cultural industries and cultural policy*. LSE Research Online.
- INE (2014). *Estatísticas de Cultura*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210767363&PUBLICACOESmodo=2) [consultado a 26 de outubro de 2015].

Jornal de Negócios (2008). “Portugal é formado por dois países: Portugal e Lisboa”. Disponível em <http://www.ccdr-lvt.pt/files/49b57b35bbe463a4a9e5a2a556b52119.pdf> [consultado a 9 de novembro de 2015].

Jornal de Negócios (2015). *Turismo gera proveitos de 680 milhões para a região de Lisboa*. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/turismo\\_gera\\_proveitos\\_de\\_680\\_milhoes\\_para\\_a\\_regiao\\_de\\_lisboa.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/turismo_gera_proveitos_de_680_milhoes_para_a_regiao_de_lisboa.html) [consultado a 9 de novembro de 2015].

KEA (2006). *The Economy of Culture in Europe*. Report prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels.

Landry, Charles (2000) *The Creative City: a toolkit for urban innovators*. Earthscan Publications, London.

Landry, Charles (2005-2007). *Creativity and the city thinking through the steps*. The Urban Reinventors Paper Series.

Lindon, Denis et al. (2004). *Mercator XXI, Teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote, 10ª edição, Lisboa.

Lusa (2014). *Turistas geram milhões de euros em receitas à cidade de Lisboa*. Disponível em <http://noticias.sapo.pt/economia/artigo/turistas-geram-milhoes-de-euros-5830.html> [consultado a 9 de novembro de 2014].

Mateus, A. (2010) *O setor cultural e criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) – Relatório Final. Augusto Mateus & Associados, Lisboa.

Miranda, Jorge; Silva, Jorge Pereira da (2000). *Constituição da República Portuguesa*. 2ª. ed. São João do Estoril: Príncípa.

Moreira, Jacinta, Silva, Maria José (2007). *Marketing das cidades. Estudo da identidade: o caso da cidade da Covilhã*. Publicado no livro *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, p. 2114-2127.

Myerscough, John (1994). *Capitais europeias da cultura e meses da cultura: versão resumida*. Glasgow, Rede das Cidades Europeias da Cultura.

Nações Unidas (2008). *Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the Creative economy – towards informed policy-making*. ONU, UNDP e UNCTAD, Nova Iorque.

Nações Unidas (2010). *Creative Economy Report 2008, Creative Economy: A Feasible Development Option*. United Nations.

Observador (2015). *Riqueza gerada pela Cultura passa a ser contabilizada em números. E o saldo é positivo*. Disponível em <http://observador.pt/2015/08/27/riqueza-gerada-pela-cultura-passa-a-ser-contabilizada-em-numeros-e-o-saldo-e-positivo/> [consultado a 9 de novembro de 2015].

Observador (2015). *Audiências*. Disponível em <http://observador.pt/audiencias/> [consultado a 10 de novembro de 2015].

Observatório de Turismo de Lisboa (2015). Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/d7170740-5896-4445-8154-8f147d1208d0/RTL134-OBS.aspx> [consultado a 15 de maio de 2015].

O'Connor, J. (2010). *The Cultural and Creative Industries: a literature review* [2nd ed.]. Creativity, Culture and Education Series. Creativity, Culture and Education. London.

*Oxford Advanced Learners Dictionary*, (2000). Oxford University Press, 6<sup>th</sup> Edition, Oxford.

Palmer, Robert et al.(2004). *European cities and capitals of culture*. PALMER/ RAE Associates, Bruxelas, Parte I.

Pordata (2015). *Quadro resumo município de Lisboa*. Disponível em [http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Lisboa+\(Munic%C3%ADpio\)-6561](http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Lisboa+(Munic%C3%ADpio)-6561) [consultado a 8 de novembro de 2015].

Pratt, Andy C. (2008). *Cultural commodity chains, cultural clusters, or cultural production chains?*, LSE Research Online.

Pratt, Andy C. (2008). *Creative cities: the cultural industries and the creative class*, LSE Research Online.

Portelinha, Ruthia (2009). *A dimensão cultural da integração europeia. Capitais Europeias da Cultura*. Tese (mestrado), Coimbra, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras.

