A "Competitividade do Centro Histórico de Guimarães" e a "Plataforma das Artes e da Criatividade"

Diagnóstico, Estratégia e Prospetiva

Relatório Final

Agosto 2012

Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda

ON.2 O NOVO NORTE
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE
QREN QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL PORTUGAL 2007.2013
UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ficha Técnica

Título
A "Competitividade do Centro Histórico de Guimarães"
e a "Plataforma das Artes e da Criatividade":
Diagnóstico, Estratégia e Prospetiva

Relatório
Relatório Final

Entidade Adjudicante
Câmara Municipal de Guimarães

Entidade Promotora
Câmara Municipal de Guimarães

Autoria
Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores

Coordenação Global
Augusto Mateus

Coordenação Executiva
Hermano Rodrigues

Consultores
Ana Caetano
António Marques
Dalila Farinha
David Canudo
Gonçalo Caetano
Jorge Moreira
Paulo Madruga

Especialistas Convidados
Isabel Reis
João Aidos
Marta Correia

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO 9
Diagnóstico prospetivo 9
Estratégia e governância 11

1. INTRODUÇÃO 17
Objetivos e organização do estudo 17
Roadmap dos trabalhos realizados 17
Estrutura do estudo 18

PARTE I - DIAGNÓSTICO PROSPETIVO

2. Guimarães e o seu Centro Histórico 23
Contexto territorial de referência: Guimarães no coração do Quadrilátero Urbano e do Noroeste Peninsular 23
Guimarães no contexto do Quadrilátero Urbano 23
Guimarães no contexto da região urbano-metropolitana do Noroeste 26
Guimarães no contexto do Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular 27
Indicadores-chave: Guimarães no seu contexto de proximidade 28
Demografia e perfil populacional 28
Estrutura produtiva e dinâmica económica 30
Dinâmica e potencial turístico 33
Dimensão e dinâmica urbana 35
Regeneração cultural de Guimarães: tendências e equipamentos 37

3. Setor cultural e criativo 47
Tendências globais de valorização da cultura e da criatividade 47
Caminhos do alargamento do setor cultural 48
Dinâmicas recentes do setor cultural e criativo: Portugal no contexto europeu 49
Educação 49
Emprego 50
Comércio externo 51
Dinâmicas Recentes do Setor Cultural e Criativo na região Norte 53

PARTE II - ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E VIABILIDADE

4. Competitividade do Centro Histórico e da Cidade de Guimarães: uma estratégia baseada na cultura, arte e criatividade 63
Apostas de Guimarães na cultura, arte e criatividade 63
Proposta de um novo modelo de governança cultural, artística e criativa da cidade e do centro histórico de Guimarães 67
Necessidade de uma Estratégia Territorial Integrada e de uma Estratégia Europeia para o horizonte 2014-2020 72

5. PAC: Visão, missão, valências, vocações, estratégia e viabilidade 77
Princípios de intervenção, visão e missão 77
Valências e vocações 79
Eixos estratégicos 83
Eixo I - Plataforma de produção e criação 83
Eixo II - Plataforma de internacionalização 84
Eixo III - Plataforma de informação, qualificação e (re)distribuição dos públicos 85
Eixo IV - Plataforma de encontro e fruição de todos os que vivem e visitam Guimarães 85
Modelo de gestão 86
Ideias de força para o futuro plano de ação e programação 87
Articulação e parcerias com estratégias e equipamentos locais, regionais, nacionais e internacionais 91
Recursos humanos e aquisição de serviços 92
Viabilidade económico-financeira 94

6. CONCLUSÕES, DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES 103
Ideias de força e desafios estratégicos 103
Recomendações-chave e fatores críticos de sucesso 105

ANEXOS 113
Anexo 1. Principais aspetos a reter das entrevistas 113
Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012 113
PAC 113
Zona de Couros 114
Gestão, financiamento e comunicação 114
Anexo 2. Referências de benchmarking 115
Anexo 3. Elementos económico-financeiros complementares 120

Índice de Gráficos, Quadros e Figuras

Gráfico 1: Densidade populacional e crescimento demográfico, 2011-2001 23
Gráfico 2: Densidade e taxa de crescimento populacional, 2001-2011 29
Gráfico 3: Estrutura etária e variação da população, 2001-2011.....29
Gráfico 4: Perfil habilitacional, 2011 30
Gráfico 5: Dimensão e crescimento dos sectores de especialização do emprego em Guimarães, 2009.....32
Gráfico 6: Ganho médio e peso das habilitações superiores na população empregada, 2009....33
Gráfico 7: Capacidade de alojamento e dormidas, 2000-2010 33
Gráfico 8: indicadores de procura turística, 2010.....34
Gráfico 9: Alojamentos familiares, 2001-2011.....35
Gráfico 10: Dinâmica populacional por tipologia de áreas urbanas 36
Gráfico 11: Quota dos estudantes da cultura na educação terciária, 2000 e 2009 50

Quadro 1: Stakeholders ouvidos e consultados no âmbito do estudo 18
Quadro 2: Dimensão e perfil populacional, 2011 28
Quadro 3: Dimensão e dinamismo económico, 2009 31
Quadro 4: Especialização do emprego em Guimarães, 2009.....31
Quadro 5: Projetos aprovados no âmbito das parceria para a Regeneração Urbana.....37
Quadro 6: Dinâmica da utilização dos equipamentos culturais, 2003 e 2010.....38
Quadro 7: Peso de Guimarães na cultura no contexto nacional , 2003 e 2010 38
Quadro 8: Emprego em setores culturais, 2009.....51
Quadro 9: Comércio internacional de produtos culturais e criativos, 2002 e 2008 52
Quadro 10: Comércio internacional de serviços culturais e criativos, 2002 e 2008 53
Quadro 11: Alunos inscritos, ano letivo 2010-2011.....59
Quadro 12: RH e gastos com pessoal previstos para a PAC, 2012-2034.....93
Quadro 13: Estrutura de FSEs previstos para a PAC, 2012-2017 93
Quadro 14: Mapa Resumo de Fluxos de Tesouraria da PAC, 2012-2041 95
Quadro 15: Mapa de Fluxos de Tesouraria da PAC, 2012-2041.....120

Figura 1: Equipamentos estruturantes no Centro Histórico de Guimarães.....40
Figura 2: Relevância dos novos equipamentos reabilitados no Centro Histórico de Guimarães.43
Figura 3: Equipamentos culturais, 2010.....54
Figura 4: Projetos de incubação e de suporte ao cluster de indústrias culturais e criativas apoiados no âmbito do PO Norte 57
Figura 5: Modelo de governança cultural, artística e criativa proposto para a cidade e o centro histórico de Guimarães.....70
Figura 6: Interações relevantes na governância cultural, artística e criativa da cidade e o centro histórico de Guimarães.....72
Figura 7: Visão e eixos estratégicos da PAC 86
Figura 8: Estrutura da Análise Financeira 94

Caixa 1: Lille 2004 / Lille 3000 66
Caixa 2: Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura..... 68
Caixa 3: Programa Europa Criativa 2014-2020..... 74
Caixa 4: O Modelo Input-Output..... 96

Sumário Executivo

Sumário Executivo

O presente estudo analisa, de forma aprofundada, a problemática da competitividade presente e futura do Centro Histórico e da cidade de Guimarães, bem como os desafios colocados pelo equipamento que o justifica: a Plataforma das Artes e da Criatividade (PAC). As propostas estratégicas que lhe estão subjacentes pretendem afirmar a experiência de Guimarães como um referencial de excelência para o *up-grading* e a refundação do modelo de desenvolvimento da economia vimaranense e da região Norte.

Ao longo do mesmo, valorizou-se, de forma particular, o papel que a PAC pode assumir – e, sobretudo, determinar – na integração dos equipamentos culturais, artísticos e criativos existentes em Guimarães, numa estratégia mais global de cidade e na indução de uma governança global desses equipamentos e na sua articulação com a rede de atores económicos, educativos, artísticos e culturais que tem vindo a ser criada e dinamizada pelo Município, que encontrou no "projeto" Capital Europeia da Cultura 2012 um elemento central de afirmação, projeção e visibilidade.

Diagnóstico prospetivo

Como percurso metodológico, privilegiou-se, num primeiro momento, a análise de dados quantitativos disponíveis relativos à caracterização demográfica, económica, social e cultural deste território, procurando deles obter informações concretas sobre as fragilidades e as oportunidades inerentes à região Norte e, em particular, a Guimarães, num contexto em que se torna urgente e essencial criar novos paradigmas de desenvolvimento e de melhoria da qualidade de vida.

Em paralelo, privilegiou-se uma forte componente de trabalho de campo, através de visitas ao espaços da PAC, aos restantes equipamentos culturais da cidade e, também, aos equipamentos mais recentes, ainda em fase de finalização (Casa da Memória, Laboratório da Paisagem e "Complexo de Couros"), no sentido de conhecer as suas dimensões físicas, as capacidades técnicas e o seu enquadramento territorial. Da mesma forma, foi realizado um amplo leque de entrevistas com diversos responsáveis da autarquia e atores do tecido cultural, educativo e empresarial da cidade, encontrando em cada uma delas interlocutores interessados e dispostos a partilhar contributos importantes e esclarecedores, vitais para a abordagem deste estudo e consideradas nas propostas nele integradas.

O enquadramento do estudo teve como referência a recente e crescente evidência dos setores cultural e criativo como motor de regeneração e de crescimento económico, dando conta da importância que tais atividades têm assumido na Europa e em Portugal, quer em termos de valor acrescentado, volume de negócios, emprego e exportações diretamente gerados, quer em termos do potencial que neles reside (mas que se encontra ainda por explorar) para impelir o *up-grading* dos setores de especialização tradicional e a emergência de novas atividades económicas fortemente qualificadas. A exploração desse potencial é atualmente crucial para Guimarães, dada a crise decorrente do declínio do modelo industrial tradicional do Vale do Ave e, em particular, deste concelho.

Do diagnóstico efetuado ressalta a ideia de que Guimarães se afigura como uma cidade bem posicionada no âmbito do novo paradigma da "economia do conhecimento", ancorada, por um lado, nas indústrias criativas e, por outro lado, na valorização da identidade cultural e patrimonial que tanto a diferencia. Isto acontece, primeiro que tudo, pelas políticas culturais em que tem apostado ao longo de décadas, que aliam a contemporaneidade à tradição, e as artes ao conhecimento. Acontece, também, pela dedicação e empenho colocado no acolhimento e produção da Capital Europeia da Cultura 2012, que constitui mais um impulso na consolidação do seu percurso notável nesta matéria.

Ao mesmo tempo, ressalta a oportunidade de Guimarães se consolidar – nos panoramas regional, nacional, europeu e internacional – como cidade criativa e inovadora, capitalizando o magnifico património histórico que possui e os elementos instalados de notoriedade cultural, artística e de conhecimento, para se reposicionar nas cadeias de valor globais, gerando mais e melhor emprego e novas fontes de valor económico. Desta forma, a necessária e desejada renovação a nível industrial, urbana e social encetada que está em curso, potenciada pela CEC 2012, poderá tornar a cidade numa base de uma nova e modernizada indústria, muito mais tocada pelas atuais indústrias culturais e criativas, transformando economicamente a mesma e gerando uma nova forma de entrosamento entre as pessoas, as instituições e as empresas.

A estratégia de intervenção da autarquia vimaranense incluiu a reabilitação de edifícios e a requalificação do espaço público, privilegiando a manutenção da traça original do espaço e a salvaguarda e valorização dos saberes e das técnicas construtivas tradicionais e locais, bem como a promoção de uma oferta de programação cultural rica e diversificada à população. Esta atuação preocupou-se também com a manutenção da população residente e com a preservação das atividades económicas. Na verdade, em consequência desta ação, foi amplamente contrariada a tendência negativa que vinha sendo registada, aumentando significativamente a atratividade do Centro Histórico de Guimarães.

A cidade assistiu à criação de novos equipamentos culturais, com destaque para Centro Cultural Vila Flor, que, pela qualidade do trabalho desenvolvido, ganhou uma notoriedade e uma área de influência que ultrapassa largamente as fronteiras do município. Inaugurado em 2005, num espaço contíguo à zona de Couros ("zona tampão" da área de proteção classificada pela UNESCO), este equipamento veio oferecer um espaço físico de excelência à dinâmica crescente de oferta cultural que se vinha verificando desde meados da década de 90 e contribuir como vetor de descentralização da produção e consumo cultural.

A gestão deste espaço cultural é da responsabilidade da Oficina, uma régie-cooperativa nascida da vontade de valorizar, promover e divulgar as artes tradicionais de Guimarães, mas também de desenvolver um projeto de intervenção teatral, assumindo-se como um instrumento fundamental para o desenvolvimento cultural de Guimarães.

Ainda que o Centro Cultural de Vila Flor e a Oficina sejam, provavelmente, as organizações mais emblemáticas da estratégia cultural da autarquia vimaranense, Guimarães dispõe de um conjunto alargado de outros equipamentos e organismos culturais com focos e atividades variadas, entre os quais se destaca, naturalmente, o conjunto monumental do Monte Latito (Castelo de Guimarães, Igreja de S. Miguel do Castelo e Paço dos Duques de Bragança), mas também a Ordem de São Francisco, a Sociedade Martins Sarmento, a Sociedade Musical de Guimarães, o Museu Alberto Sampaio, o Cybercentro e, mais recentemente, o CAE de São Mamede, o Centro para os Assuntos da Arte e Arquitetura (CAAA) e a Fábrica ASA, estes últimos de iniciativa privada.

O trabalho desenvolvido por estas instituições ganhou, naturalmente, um novo ímpeto com a celebração da Capital Europeia da Cultura (CEC 2012), não só porque acolhem parte da programação cultural do evento, mas também porque este evento desenvolve paralelamente um importante trabalho na qualificação de recursos e de públicos. Neste sentido, está em curso um vasto projeto de intervenção no tecido urbano da cidade e de edificação de novos equipamentos, segundo uma lógica histórica de reabilitação do património, que procura criar sinergias com impactos sobre o desenvolvimento urbano, social e económico da cidade, que se espera que perdurem depois de 2012.

Com efeito, o Plano Estratégico de Guimarães - Capital Europeia da Cultura 2012, considera um conjunto alargado de equipamentos cujo financiamento teve uma forte contribuição do Programa Operacional O Novo Norte (ON.2), nomeadamente no âmbito das Parcerias para a Regeneração Urbana, mas também do Programa Operacional Valorização do Território (POVT), incluindo a Plataforma das Artes e da Criatividade, o Instituto de Design, o Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, o Centro de Ciência Viva, a Residência de artistas, o Laboratório da Paisagem e a Casa da Memória.

Este conjunto de reabilitações associadas à CEC 2012 é tremendamente significativo, correspondendo, de forma aproximada, ao conjunto de reabilitações feitas na cidade nas duas décadas anteriores à CEC 2012. Esta realidade determina grandes desafios para o futuro, sobretudo em termos de sustentabilidade económico-financeira de alguns dos equipamentos, o que obrigará a que se tenha uma atenção particular às vias de financiamento e, sobretudo, de valorização económica dos mesmos, quer no âmbito local e regional, quer em âmbitos nacionais e internacionais.

A estratégia de Guimarães aqui sistematizada insere-se numa tendência transversal à região Norte de investimento em infraestruturas de suporte a atividades culturais e criativas, frequentemente integrados em estratégias de reabilitação patrimonial e urbana. O investimento na criação de condições de desenvolvimento do sector cultural e criativo no Norte surge na sequência do reconhecimento, em vários documentos estratégicos e exercícios de avaliação de políticas públicas, que a dinâmica de desenvolvimento das atividades de educação, criação e produção cultural é bem menos expressiva do que a dinâmica das atividades de fruição, distribuição e consumo cultural.

Estratégia e governância

Como foi referido, ao longo das últimas décadas, Guimarães afirmou-se pela aposta em políticas culturais, económicas e de regeneração urbana que colocaram a arte, o conhecimento e a criatividade na base da construção dos seus fatores de diferenciação e vantagens competitivas, marcando a preponderância:

- Dos fatores avançados sobre os fatores básicos da competitividade - progressiva afirmação dos aspetos mais qualitativos associados à criação de valor e à satisfação de dinâmicas de procura diferenciadas e exigentes em matéria de tempo de resposta, sobre os aspetos mais quantitativos associados à produção física e à mera mobilidade de bens e serviços;
- Das visões mais modernas de base horizontal e microeconómica, centradas nas determinantes não custo da competitividade, mais associadas aos ganhos dinâmicos de eficiência, sobre as visões mais tradicionais de base vertical e sectorial, centradas nas determinantes custo da competitividade;
- Das dimensões imateriais da competitividade, mais associadas ao conhecimento, à propriedade intelectual, à informação, à diferenciação e à inovação, sobre as dimensões materiais da competitividade, mais associadas ao "capital produtivo", aos equipamentos e à capacidade de transformar recursos em volumes de produção.

O objetivo último destas apostas é promover a qualidade de vida das pessoas e a atratividade do território, nomeadamente em relação a empreendedores e a novas empresas.

Dada a dimensão nacional do património vimaranense, por um lado, e, por outro, a enorme dotação infraestrutural resultante das apostas feitas pela CM e pela Universidade do Minho (Centro Cultural de Vila Flor, Plataforma das Artes e da Criatividade e projetos CampUrbis), que cria agora em Guimarães um redobrado potencial de afirmação das dimensões imateriais da competitividade e da projeção da cidade e da região envolvente no país e nos mercados internacionais, torna-se crucial uma legitimação e um envolvimento da Administração Central no processo, através da sua participação ativa numa parceria duradoura com a CM e a Universidade do Minho, mas também com a Oficina e outras entidades regionais e nacionais que se entendam relevantes, que se oriente primordialmente para a valorização económica da cultura, da arte e da criatividade, para mudança da estrutura das atividades económicas e, em termos mais gerais, para o desenvolvimento local e regional, acautelando a necessária racionalidade económica e sustentabilidade das soluções encontradas.

Pretende-se, com isso, induzir um processo exemplar de *up-grading* e refundação do modelo de desenvolvimento da economia local e regional, baseado em ações com incidência simultânea aos diversos níveis de intervenção no território, que permita capitalizar os contributos locais para o desenvolvimento de uma estratégia descentralizada de desenvolvimento urbano, centrada na valorização da cultura, do conhecimento e da criatividade, mas que facilite e garanta, ao mesmo tempo, a articulação entre políticas e iniciativas da responsabilidade da Administração Central, da autarquia e/ou da UM.

Esta parceria deve basear-se numa formalização aberta e evolutiva, mas com suficiente força para desenvolver o projeto ao ritmo adequado, sob a liderança de uma Fundação a criar (ou da atual Fundação Cidade de Guimarães, devidamente refundada e alargada na sua base de fundadores), com o objetivo de promover e defender os principais valores e os ativos culturais, artísticos, monumentais, turísticos, etnográficos, educativos e sociais da Cidade de Guimarães, assegurando ou garantido a gestão estratégica e operacional dos equipamentos culturais, artísticos e criativos associados, propriedade do município vimaranense, do Estado português, da UM ou de outros que lhe sejam afetos.

Nesta parceria, a tutela sobre o Castelo/Palácio dos Duques e o Museu Alberto Sampaio deve passar para a Fundação a criar ou refundar, ficando assim esta entidade responsável pela intervenção formal, técnica, estratégica e jurídica e pelo co-financiamento e gestão das respetivas receitas, com a garantia da sua aplicação na manutenção e valorização destes "equipamentos" e na promoção de outras iniciativas/projetos estratégicos sob sua responsabilidade. O mesmo deve acontecer com outros equipamentos existentes (Centro Cultural de Vila Flor e Cybercentro, por exemplo) e os que emergem no contexto da CEC 2012 (Plataforma das Artes e da Criatividade, Instituto de Design, Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, Centro de Ciência Viva, Residência de Artistas, Laboratório da Paisagem e Casa da Memória), podendo e devendo a gestão de alguns desses equipamentos ficar sob a responsabilidade de entidades com vocação e experiência comprovadas (Oficina, UM), segundo os princípios definidos em "contratos programa" desenhados para o efeito.

O património da dita Fundação seria constituído pelos imóveis em apreço, por contribuições monetárias que se assuma necessário realizar a partir dos seus membros fundadores no momento da sua criação, por bens que a mesma venha a adquirir nos termos previstos na lei com os rendimentos disponíveis do seu património, pelos bens que lhe advierem a título gratuito e por subsídios que lhe seja atribuídos, nomeadamente a título ordinário, pelo Estado ou por outros entes públicos (subsídios estes que naturalmente devem existir, à semelhança da realidade existente em relação a outras situações comparáveis existentes no país). Para aproximar o montante justo de subsidiação anual por parte do Estado sugere-se a realização de um estudo específico, sendo que, considerando alguns referenciais disponíveis, se pode avançar como razoável um intervalo de partida entre 2,0 e 2,5 milhões de euros.

Em paralelo, o quadro político e institucional exige a preparação de um processo de trabalho cooperativo, dinamizado pela CMG, e que conduza ao pleno aproveitamento das oportunidades de utilização dos fundos e apoios comunitários. O trabalho já desenvolvido no Cluster das Indústrias Criativas da região do Norte, reconhecido no âmbito das Estratégias de Eficiência Coletiva, e das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação, constitui uma base de experiência que deve agora ser reforçada com o objetivo de montar Ações Integradas em Áreas Urbanas (eventualmente sob a forma de Ações Urbanas Inovadoras), que a Política de Coesão 2014-2020 virá a instigar.

O estabelecimento de rotinas de trabalho em rede deve envolver, o mais breve possível, a partilha de ferramentas de comunicação e suporte administrativo e o encontro regular dos técnicos envolvidos, com vista à partilha de informação e à discussão da estratégia de desenvolvimento. Importa também salientar as vantagens do forte envolvimento dos parceiros privados desde o início da elaboração das ações. Como pano de fundo aos trabalhos a realizar, devem estar as oportunidades de financiamento decorrentes da estratégia Europa 2020, nomeadamente no âmbito da Política de Coesão 2014-2020 e do Programa Europa Criativa 2014-2020.

No que à PAC diz respeito, propõe-se, desde logo, que a mesma se assuma, em simultâneo, como: (i) plataforma de produção e criação nas áreas das artes visuais e performativas, fazendo ligações ao tecido cultural local, nacional e internacional; (ii) plataforma de incubação de negócios criativos, que podem decorrer do ecossistema criativo local, regional ou nacional; (iii) plataforma de acolhimento empresarial de projetos nas áreas da criatividade e da inovação. Por essa razão, este equipamento terá de se afirmar como um espaço vocacionado para a produção e a criação de novos produtos, negócios, ideias e competências, concebidos, segundo uma lógica operacional e interdisciplinar, que alia a arte, a cultura, o conhecimento e a inovação, em continuidade e complementaridade com os equipamentos já existentes e, também, através da disseminação e contaminação do tecido empresarial, no sentido de o desafiar e estimular para a atualização e inovação de conceitos e formas de trabalho.

Os conteúdos de programação de artes visuais e performativas produzidos e criados no contexto da PAC deverão ter, em permanência, como horizonte a internacionalização, procurando fomentar relações com vários continentes e várias culturas. Nesse sentido, a programação do CIAJG deve funcionar, na sua essência, como ponte entre culturas e instrumento de diálogo e acolhimento artístico multidisciplinar. O mesmo cenário se abre com o programa da Black Box, o qual, deve contemplar residências internacionais em vários domínios e disciplinas técnicas e artísticas.

Por outro lado, considera-se que a PAC deverá procurar gerar uma nova oferta de produtos culturais e turísticos, dando continuidade à aposta da autarquia em matéria de políticas de regeneração urbana. Com efeito, a localização deste equipamento vem alargar o "raio de visitação" da cidade, aumentando e potenciando um percurso de visita e de estadia, promovendo a possibilidade de criação de novos circuitos turísticos. Aqui, o CIAJG é um elemento fundamental enquanto pólo cultural, com um posicionamento de excelência que complementa a oferta cultural de Guimarães, podendo ser uma alavanca para o circuito de visita/exploração de eventos ou conteúdos culturais. Da mesma forma, a Praça Central da PAC poderá desempenhar um papel fundamental na vivência do espaço público, sobretudo como novo espaço de respiração na/para a cidade, que permitirá descentralizar a afluência de turismo aos habituais pontos de referência, como o Centro Histórico ou o conjunto monumental do Monte Latito, afirmando-se assim como uma nova âncora na gestão e equilíbrio de públicos e de visitas na cidade.

A comunicação também deverá constituir uma dimensão/instrumento estratégico fundamental à plena ação e potencialização da PAC e da cidade de Guimarães. O plano de Comunicação, no âmbito de um novo modelo de governação, instigado pela PAC e pela Fundação a criar ou refundar, deve por isso assumir princípios orientadores comuns aos níveis em que é considerada: a existência de um espaço que agiliza a promove a atividade criativa e produtiva, em articulação com o tecido local, numa lógica de sinergias e parcerias para uma gestão integrada e sustentável.

Introdução

1. Introdução

Objetivos e organização do estudo

O presente estudo tem como objetivo analisar a **competitividade presente e futura do Centro Histórico de Guimarães**, dando especial relevo às preocupações manifestadas pelo Município com a superação dos **fatores críticos de sucesso e de sustentabilidade futuras da Plataforma das Artes e Criatividade (PAC)**, a inaugurar, muito em breve, no contexto dos múltiplos eventos associados à iniciativa em curso Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012 (CEC 2012).

Neste sentido, o estudo valoriza, de forma especialmente vincada, o papel que a PAC pode assumir – e, sobretudo, determinar – na integração dos equipamentos culturais, artísticos e criativos existentes em Guimarães, numa estratégia mais global de cidade e, quiçá, na indução de uma governança global desses equipamentos e na sua articulação com a rede de atores económicos, educativos, artísticos e culturais que tem vindo a ser criada e dinamizada pelo Município, que encontrou no "projeto" Capital Europeia da Cultura 2012 um elemento central de afirmação, projeção e visibilidade.

Deste modo, o estudo procura atingir os seguintes **objetivos** mais específicos:

- Confirmar e atualizar as linhas estratégicas gerais propostas para a PAC na "Parceria para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Guimarães" que assegurou o financiamento para a sua construção, procurando, nesse propósito, compatibilizar as prioridades e orientações definidas para a cidade e respetivo concelho em matéria de politicas públicas, bem como para os diversos equipamentos existentes e em construção, em particular com os novos que estão a emergir na zona de Couros;
- Construir um (Macro-)Plano de Ação para a PAC, que englobe uma estratégia global para o equipamento nas diversas componentes do projeto, incluindo a visão, a missão, os valores e os eixos estratégicos que corporizem o seu posicionamento, bem como os públicos-alvo a atingir, as áreas de atuação e de articulação com outros equipamentos locais, regionais, nacionais e internacionais, o plano de ocupação e gestão do espaço, o seu modelo de financiamento, tudo isto em moldes que permitam maximizar os contributos para o desenvolvimento do capital social, empreendedor, económico e cultural do centro histórico, da cidade e do município de Guimarães e, simultaneamente, garantir a viabilidade e sustentabilidade dessas componentes;
- Definir e desenvolver uma proposta de modelo de governação (estratégica) e gestão (operacional) dos equipamentos culturais, artísticos e criativos do Centro Histórico de Guimarães, valorizando as sinergias com outros equipamentos relevantes e procurando a captação de novos parceiros que permitam dar robustez e dinamismo à estratégia de desenvolvimento urbano;
- Apresentar um estudo de viabilidade e sustentabilidade económico-financeira da PAC, procurando avaliar as suas condições de viabilidade, bem como os encargos decorrentes, de forma direta e indireta, para a entidade que assumirá responsabilidade sobre a mesma.

Roadmap dos trabalhos realizados

A abordagem metodológica adotada no presente estudo tomou em consideração os objetivos já explicitados, seguindo uma **perspetiva multimétodo**, assente na recolha e tratamento de informação qualitativa e quantitativa com base em fontes de informação diversas, envolvendo também os principais *stakeholders*.

Neste enquadramento, reforçou-se a importância do desenvolvimento de uma **análise integrada e multidimensional, realizada numa lógica pluralista e participativa**, no sentido de maximizar a aplicação dos seus resultados, designadamente em termos de conclusões e recomendações. A elaboração do estudo privilegiou, portanto, a produção de conclusões e de recomendações que desejamos possam ser úteis.

Os trabalhos associados ao presente estudo iniciaram-se com uma reunião de arranque do projeto envolvendo os interlocutores da CM de Guimarães com responsabilidade no acompanhamento do estudo e com uma visita da equipa técnica ao terreno, procurando-se com a mesma um contacto direto com o objeto de estudo, absorvendo assim, de forma concreta, as valências e potencialidades do contexto de trabalho.

Em paralelo, foi feito um levantamento da documentação e dos estudos relevantes sobre o concelho de Guimarães e a PAC, cumulativamente com a recolha de dados estatísticos e documentais sobre as indústrias culturais e criativas, quer no âmbito europeu, quer no âmbito nacional, regional e local.

Foram ainda auscultados todos os *stakeholders* considerados relevantes no âmbito do estudo, com múltiplos objetivos: recolher informações provenientes de fontes privilegiadas, no sentido de complementar as análises realizadas a partir de fontes documentais; incorporar na análise diferentes perspetivas, internas e externas à CMG; validar as análises e conclusões preliminares (ver Anexo 1). Ao longo do período de trabalho foram feitas várias visitas à PAC em construção e em fase de finalização, bem como a outros espaços e equipamentos utlizados ou em construção no âmbito da CEC.

Na fase final, as principais conclusões preliminares foram analisadas e discutidas com o executivo da CMG.

Quadro 1: Stakeholders ouvidos e consultados no âmbito do estudo

Entrevistado	Entidade
António Magalhães da Silva	Presidente da CMG
Domingos Bragança Salgado	Vereador da CMG
Alexandra Parada Barbosa Gesta	Vereadora da CMG
Francisca Maria da Costa Abreu	Vereadora da CMG
Filipe Fontes	Diretor do DPPU da CMG
Amaro das Neves	Sociedade Martins Sarmento
António Pontes	Palácio dos Duques
Carlos Martins	Fundação Cidade de Guimarães
Carlos Mesquita	Cineclube
Carlos Remísio	AvePark
Eduardo Pinto	Centro Computação Gráfica
João Serra	Fundação Cidade de Guimarães
José Bastos	Oficina
José Cardoso Teixeira	Universidade do Minho
Manuel Martins	Associação Comercial e Industrial de Guimarães
Miguel Coelho Lima	Fábrica ASA
Nuno Faria	PAC
Ricardo Areias	Centro para os assuntos da arte e arquitetura
Vítor Oliveira	Cybercentro

Estrutura do estudo

O presente documento está organizado em três grandes pontos. No primeiro é feita uma **análise de diagnóstico** do concelho, tendo em conta, por um lado, a sua integração num território mais vasto, com desafios e recursos comuns, e por outro, a evolução recente dos indicadores demográficos, sociais e económicos, com particular destaque para a evolução do sistema cultural e criativo no município. A análise de diagnóstico termina com um olhar sobre as transformações do sector cultural e criativo, tanto em termos conceptuais e metodológicos, como da sua dinâmica em Portugal e na região Norte.

No segundo ponto a análise foca-se sobre a **Plataforma das Artes e da Criatividade** e na **competitividade do Centro Histórico de Guimarães**: em primeiro lugar, sobre a integração da PAC numa estratégia mais global e completa da autarquia, incluindo uma proposta de um novo modelo de governação cultural, artística e criativa da cidade e do centro histórico e uma reflexão sobre as oportunidades abertas pelo próximo período de programação. De seguida apresenta-se a visão, missão valências e vocações da PAC, e a forma como estes elementos se consubstanciam num modelo de gestão, num plano de ação e programação, nas contas económico-financeiras e na análise dos impactes do equipamento. No ponto final apresentam-se as **conclusões e recomendações** do estudo.

Parte I

Diagnóstico prospetivo

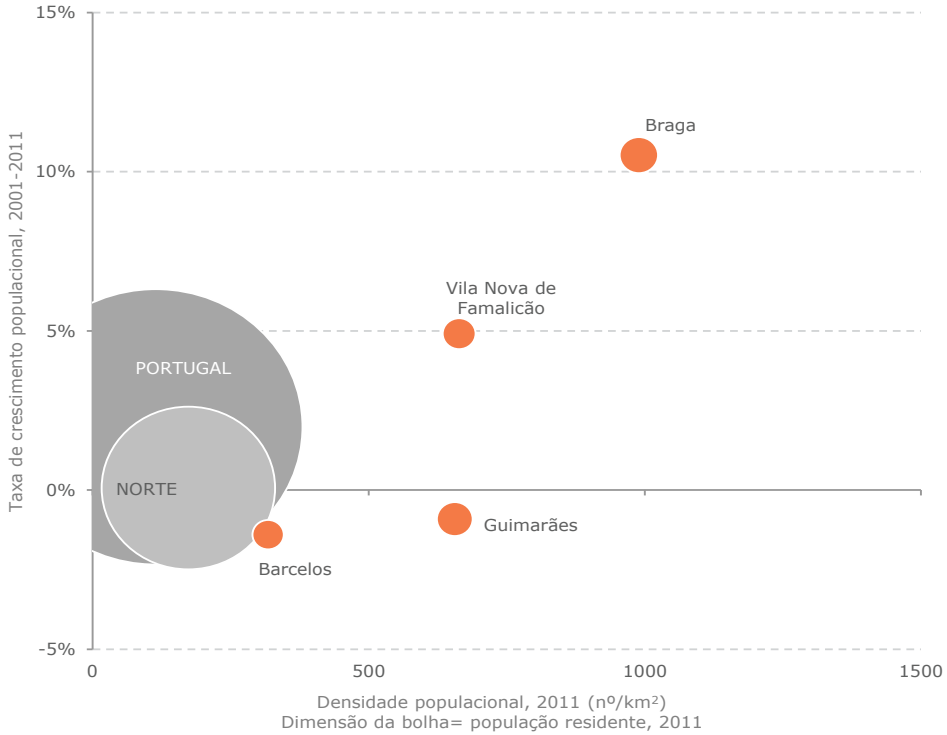
2. Guimarães e o seu Centro Histórico

Contexto territorial de referência: Guimarães no coração do Quadrilátero Urbano e do Noroeste Peninsular

Guimarães no contexto do Quadrilátero Urbano

A cidade de Guimarães constitui-se como **um dos vértices do "Quadrilátero Urbano"** localizado na região noroeste de Portugal Continental, que congrega as cidades de Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães, integradas em duas regiões NUTS III distintas (Cávado e Ave). Num contexto de grande proximidade física entre os quatro pólos do arco metropolitano, a região assume uma expressiva dimensão em termos demográficos no contexto do Norte do país e, inclusivamente, de Portugal.