Público (2014). *Indústrias culturais e criativas preparam-se para a disputa dos fundos europeus*. Disponível em <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/industrias-culturais-e-criativas-preparamse-para-a-disputa-dos-fundos-europeus-1621872> [consultado a 1 de novembro de 2014].

Público (2014). *Matosinhos aposta no design para transformar a cidade*. Disponível em <http://www.publico.pt/local/noticia/matosinhos-transforma-a-quadra-maritima-num-centro-de-design-1632547> [consultado a 13 de maio de 2015].

Público (2014). *Observador arranca na segunda-feira e quer apostar na qualidade*. Disponível em <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/observador-arranca-na-segundafeira-e-quer-apostar-na-qualidade-desde-o-1%C2%BA-minuto-1636491> [consultado a 10 de novembro de 2015].

Ribeiro, António Pinto (2004). "Lisboa 94, dez anos depois". *Público*, ano XIV, nº 5033.

Rock in Rio Lisboa (2015). Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/> [consultado a 8 de novembro de 2015]

Salgueiro, Luís Filipe (2011). *Cidade e Utopia: reconstrução da zona oriental de Lisboa. O projeto do Parque das Nações*. Tese (mestrado), Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras.

SAPO (2015) *Audiência*. Disponível em <http://sobre.sapo.pt/pt-pt/publicidade/portugal/audiencia> [consultado a 10 de novembro de 2015].

SIC (2013), *Expo 98 - O grande Evento passado 15 anos da sua abertura*. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=dd3uBkc2Mow> [consultado a 4 de novembro de 2014].

Smith, Ronald D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. 2ª Edição, Nova Jérсия.

Sociedade Lisboa 94 (1994). *Lisboa 94 Capital Europeia da Cultura. Memória Fotográfica*. Lisboa, Planeta Agostini.

Taylor, Edward B., (1920). *Primitive Culture*. Volume I, 6ª Edição, Londres.

The Work Foundation (2007). *Staying Ahead: The Economic Performance of the UK's Creative Industries*. Department for Culture, Media and Sport.

Throsby, David (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press, Nova Iorque.

TSF (2015). *Secretário de estado da cultura: é o orçamento mais baixo de sempre*. Disponível em <http://www.tsf.pt/portugal/politica/interior/secretario-de-estado-da-cultura-e-o-orcamento-mais-baixo-de-sempre-4521340.html> [consultado a 8 de novembro de 2015].

UNESCO (2014). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/> [consultado a 24 de setembro de 2014].

UNESCO (2015). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/creative-cities-map> [consultado a 19 de maio de 2015].

UNESCO (2015). *Creative Cities Network*. Disponível em <http://en.unesco.org/creative-cities/content/call-applications> [consultado a 9 de novembro de 2015].

Villalobos, Bárbara & Luís Moreira (1998). *Exposição Mundial de Lisboa: Arquitectura*. Lisboa: Editorial Blau.

*Vocabulário de Termos e Conceitos de Ordenamento do Território*, (2005). Lisboa: Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.

XVII Governo Constitucional (2007). *Plano Tecnológico*. Disponível em <http://dne.cnedu.pt/dmdocuments/planoTecnologico.pdf> [consultado a 6 de novembro de 2014].

Welcome (2014). *NOS Alive é o evento que mais estrangeiros atrai*. Disponível em <http://www.welcome.com.pt/tendencias/3581-nos-alive-e-o-evento-que-mais-estrangeiros-atrai.html> [consultado a 11 de novembro de 2015].

Wikipédia (2014). *Creativity*. Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity> [consultado a 15 de fevereiro de 2014].

Wikipédia (2015). *Conservatório Nacional de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio\\_Nacional\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Conservat%C3%B3rio_Nacional_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

Wikipédia (2015). *Escola Superior de Música de Lisboa*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola\\_Superior\\_de\\_M%C3%BAsica\\_de\\_Lisboa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_Superior_de_M%C3%BAsica_de_Lisboa) [consultado a 8 de novembro de 2015].

Wikipédia (2015). *Ministério da Cultura*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio\\_da\\_Cultura\\_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Cultura_(Portugal)) [consultado a 9 de novembro de 2015].