Gráfico 1: Densidade populacional e crescimento demográfico, 2011-2001



Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

Sendo a terceira concentração urbana e demográfica do território nacional, a região assim delimitada acolhe, no seu conjunto, cerca de 600 mil habitantes. Braga tem-se destacado como o concelho mais dinâmico a nível demográfico, ao revelar um crescimento populacional de cerca de 11%, no período inter-censitário 2001-2011, que compara com uma variação a nível nacional de 2%. Concentrando cerca de 27% da população residente na área do Quadrilátero, Guimarães registou, por seu turno, um ligeiro decréscimo nesta variável. A região do Quadrilátero emerge como um território relativamente jovem face ao panorama nacional: cerca de 29% da sua população tem menos de 24 anos, o que compara com uma parcela de 26% para Portugal.

A coexistência da população mais jovem da Europa e a presença de instituições de ensino e formação sólidas e de referência convive, porém, com modestos níveis de educação e qualificação da população residente. Cerca de 77% da população residente na região do Quadrilátero detém níveis de qualificação inferiores ou equivalentes ao ensino básico, sendo que 11% da população é detentora de um grau académico ao nível pós-secundário ou superior. Neste contexto, o concelho de Guimarães surge numa posição ainda mais desfavorável.

No sistema urbano assim formado existem contextos urbanos singulares e diferenciados, numa base territorial de características policêntricas. As quatro cidades que compõem o Quadrilátero apresentam características distintas nos seus modelos de urbanidade, organização do espaço envolvente e desenvolvimento urbano.

No sub-sistema urbano do Cávado, a aposta na qualidade urbana do centro histórico de Barcelos tem sido evidente, prefigurando-se como inovador o modelo de planeamento e administração do território envolvente. A cidade de Barcelos destaca-se ainda pelo seu posicionamento na estrutura industrial da região, cujo perfil de especialização tem gerado um significativo volume de emprego na região. Como capital de distrito e sendo detentora de um imponente centro histórico, Braga assume o correspondente dinamismo na região, apresentando-se como o centro urbano e administrativo de maior dimensão no contexto da região abrangida. O acolhimento da sede da Universidade do Minho (UM) no campus de Gualtar, a inerente afirmação do ensino superior a nível nacional e internacional e a presença de centros de investigação no concelho têm contribuído para a diversificação da base económica e o desenvolvimento de serviços avançados. A dimensão demográfica e urbanística de Braga, bem como a qualidade e diversidade do seu tecido comercial e de serviços, têm gerado importantes dinâmicas urbanas de animação e qualificação, associadas às infraestruturas de ensino e culturais presentes no território.

Integrando o sub-sistema urbano do Ave, Vila Nova de Famalicão e Guimarães **estruturam um modelo difuso de povoamento**. Famalicão insere-se num território industrial e exportador, onde a urbanidade se instala de forma progressiva. Por seu turno, os elementos mais distintivos de Guimarães serão certamente a sua centralidade histórica e a qualidade urbana do seu renovado centro histórico, classificado como Património da Humanidade pela UNESCO. Neste espaço conjugam-se, assim, o património e a oferta cultural, que facultaram o acesso de Guimarães ao estatuto de Capital Europeia da Cultura em 2012. A UM está presente na cidade com um dos seus núcleos (campus de Azurém), proporcionando ao território um elemento importante de jovialidade e modernidade.

Para além das diferenças assinaláveis em termos de dimensão populacional, os vários pólos urbanos que integram o Quadrilátero procederam no passado recente a intervenções, quer de natureza pública, quer privada, que têm proporcionado a manutenção, a renovação e a requalificação do espaço urbano. Em particular, os centros históricos de Braga, Guimarães e Barcelos têm sido objeto de intervenções públicas de requalificação, que têm inclusivamente potenciado o seu reconhecimento a nível nacional e internacional.

A nível económico, a base empresarial e industrial da malha urbana é responsável por um significativo volume de exportações nacionais. O Quadrilátero insere-se, assim, numa **região com vocação marcadamente exportadora, cuja tecido económico-empresarial se baseia em setores de perfil tradicional** e inseridos nas lógicas de globalização económica. Em paralelo com a especialização em setores tradicionais (como o têxtil e vestuário ou o agroalimentar) que tem, inclusivamente, suscitado alguns problemas de ajustamento a nível regional, o processo de internacionalização da região tem envolvido, de forma progressiva, a **afirmação e competitividade de novos setores e/ou clusters com forte presença regional**. A progressiva aposta na inovação tecnológica como base da competitividade regional encontra nos sistemas e tecnologias da informação o exemplo mais evidente, o qual tem sido potenciado pela existência de instituições de ensino superior e infraestruturas científicas e tecnológicas de renome internacional na região.

A rede urbana assim constituída insere-se, por conseguinte, numa região que tem como **desafio mais eminente a sua projeção, quer a nível nacional, quer internacional**, para o que num quadro de cooperação urbana e integração urbano-rural do território se constitui como um elemento coadjuvante do processo e o modelo de governança como uma peça fundamental. A região apresenta-se como institucionalmente robusta, com algumas parcerias interessantes, mas que carece, em simultâneo, de uma visão global e de uma sólida estratégia de governança. É neste contexto que os esforços de internacionalização da base económica se têm desenvolvido, essencialmente tendo por base ações desenvolvidas por empresas individualmente consideradas ou sendo liderados por instituições do domínio científico-tecnológico. Não obstante a presença de várias associações empresariais no terreno, que têm desenvolvido um relevante trabalho na região, as dinâmicas de internacionalização lideradas por redes de empresas têm lugar num número limitado de casos.

O tecido empresarial da região revela, assim, sólidos sinais de renovação e internacionalização, não apenas em setores consolidados na região, como também em **setores emergentes, como sejam o da fileira automóvel, a moda, a saúde, o agroindustrial ou o setor criativo**. Em particular, porque particularmente interessante para a cidade de Guimarães, importa salientar este último setor: as indústrias criativas constituem um domínio em franco desenvolvimento na Europa, contribuindo para o aparecimento de novas atividades profissionais e métodos produtivos, para a criação de riqueza e emprego altamente qualificado e para a internacionalização da imagem de cidades e regiões. A **emergência, na região Norte, de um cluster associado às**

indústrias culturais e criativas pretende, assim, dar expressão a um conjunto de setores, criadores e empresas ligados à produção e distribuição cultural, arquitetura, museologia e património, design, audiovisual e cinema, moda, artes do espetáculo, bem como ao multimédia e ao software de entretenimento. Os atores regionais da área encontram-se mais fortemente implantados nas cidades do Porto, Braga e Guimarães, estendendo-se todavia por toda a região, no caso das artes e espetáculos ou o artesanato. **Como Capital Europeia da Cultura em 2012, Guimarães assume, também neste contexto, uma posição de destaque e de promoção das atividades criativas e culturais na região**, reunindo as condições para se constituir como um pólo de excelência no setor.

No domínio do conhecimento, para além de Lisboa e do Porto, emergem no mapa da ciência e tecnologia em Portugal algumas cidades médias de menor dimensão, como Braga e Guimarães. Concentra-se, assim, no Quadrilátero uma parcela significativa do sistema científico e tecnológico regional, e mesmo nacional, que se encontra em processo de afirmação internacional. O **significativo número de infraestruturas de qualificação e de formação, de centros de investigação, bem como de estruturas de interface com as empresas** que marcam presença no território dos vales do Ave e do Cávado têm potenciado a criação de condições para o desenvolvimento de atividades de investigação e inovação no território, proporcionando, em paralelo, uma maior proximidade entre os centros de conhecimento e a base económica endógena. Para além da capacidade instalada de interação com o tecido empresarial regional, as instituições de ensino superior e as infraestruturas tecnológicas da região geram uma riqueza científico-tecnológica que tem sido crescentemente reconhecida no exterior, atingindo níveis de excelência em certos domínios, como a nanotecnologia.

A urbanização intensa do território abrangido pelo Quadrilátero Urbano não encontra, porém, correspondência a nível de funcionalidade urbana qualificada. Em particular, no que concerne a equipamentos e serviços de apoio social, as cidades do Quadrilátero merecem também destaque quanto à diversidade de serviços oferecidos e número de equipamentos disponibilizados, com Barcelos e Braga a evidenciar uma maior atração sobre os concelhos circundantes, embora com uma fraca diversidade funcional.

A proximidade, a complementaridade e a interligação das estruturas urbanas e dos territórios envolventes da região do **Quadrilátero** foi vertida e potenciada pelo "Programa Estratégico de Cooperação" entre Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães, submetido para financiamento no âmbito das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação da Política de Cidades POLIS XXI (Programa Operacional da Região Norte 2007-2013, QREN). Nas múltiplas vertentes apresentadas - Digital, Mobilidade, Criativo e Cultural, Desenvolvimento Urbano, Acolhimento, Internacionalização, Quadrilátero em Rede - o "Quadrilátero" materializa, em paralelo, os modelos territoriais e as apostas do Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT) e das propostas contidas do Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT-Norte).

Em particular, o modelo de sistema urbano delineado (na proposta) do PROT-Norte assume e promove o policentrismo na região, por via do aprofundamento da inter-relação entre áreas urbanas de níveis hierárquicos idênticos ou diferentes. O modelo territorial vertido no Programa de Cooperação do Quadrilátero reage à visão redutora do "arco metropolitano" e aposta numa visão policêntrica para o noroeste do país e da Península Ibérica, criando uma forte centralidade urbana bem **integrada no sistema territorial da Euro-Região do Norte de Portugal e da Galiza**. O fortalecimento de outras cidades entende-se como essencial para a revitalização económico-social da região, apontando-se para o reforço do papel de Braga, mas também de outras cidades, como Guimarães ou Barcelos, com capacidade e potencialidades para se afirmarem como espaços diferenciados e complementares entre si.

A articulação natural entre as quatro cidades presentes no Quadrilátero é referida como o embrião de uma **nova aglomeração metropolitana**, constituindo um "quadrilátero de proximidade", bem ligado por novas auto-estradas, e articulando uma cidade de equilíbrio com vários centros/ aglomerações regionais. Enquanto ordenador da complementaridade e da organização das regiões metropolitanas, o policentrismo deve orientar o ordenamento da estrutura urbana e do sistema de acessibilidades, pelo que importa reforçar a rede de cidades e as suas funções de charneira e de indução do desenvolvimento territorial, bem como consolidar e promover redes de suporte à comunicação e cooperação entre cidades, quer no sentido litoral-interior, quer no sentido interior-interior.

Guimarães no contexto da região urbano-metropolitana do Noroeste

A região formada pelo Quadrilátero insere-se num território mais vasto, que corresponde à **região urbano-metropolitana do Noroeste Urbano** e que abrange as NUTS do Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega e Entre Douro e Vouga. Concentrando cerca de 30% da população residente em Portugal (assente num crescimento demográfico de 1,4% entre 2001 e 2011) e um quarto da economia do país, este território carateriza-se por uma forte dispersão de povoamento e uma industrialização difusa. É um sistema polinucleado, polarizado pela cidade do Porto, mas também, e em processo de afirmação crescente, por Braga. Na região do Cávado, Braga tem vindo, efetivamente, a afirmar-se e a amarrar os territórios envolventes, polarizando um conjunto de centros urbanos complementares.

A nível económico, e de forma similar à região do Quadrilátero, a estrutura económica da região assenta em atividades de baixa intensidade tecnológica e competitividade baseada no fator trabalho, cuja exposição à concorrência internacional tem lançado a região em complexos processos de reestruturação de atividades. Persistem, na região do Noroeste, muitas empresas em processo de reestruturação e renovação, sobretudo nos setores mais tradicionais como o têxtil e o vestuário, acarretando as inerentes consequências socioeconómicas, como o desemprego, os baixos níveis de produtividade e de rendimento. Os efeitos sobre o território fazem-se sentir ao nível de espaços industriais abandonados, da localização difusa das empresas e de problemas a nível ambiental. Com particular incidência nos setores tradicionais, onde predominam as PME, subsistem importantes défices de competências técnicas e organizativas, que têm frequentemente dificultado a propagação de estratégias associativas e da cooperação empresarial e intersectorial. O dinamismo económico da região do Noroeste tem-se traduzido, assim, sobretudo em cenários de fraco crescimento económico, numa força de trabalho excedentária, gerando elevados níveis de desemprego ou volumes significativos de migrantes, que importa acautelar.

À semelhança do observado para a região do Quadrilátero, é **marcada a orientação exportadora deste espaço, embora com uma estrutura de exportações onde dominam produtos de baixa intensidade tecnológica e competitividade baseada no fator trabalho**. Mais recentemente, os equipamentos, a eletrónica, os moldes, o automóvel e as atividades de informação e comunicação têm contribuído para uma imagem de maior diversificação da economia deste território.

A nível territorial, os desafios com que se debate o lado português da região do Noroeste Urbano encontra reflexo nas opções estratégicas definidas no PNPOT, nomeadamente:

- A estruturação do sistema urbano e o reforço do policentrismo, mediante a qualificação funcional do Porto e da sua área metropolitana, o desenvolvimento de polarizações estruturantes na conurbação do litoral e o reforço dos pólos e eixos urbanos no interior;
- A estruturação da rede de instituições de ensino superior, de I&D, centros tecnológicos e áreas de localização empresarial, tendo em vista consolidar pólos de competitividade articulados pelas novas condições de acessibilidade;
- O reforço da cooperação transfronteiriça e transnacional, com a valorização das especializações, complementaridades e sinergias para o desenvolvimento de projetos de dimensão europeia;
- A valorização do património cultural, em particular as sinergias resultantes dos valores culturais inscritos na lista do património mundial (UNESCO), de entre os quais os centros históricos do Porto e Guimarães.

A organização do sistema de acessibilidades, nomeadamente por via do reforço da rede ferroviária convencional, constitui uma condição sine qua non do esforço de interligação das cidades presentes no território. A estruturação e qualificação dos serviços ferroviários entre as principais cidades da região, bem como a potenciação dos interfaces ferro-marítimos, eliminaria a dependência quase em exclusivo do tráfego rodoviário e teria efeitos benéficos sobre o ambiente e a qualidade de vida na região. Em particular, a requalificação da linha de Guimarães e correspondentes serviços, enquanto parte integrante da rede ferroviária regional, traria à cidade e ao concelho mais-valias importantes na sua integração e enquadramento no território. Ademais, o desenvolvimento do sistema logístico regional constitui um fator decisivo para a competitividade do tecido económico, consolidando a Região do Norte e o Grande Porto como um nó no Noroeste Peninsular capaz de alargar o seu *hinterland* à Galiza e até a Castela-Leão.

No lado português da região do Noroeste, os maiores níveis de diversidade funcional coincidem com as principais cidades (Porto e Braga) e com os concelhos de maior dimensão, como Santa Maria da Feira e Barcelos. Os serviços estão claramente subdimensionados face ao peso económico e industrial deste território do Noroeste, sendo que a evolução recente não se afigura favorável. A disponibilidade de equipamentos tenológicos, as infraestruturas destinadas à investigação, os espaços para o acolhimento e localização empresarial, bem como as infraestruturas de transportes, tornam a região na segunda plataforma de internacionalização do país, mas não se traduzem, porém, num grau equivalente de internacionalização e projeção das correspondentes funções urbanas.

A estratégia de valorização do Arco Metropolitano do Noroeste e de toda a região Norte, enquanto espaço cultural, social e económico de afirmação passa, por conseguinte, pela **afirmação de uma "região de cidades"**, com funcionalidades específicas, em que o espaço coletivo, os serviços e o comércio promovem a articulação do tecido urbano e regional. As opções para o desenvolvimento do território visam o policentrismo, com a criação de âncoras para o desenvolvimento de um terciário avançado, concedendo nomeadamente prioridade ao reforço e organização do triângulo Braga-Guimarães-Vila Nova de Famalicão e apoiando o surgimento de sistemas urbanos sub-regionais. As redes de cooperação interurbana daqui resultantes deverão ser capazes de promover a reorganização espacial dos serviços não mercantis, constituindo a articulação da estrutura do sistema urbano com a das redes de transportes e acessibilidades um dos fatores-chave do desenvolvimento e da coesão territorial.