Wikipédia (2015) *NOS Alive*. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS\\_Alive](https://pt.wikipedia.org/wiki/NOS_Alive) [consultado a 10 de novembro de 2015].

# Anexo 1

Entrevista: Paulo Soeiro de Carvalho

Função: Diretor Municipal do Gabinete de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa

Data: 29 de Maio de 2015.

## **Pedia que se apresentasse.**

O meu nome é Paulo Soeiro de Carvalho e sou diretor municipal do gabinete de economia e inovação da Câmara Municipal de Lisboa há quatro anos, quando, no âmbito de uma grande reorganização que houve nos serviços, na orgânica da Câmara Municipal de Lisboa, foi criada pela primeira vez uma direção municipal que trabalha as áreas da economia, da inovação, do empreendedorismo, ligação com as universidades e com o conhecimento e com a forma como podemos identificar clusters ou setores económicos considerados estratégicos para o futuro da economia da cidade. Portanto, é o meu trabalho, a minha função neste momento é esta há quatro anos a esta parte.

## **Quando foi criada a direção e qual o objetivo?**

É uma direção municipal que numa Câmara com alguma dimensão, como a de Lisboa. Estamos a falar de uma Câmara Municipal que tem cerca de nove mil funcionários. É uma Câmara grande, tem uma organização grande e que tem uma componente política, no cimo, tem um presidente e um executivo, com vereadores, que se reúnem, fazem reuniões de câmara, etc. E depois tem um conjunto de direções gerais, que são chamadas de direções municipais. E nunca tinha havido nenhuma direção municipal que trabalhasse estas áreas, esta direção municipal de economia e inovação. Existe esta e depois existem aquelas mais tradicionais, aquelas que todas as câmaras municipais têm normalmente – o urbanismo, o espaço público, a educação, a cultura, a habitação, etc – e a partir de 2011 passou a haver uma direção municipal de economia e inovação que tem dois departamentos e uma divisão, se quisermos, e que tem uma estratégia muito específica, que tem vindo a ser trabalhada.

Basicamente o nosso statement, a nossa visão estratégica passa por uma afirmação, que é uma ambição, que é “Fazer com que a cidade de Lisboa se assuma cada vez mais como

uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa”. E basicamente nós trabalhamos esta ambição, esta visão estratégica, organizando-nos em quatro grandes áreas, que nós dizemos que são quatro grandes motores.

Um que é posicionar a cidade de Lisboa como um hub atlântico para o investimento e as empresas e basicamente passa pela atração de investimento, empresas, talentos. E aí trabalhamos como uma entidade, com uma associação que é onde a câmara tem a sua participação maioritária que é a Invest Lisboa, que é uma agência para a promoção do investimento e temos um conjunto de projetos nessas áreas.

Depois temos um segundo motor, grande, que é tudo o que tem a ver com empreendedorismo e temos um conjunto muito grande de projetos na área do empreendedorismo. Desde a Start Up Lisboa, que é uma incubadora. Neste caso até já são três espaços de incubação. Desenvolvemos uma estratégia de construção de uma rede de espaços de incubação, de Fab Labs, de espaços de Coworking, e que nós chamámos numa primeira parte, numa primeira etapa de rede de incubadoras, que agora se está a transformar na forma como nós apresentamos o nosso ecossistema empreendedor na cidade de Lisboa.

E depois temos um programa de empreendedorismo para os jovens, temos um programa de microcrédito, com um conjunto grande de parceiros. Temos um Fab Lab, nós próprios temos um Fab Lab que é um laboratório de prototipagem rápida no antigo mercado do Forno do Tijolo. Na terça-feira passada abrimos o terceiro pólo da Start Up Lisboa, na Rua da Prata, e hoje abrimos uma incubadora criativa na Mouraria, que se chama Centro de Inovação da Mouraria e é uma hub criativa. Esta é a parte toda do empreendedorismo.

O terceiro grande motor é tudo o que tenha a ver com trabalhar com as universidades, com os centros de investigação. Ou seja, como é que o conhecimento e a inovação podem fazer parte desta estratégia. E temos vários projetos com as universidades e com outros parceiros, E um dos projetos que é basicamente uma plataforma que nós achamos que pode ser muito importante que é a Study in Lisbon, que basicamente é uma parceria com todas as universidades, politécnicos, para fazer com que a cidade de Lisboa seja cada vez mais atrativa para estudantes e para investigadores. Nós queremos colocar agora também, aliás está aqui no primeiro draft, como é que para além de estudar, também captar cientistas e investigadores para a cidade de Lisboa. Portanto é uma área também muito importante.