Guimarães no contexto do Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular

O contexto territorial de inserção do concelho de Guimarães abarca ainda uma terceira dimensão, mais vasta, que extravasa as fronteiras do território nacional e que requer a consideração de questões de índole transnacional e transfronteiriça. O conceito de cooperação territorial assume neste espaço uma relevância acrescida.

A **Associação do Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular** agrupa várias cidades do Norte de Portugal e da Galiza e constitui um exemplo de cooperação intermunicipal e transfronteiriça entre Portugal e Espanha. Oficializada em 1992, esta Associação englobava, na sua génese, cidades do Norte de Portugal (Braga, Bragança, Chaves, Guimarães, Peso da Régua, Porto, Vila Real, Viana do Castelo e Vila Nova de Gaia) e da Galiza (Corunha, Ferrol, Lugo, Monforte de Lemos, Ourense, Pontevedra, Santiago de Compostela, Vilagarcia de Arosa e Vigo). Posteriormente, várias outras cidades do Norte de Portugal e da Galiza aderiram à Associação, que atualmente tem 34 membros. Do lado português, as quatro cidades do Quadrilátero Urbano pertencem à Associação, sendo que Braga e Guimarães participam desde a sua fundação, ao passo que Barcelos e Vila Nova de Famalicão aderiram mais recentemente.

O objetivo desta Associação consiste em promover a coesão e a competitividade no território partilhado pelos seus membros, procurando intervir em áreas prioritárias tais como as infraestruturas, a política social e cultural, a proteção e promoção do meio ambiente, o turismo e o desporto. A promoção de atividades sociais, culturais e desportivas que se identifiquem com as raízes e identidade dos Municípios membros e que favoreçam a coesão do sistema urbano da euro-região norte de Portugal-Galiza constituem o seu cerne da atividade.

A participação das cidades do Quadrilátero, e em particular da cidade de Guimarães, nesta iniciativa de cariz internacional constitui um elemento de pertença a uma **plataforma de negócios euro-atlântica e de projeção da região num contexto mais vasto de cooperação intermunicipal e inter-regional**, proporcionando novas formas de cooperação de geografia variável e esbatendo assim o aparente isolamento político-psicológico que estava amiúde associado à fronteira norte e leste de Portugal. A congregação de esforços e iniciativas daqui resultantes favorece e potencia, de igual modo, o posicionamento destas regiões no contexto da preparação e da negociação do novo ciclo de programação financeira da União Europeia para o período 2014-2020, atuando como lobby dos interesses euro-regionais em Bruxelas, em sintonia com as autoridades regionais, com os agentes económicos e sociais e com as Universidades da região.

Indicadores-chave: Guimarães no seu contexto de proximidade

No presente ponto desenvolvem-se os elementos base de suporte ao diagnóstico socioeconómico de Guimarães, procurando identificar, através de um conjunto de indicadores, as tendências que marcam o passado recente do concelho e perspetivar oportunidades e ameaças futuras.

Demografia e perfil populacional

A região do Ave (cerca de 512.000 habitantes), e muito em particular o concelho de Guimarães, é reconhecido como um **território crucial na estruturação do policentrismo**, na reordenação e qualificação dos espaços de acolhimento empresarial e na integração do saber-fazer tradicional e de instalações industriais obsoletos em projetos de valorização do património cultural, edificado e imaterial.

Quadro 2: Dimensão e perfil populacional, 2011

	População residente	Densidade populacional	Taxa de crescimento populacional (1)	Índice de envelhecimento	Estrutura etária			
					0 - 14	15 - 24	25 - 64	>65
	Nº	Nº/Km²	%		%	%	%	%
Norte	3.689.609	173	0,1%	114	15%	12%	56%	17%
Ave	511.737	411	0,3%	96	16%	12%	57%	15%
Fafe	50.633	231	-4,0%	108	15%	12%	56%	17%
Guimarães	158.124	656	-0,9%	88	16%	13%	58%	14%
Póvoa de Lanhoso	21.886	165	-3,9%	107	16%	12%	54%	18%
Vieira do Minho	12.997	60	-11,7%	168	14%	12%	52%	23%
Famalicão	133.832	664	4,9%	86	16%	12%	58%	14%
Vizela	23.736	961	5,0%	69	17%	14%	58%	12%
Santo Tirso	71.530	524	-1,2%	126	14%	11%	57%	17%
Trofa	38.999	543	3,8%	86	16%	13%	58%	13%

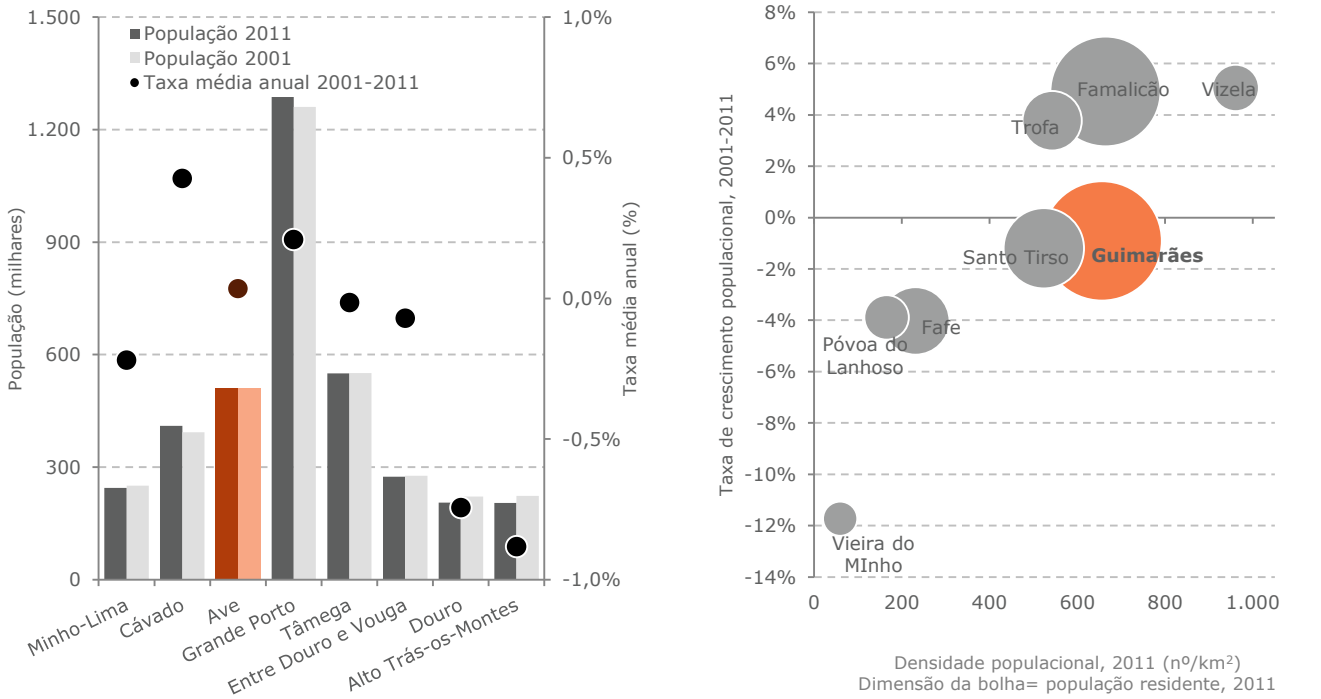
(1): Taxa de crescimento populacional entre 2001 e 2011;
Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

O concelho de Guimarães contempla um território de quase 241 km², onde vivem 158.124 habitantes (Censos 2011), divididos por 69 freguesias. O concelho insere-se administrativamente na NUTS III do Ave, identificando-se fortes articulações funcionais com os concelhos de Fafe, Felgueiras e Vizela.

Numa região caracterizada por um modelo difuso de povoamento, o concelho de Guimarães destaca-se pela **elevada densidade populacional** e pela **dimensão demográfica e urbanística** da sua cidade.

Guimarães mantém-se em 2011 como o concelho mais populoso do Ave - representando 30% da população da região - não obstante a tendência de ligeira perda de efetivos populacionais registada ao longa da última década. Vila Nova de Famalicão é o único concelho do Ave com uma dimensão populacional comparável, mas, ao contrário de Guimarães, regista um crescimento populacional expressivo face ao padrão regional.

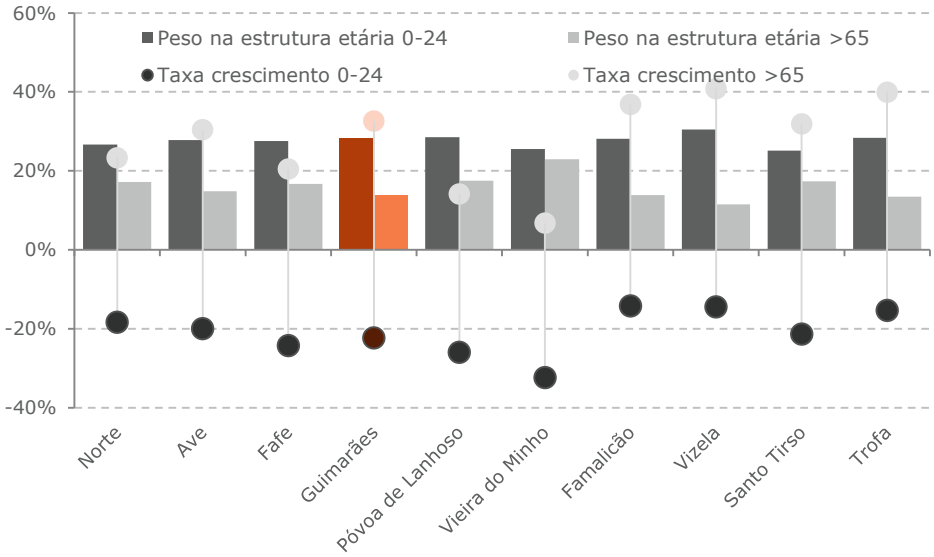
Gráfico 2: Densidade e taxa de crescimento populacional, 2001-2011



Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

Ainda que a análise desta tendência de quebra de dinamismo populacional do concelho de Guimarães seja amenizada pelo registo de um índice de envelhecimento relativamente baixo e por uma estrutura etária da população residente que não difere substancialmente do padrão do Ave, as perdas no grupo etário até aos 24 anos e o crescimento da população idosa permitem perspetivar maiores dificuldades de renovação da sua população.

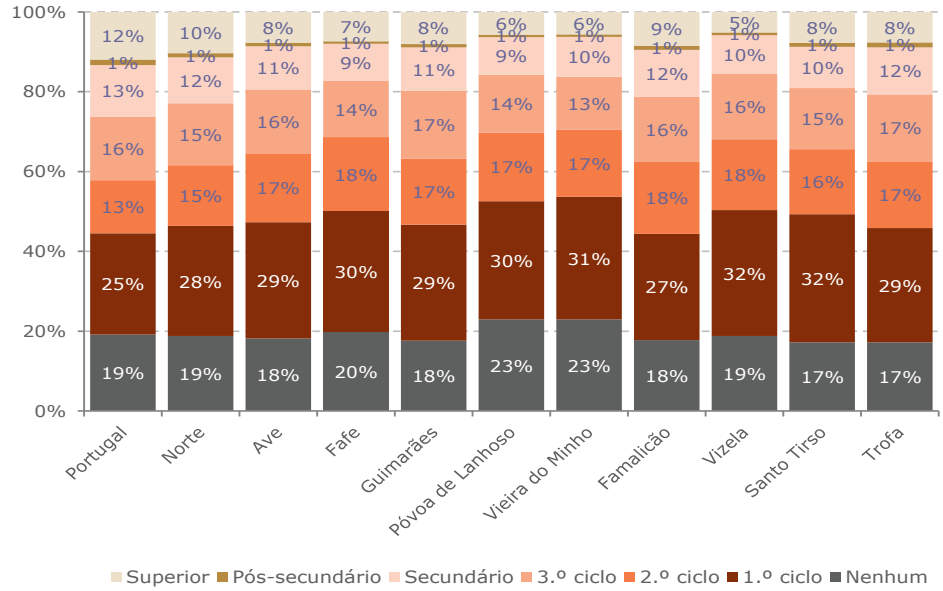
Gráfico 3: Estrutura etária e variação da população, 2001-2011



Nota: Taxa de crescimento populacional entre 2001 e 2011;
Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

Se na análise dos recursos humanos disponíveis em Guimarães, ressalta como ponto forte, o **peso da população em idade ativa**, numa abordagem de natureza mais qualitativa reconhecem-se fortes fragilidades no perfil habilitacional da população. Não obstante as dinâmicas positivas das taxas de escolarização e da oferta de formação de nível superior, persistem diferenças face ao padrão nacional: se no contexto do Ave, a população residente em Guimarães tem, como seria de esperar, um dos perfis habilitacionais mais favoráveis, na comparação com o Norte e, principalmente, com o padrão nacional, verifica-se que o peso da população com habilitações de nível secundário e superior é significativamente inferior. Na última década, registaram-se progressos assinaláveis a este nível mas não a um ritmo suficiente para convergir com a média nacional.

Gráfico 4: Perfil habilitacional, 2011



Fonte: INE, Censos 2011

A **oferta formativa da UM constitui-se, neste quadro, como um dos principais instrumentos da superação destas carências**. Com um total de 17.500 inscritos no ano letivo de 2010/2011, a UM posiciona-se na 5ª posição do ranking nacional de instituições do ensino superior. Com 11 escolas e institutos, a Universidade exerce um importante papel na diversificação da oferta formativa de nível superior no Norte Litoral.

O campus de Azurém em Guimarães acolhe as escolas de engenharia e de arquitetura, com uma oferta muito variada de licenciaturas, mestrados e doutoramentos, incluindo para além da arquitetura, engenharia civil, mecânica, industrial, eletrónica, mecânica, industrial e de sistemas, cursos mais diretamente ligadas à tradição industrial de Guimarães (engenharia têxtil, química têxtil, design e marketing de moda) e cursos em áreas de desenvolvimento mais recente como a engenharia biomédica, biológica ou as engenharias de sistemas de computação.

Estrutura produtiva e dinâmica económica

A elevada densidade empresarial e a dimensão da bolsa de emprego que lhe está associada, posicionam o concelho de Guimarães como o **principal pólo de emprego no Ave** – o pessoal ao serviço nos estabelecimentos em Guimarães representa 34% do total regional, valor superior à representatividade populacional do concelho, indiciando um efeito de atração de trabalhadores residente em territórios vizinhos – não obstante a tendência de contração verificada desde 2000.

Entre 2000 e 2009, o total de pessoal ao serviço nos estabelecimentos em Guimarães reduziu-se em cerca de 1% ao ano, refletindo de forma intensa uma tendência global de contração na região do Ave (em média o emprego no Ave diminuiu 0.3% ao ano). **O emprego industrial representa cerca de 55 % do total**, fruto, em grande medida, da **forte especialização do concelho na indústria têxtil, do vestuário e calçado**, que representa 43% do emprego concelhio, valor consideravelmente superior à média nacional (6%) e até regional (35% do emprego no Ave). Guimarães diferencia-se também pela dimensão média dos estabelecimentos, muito em particular no sector industrial, que, com uma média de 18 trabalhadores por estabelecimento, supera a média do Ave e do Norte.

Quadro 3: Dimensão e dinamismo económico, 2009

	Estabelecimentos, 2009		Emprego nos estabelecimentos, 2009		Estrutura do emprego por dimensão do estabelecimento (nº trabalhadores), 2009				Dimensão média dos estabelecimentos		Taxa média anual de crescimento do emprego, 2000-2009	
	Total (nº)	Indústria (%)	Total (nº)	Indústria (%)	1 a 9	10 a 49	50 a 249	Mais de 250	Total (nº)	Indústria (nº)	Total (nº)	Indústria (%)
Norte	140.324	16%	1.063.382	32%	32%	33%	23%	11%	7,58	14,88	1,02%	-3,1%
Ave	19.619	25%	165.163	52%	30%	33%	27%	10%	8,42	17,45	-0,3%	-3,4%
Fafe	2.007	27%	12.928	47%	40%	40%	20%	0%	6,44	11,26	1,7%	-2,0%
Guimarães	6.368	27%	55.517	55%	29%	34%	25%	12%	8,72	18,06	-1,0%	-3,6%
Póvoa de Lanhoso	868	20%	5.305	37%	41%	42%	18%	0%	6,11	11,15	-1,6%	-8,2%
Vieira do Minho	375	7%	1.981	10%	47%	43%	10%	0%	5,28	7,11	5,8%	-0,2%
Famalicão	5.089	23%	47.416	50%	26%	29%	30%	15%	9,32	20,27	0,0%	-3,2%
Vizela	827	30%	7.432	67%	29%	34%	29%	8%	8,99	19,96	6,1%	4,3%
Santo Tirso	2.408	27%	20.508	56%	29%	32%	30%	9%	8,52	17,63	-2,2%	-5,0%
Trofa	1.677	23%	14.076	45%	30%	33%	27%	10%	8,39	16,56	0,4%	-3,9%

Nota: Os valores para o sector industrial contemplam apenas a indústria transformadora;
Fonte: Quadros de Pessoal

Guimarães apresenta uma **especialização mais moderada na indústria extrativa e metálica**, ainda que o peso destes sectores na estrutura de emprego concelhio seja relativamente modesta. De facto, para além da indústria têxtil, os serviços são os principais empregadores em Guimarães– comércio e distribuição, educação, saúde e cultura, serviços empresarias –, em consonância com a crescente afirmação da cidade Guimarães como um **pólo urbano complexo e multifuncional**, dotado de equipamentos e serviços públicos de nível superior e com dimensão suficiente para atrair um leque alargado e diversificado de modelos de comércio e distribuição.

Quadro 4: Especialização do emprego em Guimarães, 2009

	Quociente de localização								% emprego
	Ave	Fafe	Guimarães	Póvoa de Lanhoso	Vieira do Minho	Famalicão	Vizela	Santo Tirso	Trofa	Guimarães
Agricultura, Silvicultura e Pesca	31,5	9,9	25,9	91,1	171,8	33,7	10,0	26,7	42,1	0,5%
Extrativas	71,3	8,1	118,8	181,8	0,0	22,5	0,0	143,6	7,4	0,5%
Alimentares	99,1	69,0	61,9	70,5	40,2	166,0	48,2	80,4	121,0	2,0%
Têxtil, Vestuário e Calçado	630,5	664,7	766,4	453,9	95,6	516,8	1091,8	715,7	220,7	42,9%
Madeira, Cortiça e Mobiliário	63,1	63,0	59,4	61,9	61,9	60,2	35,6	74,1	86,4	1,2%
Papel e Publicações	71,7	21,2	89,5	41,9	7,5	34,2	189,6	93,3	100,6	1,2%
Químicas	165,2	14,9	49,7	100,7	14,4	296,5	9,6	302,6	244,0	0,7%
Metálicas	142,2	111,0	133,3	147,6	56,9	125,7	13,1	106,8	390,8	4,3%
Mecânicas e Eletrónicas	100,0	56,0	58,8	2,7	0,0	194,7	3,8	51,8	156,0	1,3%
Material de Transporte	82,9	1,4	73,4	0,0	0,0	42,1	0,0	5,9	531,0	0,8%
Material de Construção	65,1	54,6	53,7	89,6	6,9	61,7	21,0	129,4	59,3	0,8%
Construção	85,5	124,5	61,1	193,2	260,8	94,3	46,6	63,0	104,3	7,1%
Energia, Água e Saneamento	71,1	31,1	75,7	22,5	268,5	69,6	8,8	68,3	122,6	0,7%
Transportes e Comunicação	34,3	27,4	30,2	27,2	79,4	40,2	10,6	28,1	55,1	1,6%
Distribuição e Comércio	80,9	76,0	85,3	68,8	93,1	78,2	64,9	77,5	94,0	17,1%
Serviços Empresariais	39,9	42,8	33,0	43,6	34,7	48,2	25,7	31,3	55,7	6,0%
Hotelaria e Restauração	39,1	38,4	46,4	43,1	93,9	31,2	34,7	37,1	33,0	3,5%
Educação, Saúde e Cultura	69,0	79,4	62,7	96,1	137,0	76,2	41,7	71,5	51,3	7,3%
Administrações Públicas	80,3	216,6	82,9	10,5	175,0	12,0	229,4	129,8	37,4	0,6%

Especialização forte Especialização moderada

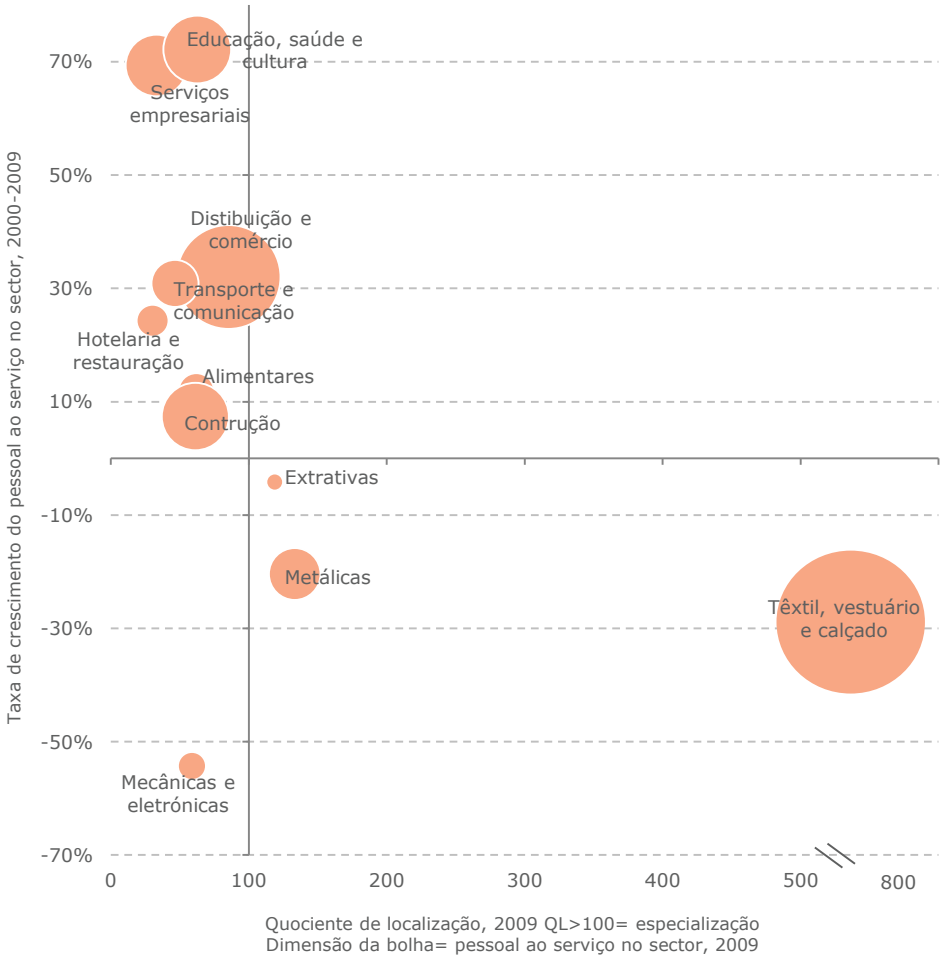
Nota: Quociente de localização utilizado como indicador do grau de especialização produtiva de Guimarães face ao país. Se QL > 100, o sector tem mais peso na região do que a nível nacional; Se QL < 100, o sector tem menor peso nessa região do que a nível nacional. Fonte: Quadros de Pessoal

Enquanto que nos serviços se registam aumentos sustentados do pessoal ao serviço desde 2000, **no sector industrial verificou-se uma quebra expressiva do emprego**, refletindo, por um lado, o processo normal de desindustrialização das economias modernas e, por outro, a concorrência internacional.

O atual perfil habilitacional da população residente parece, assim, ser uma consequência da fraca incorporação de habilitações superiores nas indústrias que tradicionalmente formaram a base do tecido empresarial de Guimarães e, simultaneamente, um sério obstáculo à afirmação de fatores competitivos avançados. De facto, a estrutura empresarial de um território depende do equilíbrio entre as exigências específicas das atividades que aí se pretendem localizar e a dimensão e qualificação técnica da bolsa de recursos humanos disponíveis.

Reconhece-se o risco deste "jogo" de compatibilização em Guimarães (e na região do Ave) resultar num **ciclo vicioso em que a inexistência inicial de uma bacia de recursos**, atrativa à localização de empresas utilizadoras intensivas de habilitações e competências técnicas avançadas, travar a criação de um pólo empresarial/industrial atrativo à própria concentração de pessoas e, como tal, mais atrativo à concentração de novas empresas.

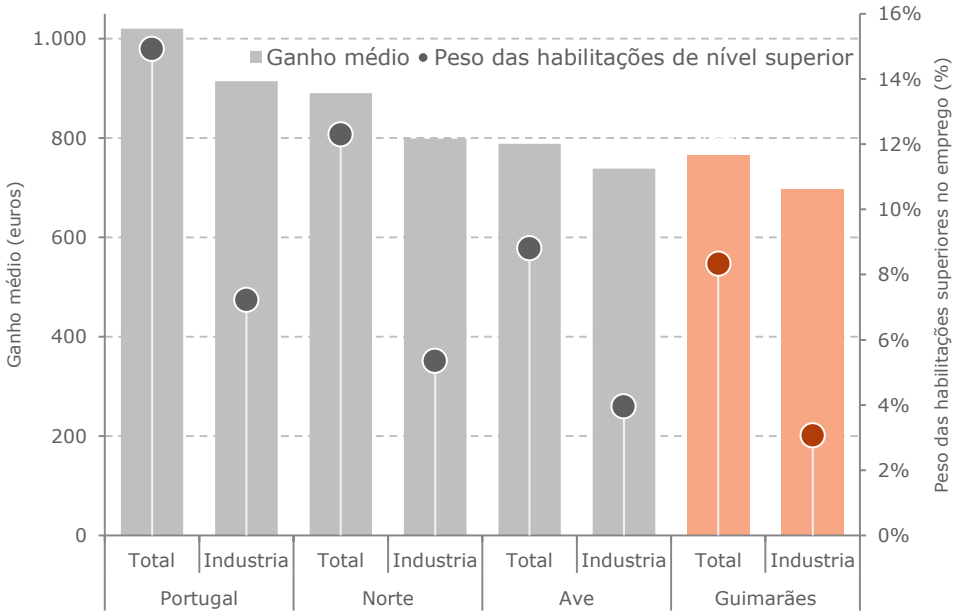
Gráfico 5: Dimensão e crescimento dos sectores de especialização do emprego em Guimarães, 2009



Fonte: Quadros de Pessoal

Veja-se, a este propósito, que as fragilidades observadas no perfil habilitacional da população residente repetem-se na análise do perfil da população empregada em Guimarães, muito em particular no setor industrial: as habilitações de nível superior representam apenas 3% do total do emprego industrial em Guimarães, face à média de 7% no país e 5% no Norte. A fraca incorporação de habilitações de nível superior no tecido produtivo surge a par de fortes desfasamentos nas remunerações médias entre a população empregada em Guimarães face ao padrão nacional e da região Norte.

Gráfico 6: Ganho médio e peso das habilitações superiores na população empregada, 2009

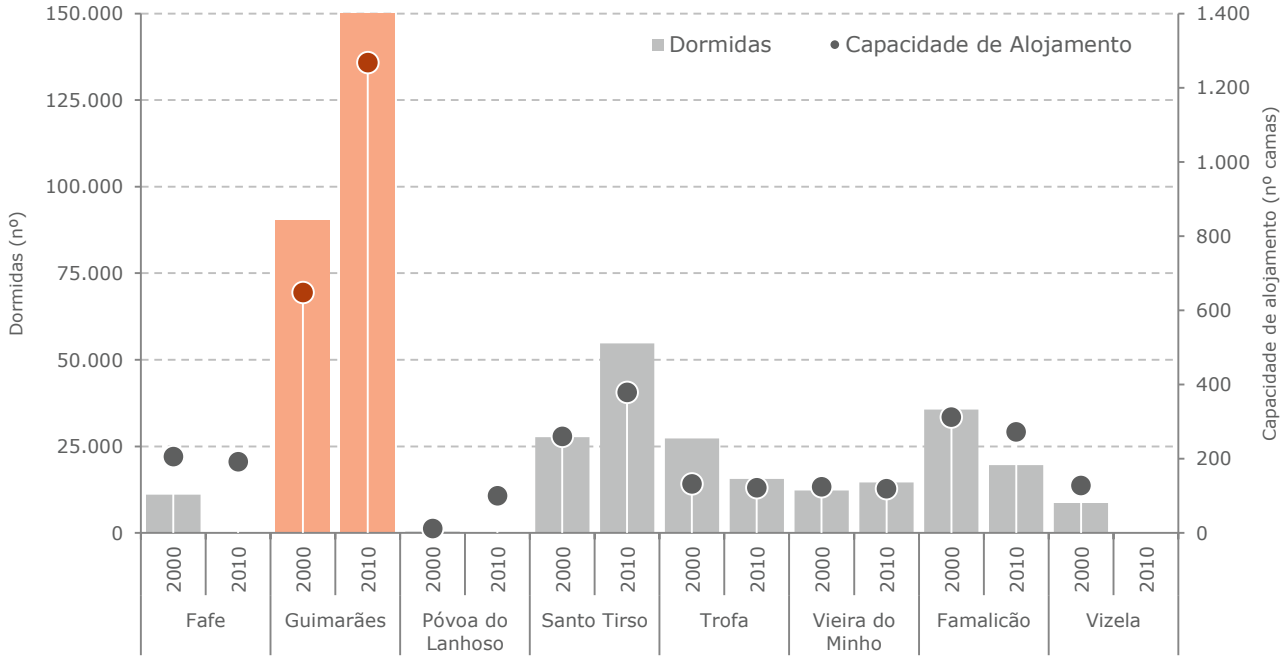


Nota: Os valores para o sector industrial contemplam apenas a indústria transformadora;
Fonte: Quadros de Pessoal

Dinâmica e potencial turístico

O Ave insere-se na **região turística do Porto e Norte** que, segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) deverá ser o destino do País com um dos melhores desempenhos em termos de crescimento. Face aos recursos e fatores distintivos que cada região apresenta, considera-se que o desempenho de curto/médio prazo do sector turístico deverá estar alavancado num conjunto de produtos específicos, **sendo o *touring* cultural e paisagístico um dos produtos chave na região do Porto e Norte**.

Gráfico 7: Capacidade de alojamento e dormidas, 2000-2010



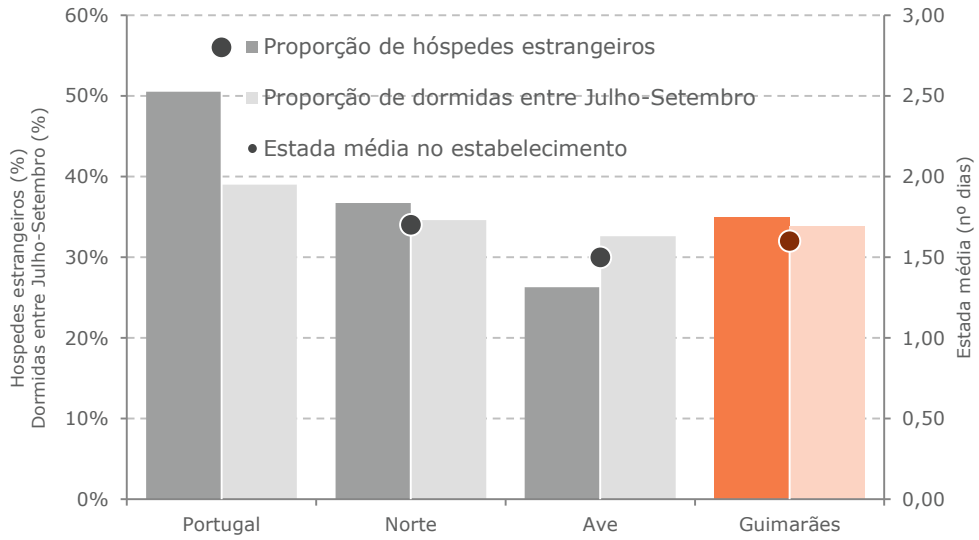
Nota: Os dados sobre as dormidas em 2010 em Póvoa do Lanhoso e Fafe não estão disponíveis
Fonte: INE; Anuário estatístico do Norte

O amplo património histórico e cultural concentrado no concelho de Guimarães é reconhecido no PENT e na generalidade dos documentos estratégicos da região Norte, como um forte recurso na construção e organização da oferta do *touring* cultural e paisagístico no Norte do país. No entanto, Guimarães, enquanto destino turístico, partilha com a região envolvente um conjunto de fraquezas, cuja superação será crucial na estratégia de aumento da atratividade turística. De facto, **a acessibilidade aos recursos, às rotas turísticas, bem como à oferta hoteleira e gastronómica da região encontram-se ainda num grau de desenvolvimento baixo**, pelo que as principais linhas de atuação identificadas no PENT são:

- Investir na ampliação e melhoria da qualidade da oferta hoteleira e de turismo em espaço rural nas zonas envolventes às principais rotas de interesse;
- Melhorar o estado das estradas secundárias de acesso às atrações da região;
- Criar e definir rotas de *touring*;
- Criar um sistema de sinalização das rotas de *touring*.

A capacidade de alojamento na região Norte tem sido, em grande medida, concentrada no Porto e na região do Douro Vinhateiro, não sendo portanto surpreendente que, chegados a 2010, o Ave pese apenas 6% no total de camas disponíveis na região Norte e 7% no total de dormidas. Ainda assim, no contexto do Ave, Guimarães lidera com destaque nos indicadores turísticos, tanto em termos da capacidade de alojamento como de dormidas, registando uma forte tendência positiva de ambos os indicadores ao longo da última década: em 2010, o concelho de Guimarães registava um total de 1.268 camas em estabelecimentos turísticos (na sua maioria em hotéis de três e quatro estelas), quase o dobro da oferta em 2000 e cerca de 35% do total do Ave; no mesmo ano registaram-se 150.294 dormidas, um aumento de 67% face ao valor de 2000.