A última área é: quais é que são os setores estratégicos da cidade, ou seja, setores e clusturs de atividades. E aí trabalhámos e identificámos um conjunto deles. À cabeça, as criativas, que foi o primeiro a ser trabalhado da forma que eu vou explicar. Tanto as indústrias criativas como a economia criativa. Mas além das indústrias criativas temos o mar que também já temos um documento que chamamos de blueprint público, à margem do que fizemos com as criativas. Temos a saúde e o bem-estar e temos as tecnologias da informação e comunicação, a internet, web, mobile, portanto, o digital. Para além dessa queremos trabalhar tudo o que é economia verde. E depois temos outras áreas que são o comércio, que é trabalhado à parte, o turismo, que é trabalhado à parte, no sentido em que são áreas muito

importantes na cidade e têm uma forma de intervenção específica. E depois temos coisas que são um bocadinho mais difíceis de delimitar que são as smart cities, que é uma parte importante em qualquer cidade, hoje em dia, ou a resiliência urbana. Ou seja, se nós quiséssemos identificar as principais áreas, ou os principais clusters, nós diríamos que estamos a trabalhar nestas áreas.

Depois há coisas mais particulares, tipo newshoring, outsourcing, assento de competências. Mas digamos que são estas a forma como nós trabalhamos. Dentro de cada uma destas quatro áreas temos um conjunto muito diversificado e projetos. Tentamos sempre trabalhar uma lógica de product base.

A economia criativa, as indústrias criativas da cidade de Lisboa, a afirmação da cidade de Lisboa como uma cidade criativa é uma das nossas prioridades que cruzam várias destas coisas porque nós queremos que a cidade de Lisboa tenha como um dos seus principais clusters a economia criativa e para isso fazemos um trabalho muito específico para trabalhar esse cluster estratégico, se quisermos. À imagem do que estamos a fazer com os outros. E portanto, como é que nós trabalhamos os clusters? Para ser sintético: nós temos uns documentos que chamamos de blueprint e esses documentos espelham um bocadinho daquilo que nós estamos a tentar fazer em cada um desses quatro, cinco, grandes setores económicos considerados estratégicos e prioritários.

A primeira coisa que nós fizemos, no caso das criativas, foi “o que é que são as criativas?”, “como é que nós delimitamos as criativas na nossa forma de trabalhar?”. E fizemos uma classificação, uma delimitação relativamente tradicional que vem dos trabalhos do Reino Unido, já de há 20 anos atrás, e que é uma delimitação relativamente pacífica. Depois, além da delimitação das criativas, e que tem o design, a arquitetura, as artes performativas, os media, etc, que têm estas áreas todas. Não é uma em particular, ou duas ou três é uma abordagem relativamente ampla. Nós fizemos uma coisa que foi: por um lado, quanto é que isto vale numa cidade. Quantas empresas é que existem, qual é o volume de emprego, qual é que é o valor de negócios. Ou seja, o que é que isto significa? Que não havia essa informação. Aliás, não havia para a economia, para a inovação, para o empreendedorismo, não havia muita informação sobre a economia da cidade de Lisboa. Aliás, esta publicação que apresentámos hoje digitalmente, que colocámos a circular online, que é o que está aqui, é um pouco a ideia de que é muito importante nós sabermos o que é que valemos, o que é que somos, quanto é que somos, nestas áreas que muitas vezes nós não sabíamos. E na parte das criativas, neste cluster, nós fizemos este trabalho específico.

Portanto esse é um caminho. Fizemos um caminho idêntico ou parecido com “e onde é que estão os principais atores?”. Mapeámos os atores todos que existem na cidade de Lisboa, os atores das criativas. E depois juntámos isto tudo e dissemos que queríamos fazer uma espécie de um convite à ação, ou seja, nós queremos é convidar, estimular, desafiar todos os parceiros, públicos, privados, individuais, coletivos, a fazerem parte de uma estratégia que é, fazer com que na cidade de Lisboa as criativas façam parte cada vez mais da sua estrutura económica, de inovação, de empreendedorismo, etc. E aí identificámos um conjunto de áreas.