Gráfico 8: indicadores de procura turística, 2010



Fonte: INE; Anuário estatístico do Norte

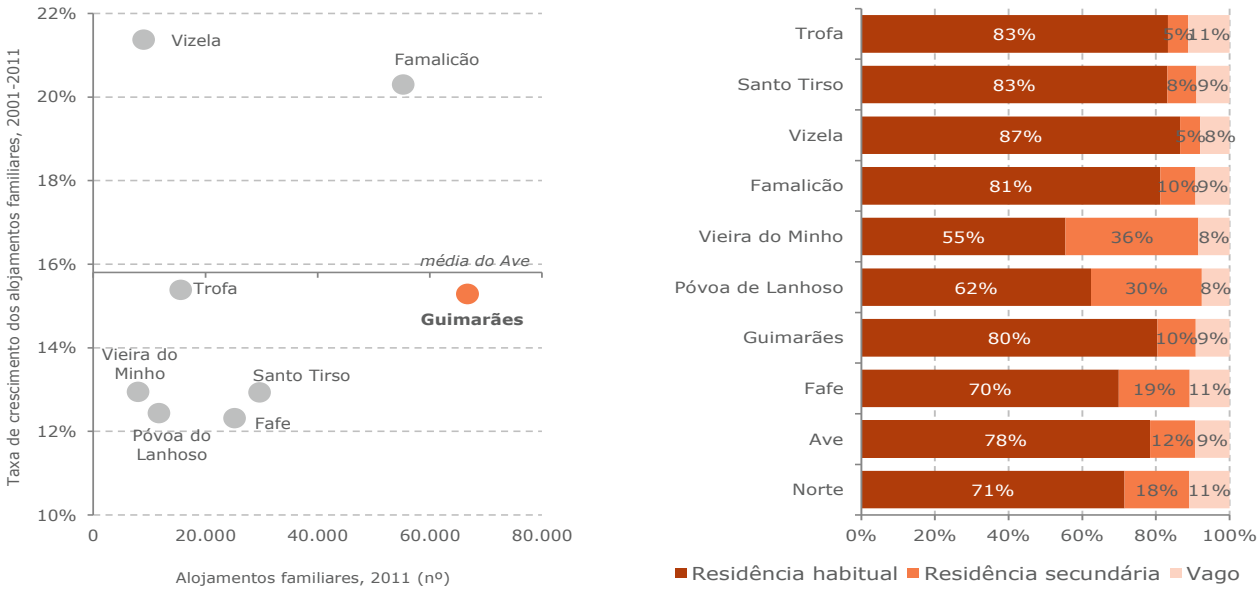
Não obstante esta tendência de melhoria dos indicadores globais de procura e oferta turística – à qual não será alheia a notoriedade associada à classificação do centro histórico da cidade de Guimarães como património mundial da UNESCO e à elegibilidade de Guimarães como Capital Europeia da Cultura – a persistência de estadias médias inferiores à média nacional e a forte dependência do mercado emissor nacional vêm confirmar as vulnerabilidades identificadas no PENT e a **relativa fraqueza de Guimarães face aos destinos mais consolidados na região Norte**.

Num cenário de relativa desconexão da oferta, o desenvolvimento do setor terá de passar pela **exploração da tendência de crescimento de novas procuras e públicos** (por exemplo nichos assentes no *touring*, com interesse científico e pedagógico ou nas rotas em torno das gastronomia e vinhos) e na **construção de "novas soluções de visita"**, articuladas com outros destinos e produtos turísticos da região Norte, como o Porto e o Douro vinhateiro, integradas na região, sob a lógica da genuinidade das experiências e da sustentabilidade ambiental e, também, numa lógica de flexibilidade, permitindo ao turista construir a sua própria rota.

Dimensão e dinâmica urbana

A relativa contenção do crescimento do número de alojamentos familiares em Guimarães face ao contexto regional (e muito em particular face ao territórios vizinhos mais populosos, como Famalicão) parece, por um lado, estar em consonância com o diferencial entre o crescimento populacional no concelho e a média regional, e por outro, refletir-se numa elevada taxa de ocupação do parque habitacional.

Gráfico 9: Alojamentos familiares, 2001-2011



Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

As freguesias com perfil urbano concentram cerca de 76% da população do Ave, um dos valores mais elevados entre as NUTS III do Norte. No concelho de Guiares, o peso da população residente em áreas urbanas é superior ao padrão do Ave, e a dinâmica populacional no período 2001-2011 revela uma clara tendência para a concentração da população nos pólos mais urbanos do território: apenas as áreas predominantemente urbanas verificam um acréscimo da respetiva população.

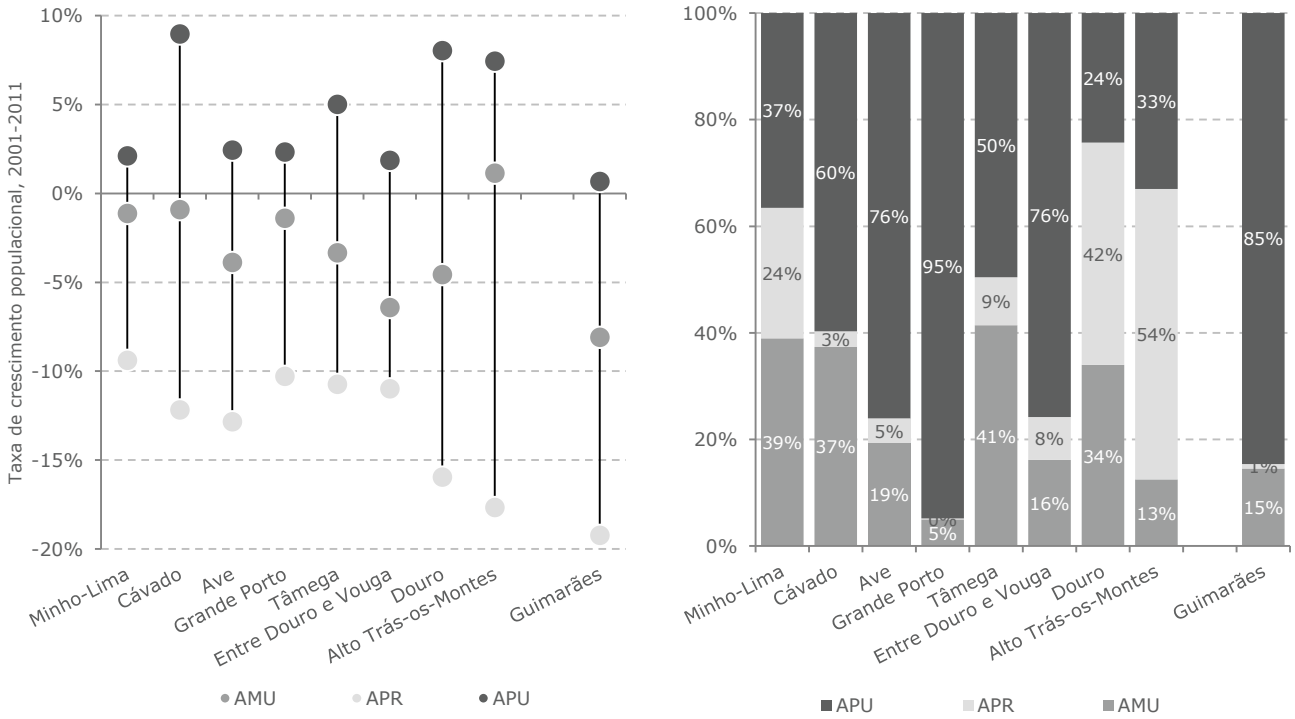
A resistência das áreas urbanas de Guimarães, num contexto de ligeira quebra global da população residente no concelho, deve ser avaliada à luz da capacidade de fixação e consolidação nas últimas décadas de um conjunto de funções, equipamentos e investimentos que marcam a **passagem para um novo estádio da "condição urbana"**: o pólo de Azurém da UM, o Hospital Distrital, o Centro Cultural Vila Flor e os investimentos na reabilitação urbana do centro histórico da cidade são exemplos destes processos.

A dinâmica urbana de Guimarães tem sido também marcado pela atuação do Gabinete Técnico Local (GTL), que, através dos financiamentos locais, regionais e centrais, tem liderado, desde a década de 80, um conjunto de **projetos de reabilitação dos edifícios e espaços publico**, tendo em vista[1]:

- A sistemática recuperação e beneficiação das habitações;
- A requalificação dos espaços públicos, assim como dos equipamentos e infraestruturas, iniciando a progressiva adaptação do núcleo urbano histórico aos atuais modos de vida (em especial, em termos de segurança e conforto) e ao aumento do interesse privado;
- A recuperação do centro histórico como núcleo de referência, através da qualidade e escala da sua arquitetura e seus espaços urbanos e da sua capacidade de acolher atividades que propiciam o encontro humano;
- O ensaio de uma reabilitação formal e funcional de todo o "contínuo urbano", estreitando relações entre centro histórico e as periferias.

[1] *José Aguiar, "A experiência de reabilitação urbana do GTL de Guimarães: estratégia, método e algumas questões disciplinares"*

Gráfico 10: Dinâmica populacional por tipologia de áreas urbanas



Nota: APU, Áreas predominantemente urbanas; APR, Áreas predominantemente rurais; AMU, Áreas medianamente urbanas.
Fonte: INE*, Censos 2001 e 2011*

Com efeito, as boas práticas associadas ao projeto de regeneração do Centro Histórico de Guimarães prendem-se com os objetivos que presidiram à fundação deste Gabinete: por um lado, a manutenção da população residente (evitando a gentrificação), proporcionando melhores condições de habitabilidade e, por outro a preservação da autenticidade dos modos de intervir no património. Desde logo, o GTL constituiu-se por uma equipa multidisciplinar que, com contributos de arquitetos, assistentes sociais, sociólogos, entre outros, se mostrou consciente da necessidade de trabalhar de perto com a população e de ganhar a sua confiança e adesão. Quanto aos modos de intervenção urbanística, o GTL promoveu a utilização de mão de obra local, com pressupostos educativos e de sensibilização, assim como materiais e técnicas tradicionais, no sentido de manter uma unidade construtiva formal e ambiental. De resto, a maior consagração deste processo de intervenção urbanística deu-se em 2001, com a distinção do centro histórico de Guimarães como Património da Humanidade pela UNESCO.

A **estratégia de requalificação urbana de Guimarães** encontrou no atual período de programação uma oportunidade de consolidação e extensão do trabalho já desenvolvido pela autarquia.

No âmbito da política de cidades, a autarquia apresentou um **Programa de Ação da Parceria para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Guimarães (PRUCH)** que abrange, grosso modo, o território intramuros do centro histórico da cidade, inscrita na lista de Património Cultural da Humanidade, e está, na sua quase totalidade, abrangida pela delimitação de zona de proteção à área classificada pela UNESCO; e um **Programa de Ação da Parceria para a Regeneração Urbana da Zona de Couros - CampUrbis** que abrange uma área a sul do território intramuros do centro histórico, com uma história maioritariamente ligada à atividade industrial, em grande medida desativada.

Na PRUCH, definiram-se como principais linhas de estratégicas a: (i) requalificação de espaços públicos, (ii) requalificação do elemento urbano emblemático do Monte Latito que confere a Guimarães o estatuto de "Cidade-Berço", (iii) promoção de atividades pedagógicas de animação cultural e de integração social, e (iv) valorização de processos de governança urbana[2].

[2] *Plano de Ação da Parceria para a Regeneração Urbana do Centro Histórico de Guimarães*

Com o projeto CampUrbis, pretende-se principalmente dar corpo a uma estratégia partilhada de duas instituições, a Câmara Municipal de Guimarães (CMG) e a Universidade do Minho (UM), tendo em vista (i) a transformação da zona de Couros numa zona urbana relevante, revitalizada, dotada de infraestruturas físicas apropriadas, com acessibilidades e mobilidade bem estruturadas, (ii) a instalação de equipamentos que fomentem o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, e a formação de recursos humanos, (iii) a sua evolução para uma zona atrativa e valorizada, catalisadora de investimentos em atividades culturais e artísticas e em serviços de apoio a essas atividades e (iv) a interação institucional, a cooperação, o acesso à informação, a facilidade de comunicação e a possibilidade de formação e aprendizagem[3].

Quadro 5: Projetos aprovados no âmbito das parceria para a Regeneração Urbana

Plano de Ação	Projeto	Promotor
Parceria para a Regeneração Urbana do Centro Histórico	Qualificação da Praça do Toural, Alameda S. Dâmaso e Rua de St. António	CMG
	Valorização do Conjunto Monumental do Monte Latito – Castelo de Guimarães, Igreja de S. Miguel do castelo e Paço dos Duques de Bragança	Ministério da Cultura
	Reabilitação do Largo do Carmo	CMG
	Reabilitação do Campo de S. Mamede	CMG
	Projeto de animação pedagógica do Centro Histórico de Guimarães	Fraterna (IPSS)
Parceria para a Regeneração Urbana da Zona de Couros - CampUrbis	Instituto de Design / Agenda de Design	CMG e UM
	Centro Avançado de Formação Pós-Graduada	CMG e UM
	Requalificação do edifício da antiga fábrica Âncora/Centro de Ciência Viva	CMG e UM
	Requalificação do espaço público	CMG
	Projeto do Convento Ordem de S. Francisco	CMG e Venerável Ordem Terceira de S. Francisco
	Projeto de Interpretação de Couros	CMG, Cybercentro e Centro de Computação Gráfica
	Projeto de inserção da população local	Fraterna (IPSS)
	Domuscivil	CMG e UM

Em ambas as parcerias foram instituições da cidade, sem fins lucrativos, com vocações educativas e pedagógico, culturais e de integração social. Veja-se, em particular, o trabalho desenvolvido pela Fraterna, com o objetivo sensibilizar comunidade e facilitar a apropriação dos novos espaços.

Regeneração cultural de Guimarães: tendências e equipamentos

O concelho de Guimarães apresenta um **desempenho na utilização dos espaços culturais e criativos, em grande medida, acima da média** dos concelhos limítrofes, bem como do Ave, da região Norte e, em alguns indicadores, de Portugal.

No período 2003-2010, observa-se uma melhoria global da utilização dos museus em Portugal. A este nível, Guimarães, com 69 mil visitantes por museu, detém quase o dobro da média nacional (38 mil visitantes por museu), e apresenta ainda melhores indicadores quando comparado com Braga (21 mil visitantes por museu).

Contudo, quando se discute a participação em espetáculos ao vivo por habitante, apesar de em 2010 apresentar uma presença superior à da NUT III do Ave (0,2 espetadores por habitante contra apenas 0,1), quando comparado com Portugal (1) ou até mesmo com a região Norte (0,7) os resultados são menos interessantes. Um indicador pode ajudar a explicar o desempenho de Guimarães na participação em espetáculos ao vivo é o preço médio dos bilhetes vendidos (17,9€), que é substancialmente superior ao de Braga (9€), de Famalicão (8€), do Porto (10€), do Ave (11€) e da média da região NUTS II Norte (9€).

[3] *Plano de ação da Parceria para a Regeneração Urbana de Couros*

Quadro 6: Dinâmica da utilização dos equipamentos culturais, 2003 e 2010

	Museus		Cinema				Espetáculos ao vivo				Publicações		Edições	
	Visitantes por museu		Espetadores por habitante		Taxa de ocupação		Espetadores por habitante		Preço médio dos bilhetes vendidos (€)		Número de publicações		Exemplares vendidos (milhares)	
	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010
Portugal	34.315	38.444	1,8	1,6	14,7%	12,7%	0,4	1,0	11,8	18,4	1.929	1.852	425.233	336.834
Norte	25.770	37.217	1,6	1,3	15,7%	13,7%	0,3	0,7	10,7	9,0	459	411	80.322	60.311
Ave	32.503	32.889	0,6	0,5	10,0%	10,4%	0,1	0,1	8,1	11,0	48	41	2.216	1.201
Guimarães	…	69.001	1,6	…	11,3%	…	0,1	0,2	19,0	17,9	19	17	680	497
Barcelos	34.657	…	…	…	21,9%	…	…	…	…	…	8	10	868	603
Braga	14.641	20.745	4,2	…	12,8%	…	0,0	0,7	2,2	9,0	47	52	8.461	7.473
Famalicão	3.107	…	…	…	10,1%	…	…	0,1	…	8,0	12	8	784	228
Porto	39.010	116.600	1,1	…	6,4%	…	1,6	4,9	13,0	10,0	107	103	55.916	43.890
Lisboa	90.267	109.580	9,0	…	16,1%	…	3,3	6,2	12,2	22,6	661	616	216.651	171.803

Fonte: INE; Anuário estatístico

Guimarães, o concelho mais populoso do Ave, **é também o concelho mais dinâmico e com maior quota ao nível dos equipamentos culturais e da sua utilização**. Note-se que, nove em cada dez visitas a museus no Ave são feitas em Guimarães. Isto não é estranho, na medida em que que Guimarães possui 41% dos museus e 70% dos objetos em exposição no Ave. É ainda de salientar a sua importância ao nível da atração de visitantes em comparação com a restante NUT III. Apesar de apresentar um volume de espetáculos, de espetadores e de receitas inferior a Barcelos, Guimarães destaca-se uma vez mais como o principal concelho no Ave, com 41% dos espetáculos, 47% dos espetadores e 81% das receitas.

Quadro 7: Peso de Guimarães na cultura no contexto nacional , 2003 e 2010

	Museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários						Espetáculos ao vivo							
	Número		Objetos (milhares)		Visitantes (milhares)		Sessões		Espectadores (milhares)		Bilhetes vendidos (milhares)		Receitas (Milhares de euros)	
	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010	2003	2010
Portugal	260	360	19.268	24.634	8.922	13.840	15.143	30.088	4.637	10.161	2.449	4.629	28.780	85.239
Norte	68	103	3.391	4.784	1.752	3.833	3.536	7.495	929	2.488	343	1.216	3.678	10.999
Ave	6	12	10	214	195	395	292	253	49	74	33	25	264	272
Guimarães	1	5	…	147	…	345	177	104	15	35	9	12	164	221
Barcelos	3	7	18	120	104	145	…	321	…	125	…	36	…	324
Braga	5	5	76	…	73	…	116	19	8	9	6	1	13	10
Famalicão	4	1	8	…	12	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Porto	14	15	2.727	2.891	546	1.749	1.341	1.944	390	1.016	217	761	2.831	7.635
Lisboa	39	45	12.650	14.155	3.520	4.931	4.980	7.781	1.806	2.926	1.483	2.164	18.031	48.937

Fonte: INE; Anuário estatístico

Estes indicadores refletem o **investimento que a Câmara Municipal de Guimarães tem realizado desde meados da década de 1980 na reabilitação e regeneração da sede de concelho**, adotando uma estratégica com um forte enfoque sobre o Centro Histórico (CHG) e o seu valor patrimonial e cultural, num esforço consistente que culminou na atribuição, em 2001, por parte da UNESCO, do título de Património Cultural da Humanidade.

A estratégia de intervenção, liderada pela autarquia e pelo Gabinete Técnico Local (GTL) do centro histórico de Guimarães, incluiu a reabilitação de edifícios e a requalificação do espaço público, privilegiando a manutenção da traça original do espaço e a salvaguarda e valorização dos saberes e das técnicas construtivas tradicionais e locais, bem como a oferta de uma programação cultural rica e diversificada à população. A atuação do GTL tem-se preocupado também com a manutenção da população residente e da preservação das atividades económicas e em consequência desta ação, foi amplamente contrariada a tendência negativa que vinha sendo registada, aumentando significativamente a atratividade do CHG.

A cidade assistiu assim à criação de novos equipamentos culturais, com destaque para **Centro Cultural Vila Flor (CCVF)**, que, pela qualidade do trabalho desenvolvido, ganhou uma notoriedade e uma área de influência que ultrapassa largamente as fronteiras do município. Inaugurado em 2005 num espaço contíguo à zona de Couros ("zona tampão" da área de proteção classificada pela UNESCO), o CCVF veio oferecer um espaço físico de excelência à dinâmica crescente de oferta cultural que se vinha verificando desde meados da década de 90 e contribuir como vetor de descentralização da produção e consumo cultural.

O CCVF está equipado com dois auditórios (800 e 200 lugares), quatro salas de reuniões, uma área expositiva de 1000m2, um restaurante, um café concerto, um parque de estacionamento e jardins, oferecendo condições ímpares para a realização de eventos de natureza variada. Através do seu serviço educativo, o CCVF tem ainda desenvolvido um importante trabalho de formação, sensibilização e qualificação de novos públicos, com base numa programação específica em sintonia com a restante agenda de eventos, de que são exemplo o Guimarães Jazz, os Encontros da Primavera e os Festivais Gil Vicente.

Nos últimos anos o CCVF tem apostado cada vez mais numa componente de produção e/ou co-produção, através de parcerias com companhias e/ou estruturas nacionais e internacionais, nomeadamente a parceria com o Centro Coreográfico de Gand na Bélgica. Estas parcerias, nacionais ou internacionais, significam, para além de notoriedade, hipóteses de financiamento específico associado a cada projeto.

Este percurso de trabalho, em particular a aposta numa componente de criação e produção própria é representativa da exigência e necessidade de espaços e valências dotadas de características adequadas a tais funções. De referir que o CCVF tem vindo a procurar formas de suprir parte destas necessidades, nomeadamente com a recente ocupação do Centro de Criação de Candoso (uma antiga escola primária com 8 salas).

A gestão deste espaço cultural é da responsabilidade da **Oficina**, uma régie-cooperativa nascida da vontade de valorizar, promover e divulgar as artes tradicionais de Guimarães. A este primeiro objetivo juntou-se o objetivo de desenvolver um projeto de intervenção teatral, assumindo-se como um instrumento fundamental para o desenvolvimento cultural de Guimarães.

A Oficina é uma estrutura que opera sob duas vertentes: enquanto órgão de gestão, é uma cooperativa com larga experiência no âmbito da criação, produção e gestão cultural na cidade; e enquanto valência, funcionando como residência do Teatro Oficina, dotada de uma Black Box e promovendo ações de formação, nomeadamente relacionadas com o artesanato local e regional, entre outras atividades.

Em 2004, a Oficina estabeleceu um protocolo de colaboração com a CMG onde, entre outras responsabilidades, assumiu a realização de um conjunto diversificado de atividades no domínio cultural, mantendo a aposta em eventos marcantes que conquistaram o seu espaço, como o Guimarães Jazz, os Festivais Gil Vicente e os Encontros Internacionais de Música, e reforçando uma programação regular complementar, diversificada e de qualidade que permitiu a Guimarães assumir o estatuto de polo cultural de referência e com a capacidade de atração, consolidação e fidelização de públicos. Em 2005, com a assunção da gestão do CCVF a Oficina apostou em áreas de projetos até então inacessíveis, contribuindo para o crescimento e a fruição cultural no concelho e na região.

Para além da experiência da cooperativa no âmbito da criação, produção e gestão cultural na cidade, patente no trabalho desenvolvido no CCVF e no reconhecimento da qualidade dos seus recursos técnicos e humanos por parte dos *stakeholders* auscultados, a Oficina destaca-se também como espaço de criação teatral. O Teatro Oficina concentra o seu trabalho no fomento da dramaturgia contemporânea nacional, na formação teatral para todos, e na circulação das produções pelo país. Desde a sua fundação, em 1994, o Teatro Oficina levou à cena inúmeros espetáculos, tendo desde 2008 apostado nas parcerias com diferentes instituições e companhias portuguesas e estrangeiras e colaborado frequentemente com encenadores, escritores e criativos nacionais e estrangeiros. No âmbito da CEC 2012 a Oficina assume um papel central na organização, programação e produção do evento, constituindo-se como um momento de consolidação indiscutível da experiência desta estrutura.

Figura 1: Equipamentos estruturantes no Centro Histórico de Guimarães

Fonte: Elaboração própria com base em elementos fornecidos pela CMG

Ainda que o CCVF e a Oficina sejam, provavelmente, as organizações mais emblemáticas da estratégia cultural da autarquia e, portanto, símbolos da renegação e requalificação da cidade, Guimarães dispõe de um conjunto alargado de equipamentos e organismos culturais com focos e atividades variadas, entre os quais se destacam:

- **Conjunto Monumental do Monte Latito (Castelo de Guimarães, Igreja de S. Miguel do Castelo e Paço dos Duques de Bragança)** - Elemento urbano emblemático que confere a Guimarães o estatuto de "Cidade-Berço". Pela importância patrimonial dos bens culturais em causa e pelo valor simbólico de Guimarães para a nacionalidade, o raio de influência do conjunto monumental ultrapassa claramente o âmbito local ou regional, tendo vindo a assumir-se como a principal porta de entrada turística de Guimarães, com uma média de 1.200 visitantes por dia.

  No âmbito da PRUCH, o conjunto monumental foi alvo de uma intervenção com vista à conservação e refuncionalização de espaços de apoio ao visitante no Paço dos Duques de Bragança; consolidação estrutural do Castelo de Guimarães e dos percursos de visita interiores; requalificação da Igreja de S. Miguel do Castelo; e tratamento e valorização dos espaços exteriores e implementação percursos de visita ao conjunto. O conjunto monumental tem sido palco de exposições no âmbito da CEC 2012 e conheceu um aumento de 20.000 visitantes no primeiro trimestre deste ano, em relação ao ano anterior.

- **CAE São Mamede** - concebido nos anos 70 como sala de cinema no centro de Guimarães, o Centro de Artes e Espetáculos São Mamede veio recuperar a natureza histórica e emblemática do espaço, criando condições para voltar a ocupar um lugar de destaque na oferta cultural da cidade. O CAE São Mamede inclui uma sala de espetáculos (562 lugares sentados e 850 lugares em pé), uma galeria de arte, um café concerto com um pequeno auditório, uma galeria e uma livraria. Esta estrutura é hoje gerida de forma privada, apresentando uma programação própria, regular e diversificada, além de acolher durante este ano parte da programação de cinema da CEC 2012.

- A **Ordem de São Francisco** - O Convento e Igreja de São Francisco de Guimarães foram construídos no início do século XV, tendo aí permanecido os Frades Menores de São Francisco até 1834, data em que propriedade passou para Venerável Ordem Terceira de São Francisco, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, que presta atualmente à comunidade serviços de apoio à infância e à terceira idade, para além da salvaguarda e promoção do património artístico que alberga no conjunto dos seus edifícios. No Convento e Igreja de São Francisco de Guimarães poderão ser apreciadas inúmeras obras de escultura, pintura, entalhe e arte sacra, destacando-se o trabalho de autores consagrados como Furtado, João Glama Stroberle, Vieira Portuense, Soares dos Reis, Giuseppi Berardi e Roquemont.

- A **Sociedade Martins Sarmento** - Trata-se de uma instituição cultural de utilidade pública sem fins lucrativos fundada em Guimarães, em 1881, em homenagem ao arqueólogo e etnógrafo vimaranense Francisco Martins Sarmento. A Sociedade Martins Sarmento (SMS) dedica-se ao estudo, conservação e supervisão técnica científica das estações arqueológicas de Citânia de Briteiros e de Castro Sabroso, lugares onde Martins Sarmento promoveu escavações, entre outros monumentos arqueológicos, e tem sob a sua alçada dois museus – Museu Arqueológico e museu da Cultura Castreja – uma biblioteca e u ma hemeroteca.

  O Museu Arqueológico da SMS, instituído em 1885, é um dos mais antigos e mais importantes museus arqueológicos portugueses, cujo núcleo central foi constituído pelo espólio da coleção particular do arqueólogo, proveniente das suas escavações nos sítios arqueológicos acima referidos, e doado pelo próprio. Este museu constitui-se como o mais importante museu nacional de cultura castreja e um dos melhores da Europa. Em parceira com a UM, a SMS tem vindo a desenvolver projetos de investigação e de conservação, assim com conteúdos para projetos de caráter educativo e interpretativo e de relação com a comunidade, como por exemplo o projeto Citânia Viva.

  Para além das coleções de arqueologia, o Museu da SMS possui importantes coleções de etnografia, numismática e arte contemporânea. A Biblioteca da SMS dispõe de perto de cem mil volumes, destacando-se o fundo de livro antigo e o fundo local, que integra praticamente tudo o que se tem publicado em Guimarães, sobre Guimarães ou de autores vimaranenses. No arquivo documental da SMS estão depositadas cerca de trinta mil peças, sendo as mais antigas do século XII, com realce para uma importante coleção de pergaminhos e para o Foral de Guimarães de 1507.

  Inserida na SMS, a Casa de Sarmento — Centro de Estudos do Património (CS.CEP) , é a primeira Unidade Cultural da UM com sede em Guimarães. A ideia que preside ao projeto de criação do CS.CEP é a criação de um conjunto de núcleos distribuídos por diferentes áreas de intervenção: Núcleo de Estudos de Património, Arqueologia e História Local (NEPAHL), vocacionado para o desenvolvimento de projetos de investigação; Núcleo de Estudos Vicentinos (NEV), vocacionado para o estudo e divulgação da obra de Gil Vicente e da história do teatro português; Núcleo de Documentação Abade de Tagilde (NDAT), vocacionado para o tratamento técnico de fundos documentais e bibliográficos através da inventariação, catalogação, pesquisa, digitalização e disponibilização em suporte digital; Núcleo de Conservação e Restauro (NCR), com aptidão para intervenções no campo do restauro e da conservação preventiva de espécimes do património material.

- A **Sociedade Musical de Guimarães** - Fundada em 1903, a Sociedade Musical de Guimarães (SMG) é uma associação cultural sem fins lucrativos, que visa a dinamização cultural e a formação artística no campo da música. Entre os seus objetivos estão o ensino vocacional da música, através da Academia de Música Bernardo Valentim Moreira de Sá, a investigação musicológica nas suas diversas vertentes, a ação cultural (nomeadamente através de uma agenda de concertos) e o aprofundamento das raízes da música portuguesa e tradicional da região.

- O **Teatro do Jordão** - Localizado na área central da cidade de Guimarães, o Teatro Jordão é um edifício de forte carga simbólica e afetiva para a população local, que, fruto de uma progressiva alteração de hábitos e usos, foi ao longo do tempo perdendo importância funcional ao ponto de, atualmente, se encontrar devoluto e em estado de degradação construtiva.

  A reabilitação e refuncionalização deste edifício poderá ser, assim, uma oportunidade de devolver à cidade uma construção importante para o entendimento da sua evolução histórica e crescimento urbano, reforçar a identidade da população local com o espaço público municipal e criar um programa funcional ajustado às necessidades e desafios que a cidade hoje enfrenta. A disponibilidade da UM para instalar, no Teatro, um Departamento de Artes e a criação de salas de ensaios para bandas de música resultam, assim, em duas oportunidades: uma que é a de materializar a presença do conhecimento e criatividade na cidade e outra que é a de preencher, de forma coerente, as premissas funcionais que se desejam fixar para o Teatro Jordão.

- O **Museu Alberto Sampaio** - Museu situado em pleno centro histórico de Guimarães, dispondo, como espaço expositivo das suas coleções, do claustro e de mais cinco salas. Para além destas, há outras três salas que funcionam como biblioteca, serviços administrativos e arrecadação. Um novo edifício na Praça de Santiago, cedido pelo CMG, tem as seguintes valências: serviços administrativos, reservas, sala de conferências e espaços para exposições temporárias. O acervo do Museu é essencialmente constituído por coleções de ourivesaria, pintura, escultura, têxtil e cerâmica provenientes, na sua maioria, de capelas, igrejas e conventos do aro de Guimarães.

- O **Centro para os Assuntos da Arte e Arquitetura** - O CAAA é uma instituição cultural sem fins lucrativos, criado por um grupo multidisciplinar, com o objetivo de apoiar e estimular a criação artística privilegiando uma filosofia de criação e produção colaborativa.

  Instalado numa antiga fábrica têxtil no centro de Guimarães, o CAAA desenvolve atividades no âmbito da arquitetura, artes plásticas e visuais, design, cinema, literatura, multimédia e artes performativas. Mais concretamente, o CAAA dispõe de um Laboratório de Arquitetura que tem a seu encargo a programação e investigação na área de arquitetura, promovendo a colaboração entre arquitetos e artistas; uma Plataforma de Produção Audiovisual, dirigida pela Associação Cinematográfica Olho de Vidro, com a primeira vocação a organização e coordenação da programação de cinema e da produção cinematográfica; um Laboratório de Criação Digital, gerido pela Associação Cultural Audiência Zero, dedicado à criatividade, experimentação e à colaboração multidisciplinar com vista à criação, formação e investigação na intersecção entre a arte, ciência e tecnologia; e uma biblioteca especializada, disponível para apoiar projetos no âmbito do CAAA ou exteriores.

  Estas valências revelam uma orientação para a função de criação e produção e, neste sentido, este equipamento é ainda complementado por uma Black Box, um estúdio de ensaio e outro de residência.

  O CAAA organiza uma agenda de exposições, cinema, teatro, dança e concertos, workshops, aulas, encontros, laboratórios de criação e experimentação, mostras e outras atividades de formação, investigação, estudo e criação. Em 2012, o CAAA tem desempenhado um papel fundamental na organização e produção de alguma programação da CEC Guimarães 2012, nomeadamente na área do cinema, audiovisual, artes visuais, entre outras, e, paralelamente, começa a estabelecer parcerias nacionais e internacionais que lhe permitam dar continuidade ao seu trabalho no futuro.