E as áreas que nós identificámos, que não as tenho todas de cabeça, são: a primeira é a internacionalização da cidade de Lisboa também como uma cidade criativa. Nós, o ano passado, ganhámos um prémio importante que foi, o Comité das Regiões entregou à cidade de Lisboa o prémio de European Entreprenership Region. A cidade de Lisboa foi a primeira cidade do Comité das Regiões a ganhar este prémio. E isso reflete já o trabalho todo feito ao nível do empreendedorismo. O que nós queremos é que as criativas tenham também, não é a mesma coisa porque são coisas diferentes, que a cidade de Lisboa se posicione como uma cidade criativa, não porque estamos a inventar, mas porque ela é. Ela tem uma densidade de atores, de iniciativas, de projetos. E fizemos uma outra coisa que foi, além do mapeamento dos atores no terreno e no espaço, fizemos um mapeamento das iniciativas no tempo, que é esse timeline dos eventos das criativas. e olhando para aquilo, às vezes uma pessoa não tem a noção de que em áreas muito diversas da chamada economia criativa, a cidade de Lisboa tem uma dinâmica muito interessante. E alguns desses eventos têm visibilidade, têm notoriedade internacional.

Portanto, a primeira coisa que foi feita foi colocar a cidade de Lisboa no mapa das criativas, a nível europeu, internacional. A internacionalização e a atração de projetos e iniciativas, coisas que possam ser interessantes na área das criativas. A segunda coisa que nós dissemos foi: achámos que era muito importante que as criativas fossem cada vez mais um instrumento para a reabilitação urbana ou para a utilização de equipamentos ou edifícios que já não estavam a ser utilizados para determinado tipo de atividades relacionadas com as atividades criativas, culturais. Isso é um movimento que está a acontecer em todo o mundo, em particular estamos a falar de cidades mais velhas como por exemplo fábricas ou elementos industriais que foram ficando sem utilização, e isso tem vindo a acontecer na cidade de Lisboa. E alguns dos projetos que nós estamos a trabalhar, que podemos considerar, na área das criativas, passam por uma utilização e uma ocupação ou por uma refuncionalização de equipamentos ou de edifícios que estavam abandonados, que estavam devolutos. Por exemplo, o Fab Lab Lisboa, que é um gabinete de prototipagem que entra dentro de um movimento que cruza o movimento das criativas com o movimento dos makers. Está, e foi criado e implementado, no Mercado do Forno do Tijolo. Aliás, num anexo do Mercado do Forno do Tijolo, que era um matadouro de coelhos. E o Desterro, que é muito próximo, um hospital que está abandonado há seis ou sete anos, vai ser, e já está a ser intervencionado, pela mesma empresa que desenvolveu o conceito do Lx Factory, que vai ser uma coisa diferente, mas que é transformar aquele hospital que já não é um hospital, hoje em dia está desativado, num projeto que também tenha muitas das criativas, coisas culturais misturado com outras atividades económicas, residências artísticas ou outras. Portanto eu acho que este é um projeto muito interessante.

Depois, a Start Up Lisboa, que é uma incubadora, não necessariamente na área das criativas, mas às vezes também tem muita coisa nestas áreas, está no centro da cidade, na rua da Prata. E portanto, um edifício que era do Montepio, que estava devoluto foi todo recuperado para ser trabalhado como uma incubadora. E em frente abrimos outra, agora, que era um edifício que era de outro banco, da Caixa Geral de Depósitos, e que os dois primeiros andares são uma extensão da Start Up Lisboa.

Depois começam a haver coisas, que não tiveram uma intervenção direta da Câmara, mas se olharmos para a Lx Factory, era também uma zona industrial abandonada e é hoje em dia o principal repto criativo da cidade de Lisboa. E se avançarmos um bocadinho para o lado temos o Village Underground que é um projeto que foi até financiado por um programa nosso, é também uma tentativa interessante de revitalização e de utilização de um espaço, que neste caso era do museu da Carris, que não tinha utilização, e que passa a ser utilizado de maneira diferente e criativa. E isto podia multiplicar-se. E portanto as criativas entram também muito bem na forma como podemos dar uma vida ou fazer uma regeneração urbana através de atividades que muitas vezes não precisam de um grande investimento e isso a acontecer em vários sítios. Se formos à zona do Beato encontramos várias coisas interessantes como por exemplo o Todos, que é um espaço criativo também, existem várias coisas criativas nessas áreas. Algumas não têm a ver com uma intervenção da Câmara. Nós não estamos a dizer que somos nós que fazemos, muitas vezes nem devemos ser nós a fazer. Outras vezes podemos ter uma intervenção, ou licenciar ou autorizar, ou investir, mas a ideia é: a cidade de Lisboa, ou as cidades foram reinventadas pela forma como as criativas nas suas mais diversas expressões podem permitir uma revitalização ou uma reutilização inovadora e criativa de espaços que estão abandonados, devolutos ou que estão decadentes, alguns, ou mesmo zonas e bairros. E nós achamos que a cidade de Lisboa tem vindo a trabalhar nesse sentido.

Outra área que para nós é muito importante é o empreendedorismo e empreendedorismo criativo. Hoje nós inaugurámos uma incubadora criativa. Não havia uma incubadora direcionada para as áreas das criativas. E esta incubadora está na Mouraria, num edifício que também estava abandonado, era uma casa apalaçada que foi recuperada numa intervenção grande que houve na Mouraria e que por cima disso, teve um orçamento participativo que depois ganhou, para fazer um centro de inovação na Mouraria. Durante algum tempo não se percebeu muito bem o que é que poderia ser. Sabia-se que era para trabalhar com algumas associações locais, etc. E há cerca de um ano atrás foi tomada a decisão de aquele espaço ser uma incubadora criativa, enraizada também na comunidade, mas que não possa estar só dependente do que acontece no local. Vão existir ali cinco áreas. Tudo o que tenha a ver com moda, tudo o que tenha a ver com o design, algumas coisas que possam ter a ver com o craft, música... são cinco áreas, já com alguns parceiros. E portanto, esta é uma intervenção direta na área do empreendedorismo. E achamos que a área do empreendedorismo pode fazer muita coisa também pelas criativas. A economia criativa, as indústrias criativas, no fundo são a capacidade de nós ligarmos atividades artísticas, em que a arte, a criação artística é fundamental com algo que possa a ter com negócio, com mercado. E muitas vezes são mundos muito separados. E portanto sejam programas de aceleração para as criativas, sejam programas de capacitação ou mentoria, programas de incubação, são áreas que nós achamos muito importantes e onde de facto às vezes, uma intervenção ou uma dinamização de instrumentos ou de programas podem fazer a diferença. Às vezes há falhas. Os economistas dizem que são falhas de mercado. Mas a verdade é que há muita coisa que se pode fazer nestas áreas.

Outra coisa que nós tentamos fazer sempre, e que fizemos este ano, é apoiar o máximo de eventos possível. Há eventos que já têm vida própria e que têm uma certa periodicidade e que já são históricos nas cidade de Lisboa, mas tentamos sempre apoiar outros

que possam vir a alimentar esta dinâmica das criativas. No ano passado, além do Crative Jam do Clube dos Criativos, tivemos durante três anos na cidade de Lisboa o Eurobest e aí a Câmara investiu com alguma dimensão durante três anos seguidos, o Eurobest. Nunca tinha acontecido o festival europeu dos criativos da publicidade e das agências criativas três anos na mesma cidade. Continuamos a ter uma parceria com a MOP que tem a representação do festival Eurobest e dos Young Creative e que vem sempre mostrar alguns dos projetos vencedores a Lisboa.

E fizemos este ano, no início, uma parceria com o British Council e co-organizamos uma conferência internacional sobre gestores de espaços criativos, a European Creative Hubs Manager, que é um projeto do British Council que nós conseguimos trazer para Lisboa e que basicamente é sobre quais são as melhores competências, as melhores práticas, o que é um tool kit, o que é que um gestor de um espaço criativo faz, o que é um espaço criativo. Portanto, este tipo de coisas é para nós muito importante.

Organizámos também e apoiámos a realização da conferência europeia de coworks. E a partir daí identificámos os espaços de cowork na cidade de Lisboa. Nós temos mais de trinta espaços de cowork. E a verdade é que muitos dos criativos e muitas das atividades criativas, algumas obviamente podem crescer, escalar e serem globais, mas a verdade é que há muitos negócios das criativas, destes segmentos, que nunca serão negócios globais e escaláveis. Têm uma dimensão que nunca será global e muitos deles até são pessoas individuais. Há muitos deles que são freelancers, trabalho independente, criativo mais no sentido de escritores ou artistas. E muitas vezes o que é que eles precisam? Precisam de um espaço para trabalhar. E um espaço para trabalhar não tem que ser uma incubadora, não precisam de ser espaços de escritórios. Podem ser coworks. E hoje em dia estes espaços que vão existindo na cidade e um pouco por todo um mundo são espaços altamente flexíveis, muito modelares, ou seja, hoje em dia se olharmos para os espaços mais criativos, eles têm espaços de cowork, têm uma aceleradora lá dentro, podem ter uma incubadora, têm um espaço lounge, são coisas híbridas. E nós achamos que a cidade de Lisboa está a posicionar-se bem nessa área.

E depois temos uma posta mais na parte das residências, que é uma área que tem mais a ver com a cultura, se quisermos, de serviço público, cultura mais pura e dura e onde a câmara municipal de Lisboa já tem vindo a trabalhar há bastante tempo no sentido de ter algumas residências artísticas e este é também um movimento que nós achamos muito importante. E no fundo a estratégia é basicamente isto: posicionar e fazer com que a cidade de Lisboa seja cada vez mais e olhe para ela própria, os seus atores, o seu ecossistema, olhe para ela própria como uma cidade que tem muito a dizer e tem muito a fazer e que tem um potencial muito grande na área das criativas porque ainda por cima temos boas escolas de artes e nas diversas áreas, na cidade, que são áreas muito importantes e que depois se podem transformar, não apenas em atividade artística no sentido cultural e desligado do mercado, mas há muita coisa que se pode ligar ao mercado e que as pessoas podem viver disso. Precisam é, se calhar, de ter competências, recursos, acesso a certo tipo de investimento, que se calhar no passado não existia e que agora passa a ser possível. Portanto há um conjunto de coisas que nós queremos fazer mas que, de uma forma breve, a estratégia passa por aqui.

## **Porquê esta aposta na economia criativa em Lisboa? Seria o caminho natural tendo em conta a história da economia criativa?**

Todas as cidades, em particular cidades com alguma dimensão, quando tentam perceber quais são as áreas onde podem ter crescimento económico, podem ser competitivas, onde podem estimular a inovação, o conhecimento, a economia criativa que na verdade é uma construção, é um agregado de atividades que fazem sentido juntas. Não é uma opção, qualquer coisa que a cidade de Lisboa decidiu que “bom, por que não?”. Não, é um movimento de todas as cidades de alguma dimensão que olham para as criativas e têm estratégias nestas áreas por estas razões: porque são áreas de potencial crescimento, porque são áreas onde o conhecimento se pode ligar com a inovação e com a criação de emprego. São áreas que têm muito a ver com a cidade, que têm muito a ver com o território, com o local, com a forma como se podem ocupar determinados tipos de espaços, etc. são áreas que precisam de instrumentos e de estímulos de política pública porque na verdade eles estão entre aquilo que é a economia privada e o mercado e aquilo que é mais o público. E eu acho que por obrigação, ou seja, porque é uma área importante, porque é uma área que tem capacidade de crescer e é uma área que eu acho que tem muito potencial, a cidade de Lisboa não podia ficar à margem disso.

## **O que falta ainda fazer?**

Eu acho que falta fazer muito. Só para dar uma ideia, o Reino Unido começou a trabalhar em 1991, assim como a Austrália, a Nova Zelândia, os países anglo-saxónicos começaram a trabalhar há muito tempo. E outras cidades europeias estão a trabalhar há cerca de 20 anos, 15 anos, 10 anos. E nós começámos há muito pouco tempo a trabalhar isto de forma estratégica, como uma prioridade estratégica, portanto eu acho que há muito a fazer. Mas eu acho que principal coisa que falta fazer é sermos um pouco mais afirmativos neste vontade e nesta ambição de posicionar a cidade de Lisboa, e região, como um grande hub criativo a uma escala internacional. E depois, eventualmente tentar perceber se não devíamos investir um pouco mais e onde é que se podia investir. Eu acho que há muito para fazer e primeiro há estruturar mais e melhor a estratégia, torna-la mais visível. Por exemplo, eu acho que era muito interessante se conseguíssemos fazer uma plataforma, juntando os atores todos, em torno desta visão estratégica, destas prioridades estratégicas e de projetos que possam ser realizados, de geometria variável, porque há projetos que podem ser feitos por umas entidades, outros podem ser por outros, mas enquadrados dentro de uma estratégia, de um plano, é importante. É nesse sentido que eu acho que há muito para fazer.

### **A cidade pertence a algum conjunto de redes internacionais?**

Lisboa faz parte de redes de entidades internacionais de cidades e regiões: a Eurocidades, Comitá das Regiões, nós agora fazemos parte do Leading Cities, e outras. Existe também uma rede das cidades inteligentes porque depois existe esta questão das cidades criativas e das cidades inteligentes, às vezes são conceitos que se cruzam. Portanto, a cidade de Lisboa pertence a várias redes de cidades internacionais. Não me apreço que haja uma rede de cidades criativas que seja uma coisa suficientemente forte, que marque a diferença no sentido em que “quem está, está, quem não está fica de fora”. Penso que não haja muito isso. Há de facto estas coisas da UNESCO, que são oportunidades de ganhar notoriedade e visibilidade mas que não me parece que a afirmação de Lisboa como uma cidade criativa dependa da presença ou não em redes internacionais. Pode ser uma mais-valia em determinado tipo de situações.

### **Qual a sua opinião em relação à Rede de Cidades Criativas da UNESCO?**

A UNESCO está muito centrada e muitas vezes ligada às questões da preservação do património cultural, seja físico, seja imaterial. O Fado foi uma candidatura que a cidade de Lisboa fez e ganhou e foi a possibilidade que houve de considerar o Fado património imaterial da humanidade. Eu acho que pode ser uma oportunidade interessante mas não sei até que ponto isso é muito difícil de fazer? É vantajoso ou não? Não conheço o projeto da Unesco.

### **E se houvesse uma candidatura da cidade de Lisboa a esta rede, podia ser uma mais-valia?**

Eu acho que podia ser uma mais-valia. Podia-se aproveitar a experiência do processo de candidatura do Fado a património Imaterial da Humanidade e se calhar aproveitar a dinâmica. Porque se nós fôssemos capazes de ter uma excelente candidatura de Lisboa enquanto cidade criativa, parte do que eu disse em termos de estratégia, de plataforma, de conjugação de atores e o seu posicionamento, mesmo que não tivéssemos sucesso na candidatura, ficava o trabalho feito. Ou seja, às vezes costumo brincar um pouco. Nós durante muito tempo, durante a candidatura do Fado a Património Imaterial, o senhor presidente da Câmara e todos os vereadores, eu próprio e todos nós, nas assinaturas de *mail*, etc, aparecia sempre o logo da candidatura. Só isso já era uma coisa muito interessante que era a assunção da parte da cidade para todos os seus *players* que é uma área prioritária e que se calhar se

conseguíssemos ganhar este prémio, ou fazer parte desta rede, isso podia ser um valor acrescentado. É uma coisa que poderia trazer vantagens.

**Sente que há aquela ideia de que a UNESCO traz um selo de qualidade?**

Eu acho que é um selo de qualidade em determinadas áreas. E acho que tem muito a ver com áreas mais de natureza cultural, patrimonial. A economia criativa, as indústrias criativas, as cidades criativas vão muito para além disso. E eu acho que aí o selo da UNESCO funciona como uma mais-valia de credibilidade, de visibilidade em áreas que são muito institucionais e que tem a ver com questões mais de natureza cultural no sentido mais público, no sentido patrimonial, da história. Mas que pode não necessariamente transferir-se ou gerar sinergias para a componente mais da inovação, do conhecimento, do empreendedorismo, dos negócios, da dinâmica que nós associamos ao conceito de cidade criativa e indústrias criativas. Mas acho que era uma mais-valia. Podia ser uma das faces da moeda.