- O **Cybercentro** - O projeto Cybercentro resultou de um protocolo estabelecido, em 1999, entre a CMG, a Secretaria de Estado da Juventude e a Secretaria de Estado da Habitação e Comunicações, visando criar um centro de demonstração prática e fomento de uso das tecnologias da informação, comunicações e multimédia, destinado essencialmente à população jovem e estudantil, associado a espaços de convívio e animação. A criação da Associação do Cybercentro de Guimarães resulta de uma parceria solenizada entre a Câmara Municipal de Guimarães, o ICP - Autoridade Nacional de Comunicações e a FDTI - Fundação para a Divulgação das Tecnologias da Informação. No âmbito da parceria para a regeneração da zona de Couros, o Cybercentro tem estado envolvido na produção de conteúdos para o projeto de interpretação da zona de Couros.

  O Cybercentro dispõe de salas de acesso à internet, Cybercafé, salas para ações de formação e reuniões, um estúdio e sala multimédia. Em resposta à evolução do acesso às tecnologias, o Cybercentro tem vindo a desenvolver novas valências de forma a manter a sua atividade sustentável, sendo hoje a sua principal atividade a gestão e produção da Guimarães TV. O Cybercentro acompanha e regista notícias da região bem como a programação da CEC 2012, fornecendo pontualmente reportagens a canais de televisão, inclusivamente à TV Galiza.

- O **Centro de Computação Gráfica** - Com sede na UM, no campus de Azurém, o CCG é uma entidade qualificada do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) para a prestação de serviços de investigação e desenvolvimento tecnológico e para consultoria e serviços de apoio à inovação a empresas. O CCG estabelece ligações entre a Universidade e as empresas, através da prestação de serviços e transferência de tecnologia nas áreas afins à computação gráfica, tecnologias da informação, comunicação e eletrónica e suas aplicações.

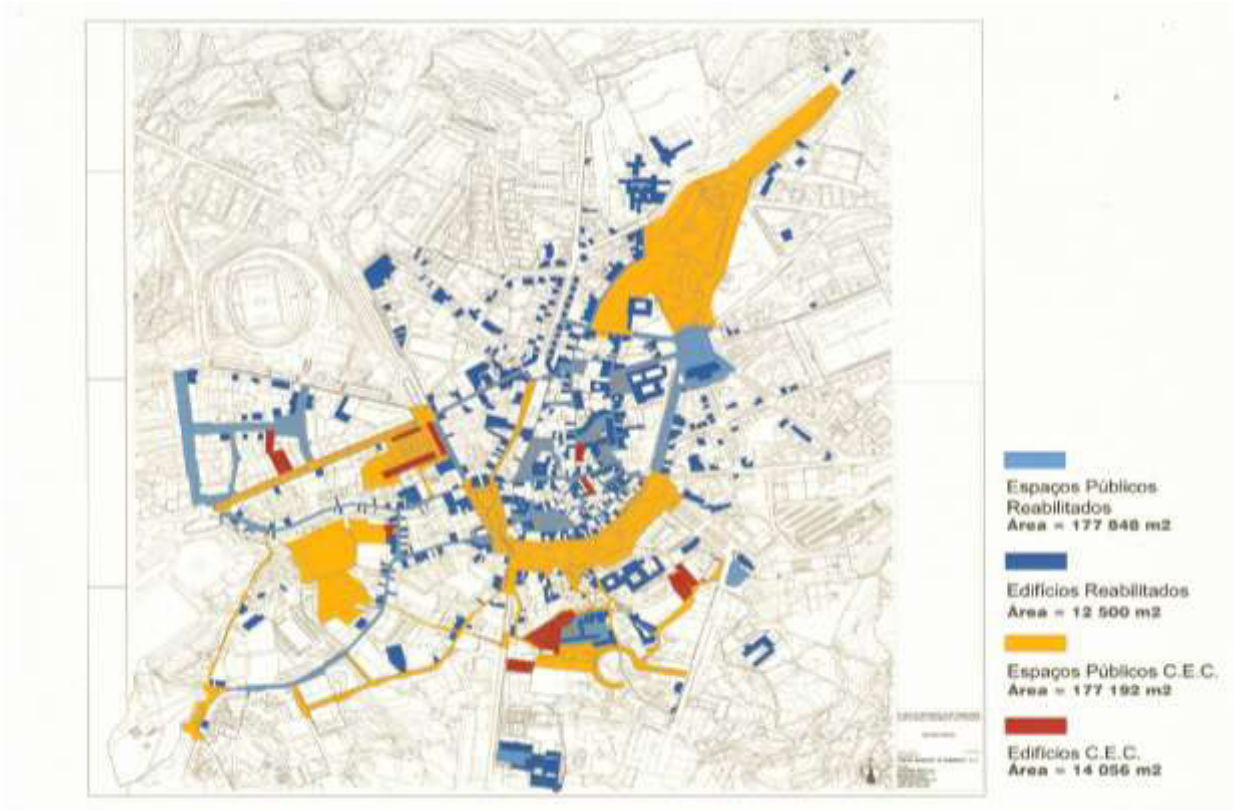
  O CCG integra ainda inúmeras parcerias internacionais de renome e desenvolve segmentos de investigação de excelência, sendo de salientar os domínios de realidade aumentada, realidade virtual, modelização 3D, perceção emocional e motion capture. Estas constituem áreas diretamente relacionadas com o universo cultural e criativo, tanto mais que o CCG desenvolveu já projetos no âmbito da interpretação virtual em museologia e aplicações complementares às artes performativas. A sua ligação à arte e criatividade é recentemente reforçada pelo Mestrado em Arte Digital a UM.

- A **Fábrica ASA** - Trata-se de um condomínio empresarial, constituído por capitais privados, no espaço da antiga fábrica de lençóes ASA. Este espaço tem cerca de 24.000 m2 de área locável, servidos por infraestruturas e serviços de apoio comuns. Configura um espaço polivalente e flexível, com soluções *open space* e modulares, ajustadas às diferentes utilizações e necessidades de empresas, profissionais e atividades diversificadas. Para além da vocação empresarial, a Fábrica ASA participa na dinâmica cultural da cidade através de uma agenda de eventos, exposições e workshops. Pelas suas características físicas, de onde se salientam as potencialidades únicas da sua Black Box e outras valências tecnológicas como as especificidades do seu abastecimento de fibra ótica, este equipamento representa um grande potencial para a cidade e para a região, enquanto espaço alternativo, capaz de acolher um largo espectro de tipos de espetáculos ou de atividades profissionais, promovendo assim o empreendedorismo nestas áreas. A Fábrica ASA tem de resto sido uma estrutura fundamental no âmbito da agenda CEC 2012, respondendo à necessidade de espaços de residência e de conceção de projetos de grande escala.

- **Pavilhão Multiusos de Guimarães** - Localizado próximo da Veiga de Creixomil, o Pavilhão Multiusos de Guimarães foi construído com uma polivalência que lhe permite acolher eventos de grande dimensão como competições desportivas, congressos, feiras, exposições, concertos musicais e outros espetáculos de grande público, contribuindo para o desenvolvimento e afirmação da cidade de Guimarães.

  Este equipamento tem uma área total de 12.270 m2, sob 3 pisos, e dispõe de cerca de 3.700 m2 de área expositiva útil na Nave central, com bancadas do tipo telescópico e capacidade para 3000 lugares sentados. Esta grande Nave dispõe, ainda, de vários tipos de pisos que permitem a prática de diversas modalidades desportivas assim como diversos formatos de eventos. Conta ainda com um pavilhão de aquecimento, 8 balneários, salas de conferências e um conjunto de gabinetes e salas preparadas para grandes eventos. No exterior, está dotado de uma grande praça pedonal e disponibiliza cerca de 1000 lugares marcados de estacionamento. O Multiusos disponibiliza serviço de bilhética, controlo de acessos, assistentes de sala, catering e apoio à produção e montagem.

Figura 2: Relevância dos novos equipamentos reabilitados no Centro Histórico de Guimarães



Fonte: Câmara Municipal de Guimarães

O trabalho desenvolvido por estas instituições ganhou, naturalmente, um novo ímpeto com a celebração da Capital Europeia da Cultura, não só porque acolhem parte da programação cultural do evento, mas também porque este evento desenvolve paralelamente um importante trabalho na qualificação de recursos e de públicos. Neste sentido, está **em curso um vasto projeto de intervenção no tecido urbano da cidade e de edificação de novos equipamentos, segundo uma lógica histórica de reabilitação do património, que procura criar sinergias com impactos sobre o desenvolvimento urbano, social e económico da cidade, que se espera que perdurem depois de 2012**.

Com efeito, o Plano Estratégico de Guimarães - Capital Europeia da Cultura 2012, considera um conjunto alargado de equipamentos cujo financiamento teve uma forte contribuição do Programa Operacional O Novo Norte (ON.2), nomeadamente no âmbito das Parcerias para a Regeneração Urbana, mas também do Programa Operacional Valorização do Território (POVT), incluindo a Plataforma das Artes e da Criatividade, o Instituto de Design, o Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, o Centro de Ciência Viva, a Residência de artistas, o Laboratório da Paisagem e a Casa da Memória.

Este conjunto de reabilitações associadas à CEC 2012 é tremendamente significativo, correspondendo, de forma aproximada, ao conjunto de reabilitações feitas na cidade nas duas décadas anteriores à CEC 2012. Esta realidade determina **grandes desafios para o futuro, sobretudo em termos de sustentabilidade económico-financeira de alguns dos equipamentos**, o que obrigará a que se tenha uma atenção particular às vias de financiamento e, sobretudo, de valorização económica dos mesmos, quer no âmbito local e regional, quer em âmbitos nacionais e internacionais.

Apresentam-se de seguida as valências previstas para a Plataforma das Artes e da Criatividade, objeto central do presente estudo, seguindo-se os restantes equipamentos. Note-se que a análise do espaço físico e das valências da PAC será retomada mais á frente no estudo, no contexto da definição da sua missão e estratégia de desenvolvimento.

Plataforma das Artes e Criatividade

A Plataforma das Artes e Criatividade é um **projeto de criação de um espaço multifuncional, dedicado à atividade artística, cultural e económico-social**. Ainda que originalmente estivesse pensado para o espaço do Teatro Jordão (ao qual se juntava o espaço de uma antiga fábrica), a impossibilidade de aquisição do imóvel a tempo útil obrigou a pensar uma alternativa, que veio-se a encontrar no antigo mercado de Guimarães.

Este equipamento alojará uma série de **valências e programas**:

- O **Centro de Arte** irá acolher o espólio das coleções de José de Guimarães, entre outros conteúdos e programas, em articulação com várias áreas artísticas. Além do espaço expositivo, esta valência disponibiliza espaço(s) polivalente(s) – destinado(s) a atividades complementares, como sejam ações de serviço educativo, espaços de reserva e oficinas de apoio à produção. A estrutura expositiva integra peças de três coleções – arte tribal, arte pré-colombiana e arte arqueológica chinesa – obras da autoria do artista, obras de outros artistas contemporâneos e objetos do património popular, religioso e arqueológico da região.
- A **Black Box** funcionará como espaço de criação e de apresentações no âmbito das artes performativas entre outros domínios de expressão artística, em complementaridade com as demais valências da PAC e com o tecido cultural da cidade.
- Os **Ateliers Emergentes de Apoio à Criatividade** serão espaços de trabalho vocacionados para jovens criadores que, em diversas áreas de atividade, pretendam desenvolver projetos de carácter temporário, impulsionando uma dinâmica criativa que contagie toda a plataforma.
- Os **Laboratórios Criativos** serão gabinetes de apoio empresarial destinados ao acolhimento e instalação de atividades relacionadas com as indústrias criativas, apostando na inovação e projetos empreendedores. Prevêem-se a criação de espaços utilitários comuns, salas de trabalho e de apoio.
- Será ainda instalado um **restaurante,** uma **cafetaria**, uma **livraria** e um **parque de estacionamento** público.

Este equipamento contempla a abertura da praça interior do antigo mercado ao usufruto público e a sua extensão ao terreno adjacente, proporcionando à cidade a aquisição efetiva de um novo espaço público.

Outros equipamentos e valências no âmbito do Plano Estratégico de Guimarães - Capital Europeia da Cultura 2012

- **Residência de artistas** - Aproveitando dois edifícios de comércio, serviços e habitação, situados na rua da Rainha, no centro histórico, pretende-se criar espaços para o uso temporário de artistas e criativos que, desejando trabalhar em Guimarães, encontram aqui residência temporária em função do respetivo projeto; este equipamento destina-se também à criação de espaços de interação do artista com a população local, gerando espaços de estar, de socialização e exposição.

- O **Laboratório da Paisagem** - Situado numa antiga estrutura fabril, o Laboratório da Paisagem pretende ser um espaço de reflexão sobre a paisagem, produzindo informação e conhecimento que permita munir todos os agentes de ferramentas auxiliares a um trabalho de ordenamento e planeamento do território qualificado e sustentado. A vocação deste equipamento relaciona-se com a valorização e catalogação do ecossistema da Veiga de Creixomil.

  Pretende-se que este seja um espaço de investigação, em parceria com a UM, tratando de áreas como a geografia, arqueologia, biologia ou hidráulica. Este "laboratório" terá também uma vertente educativa e de exposição, dispondo de um auditório plano. Este equipamento, ligado à cidade por uma ciclovia, pretende contribuir para a criação um novo circuito de visitação, alternativo ao circuito histórico/monumental.

- A **Casa da Memória** – Fruto de uma parceria entre a UM e a Sociedade Martins Sarmento, este equipamento estará ancorado numa componente etnográfica, antropológica e sociológica, onde a identidade e a memória da cidade é construída pelos próprios cidadãos, através de objetos e testemunhos, trabalhados e apresentados de forma contemporânea, interativa e dinâmica.

  Alojada no espaço da extinta fábrica de plásticos Pátria, esta "Casa" visa perpetuar a memória e identidade de Guimarães, oferecendo um local de encontro, partilha e reflexão, dos habitantes, com e sobre as suas raízes, tradições e memórias. Para os visitantes, este será um espaço onde experimentar e mergulhar na essência da comunidade viva que distingue Guimarães, constituindo-se como um pólo de atração turística, complementar à oferta atualmente existente, diferenciado pela utilização das tecnologias de informação e comunicação mais inovadoras.

- O **Instituto de Design** - Apoiado no âmbito da parceria para a regeneração da zona de Couros (CampUrbis), celebrada entre a autarquia e a UM, este equipamento fica instalado no edifício da antiga fábrica da Ramada. O ID é constituído pela UM e CMG como associação sem fins lucrativos, pretendendo-se alargar a sua constituição a sócios fundadores empresariais e a outras entidades.

  Trata-se de um equipamento vocacionado para a formação/ geração de valor, a I&D, a prestação de serviços, a difusão e a utilização física do seu complexo para eventos, armazenamento, alojamento, etc. O ID pretende ter um papel central enquanto promotor de links entre as empresas, os grupos de investigação da UM e o mercado, focando-se sobre a aplicação do design no domínio da engenharia do produto (de preferência desde as fases iniciais do processo de engenharia, em oposição a uma intervenção dos designers apenas nas fases finais), moda e multimédia.

  O projeto prevê: um Núcleo de Formação Contínua; um Núcleo de Formação Pós Graduada (mestrado em design e comunicação de moda, mestrado em design e marketing e mestrado em arte digital); um Núcleo de Exposições e Eventos; um Núcleo de Disseminação Cultural, onde se prevê a exposição de trabalhos de design de elevada qualidade, das mais diversas origens nacionais e internacionais (entre as quais os resultados dos projetos do Instituto), a difusão das metodologias de design geradoras de diferenciação e valor para o cliente/utilizador/consumidor; um Núcleo de Spin Offs Serviços e Show Room, com espaço para a instalação de novas empresas de design, nas suas diversas especialidades, por um período de 1 a 3 anos (incubadora de empresas de design), prestação de serviços de design às empresas (pelas novas empresas e/ou pelo próprio Instituto) e lançamento comercial de ofertas diferenciadas pelo design e pela inovação; um Núcleo Museu Vivo, a lançar numa segunda fase, em colaboração com o Centro de Ciência Viva.

  Estes núcleos abordam as várias linhas de atividade na vertente do design, nomeadamente na conceção de produtos e equipamentos para a habitação, para o espaço público, para a promoção das atividades económicas, para a estimulação das atividades de desporto e lazer, para projetos de mobilidade e para seguranç.

  O ID foi inaugurado em Março de 2012. Até ao mês de Outubro, funcionará sob um conceito temporário cuja programação está a cargo da OPOLab. Trata-se do projeto Find Lab, um laboratório que permite a designers, estudantes, investigadores, arquitetos ou simplesmente pessoas que querem experimentar o conceito, produzirem objetos que tenham desenhado. Em parceria com a UM, o IDG fará parte de uma rede internacional de Fab Labs (iniciativa do Massachusetts Institute of Technology – MIT.

A OPOLab está em 2012 responsável pela introdução dos equipamentos implicados neste domínio tecnológico (fresadoras CNC e a laser, impressoras 3D e laboratório de prototipagem) e pela preparação daquelas que serão algumas das valências futuras do ID, nomeadamente a formação superior de 1º e 2º ciclos, projetos de residência de criadores, workshops e oficinas, exposições, debates e conferências.

- O **Centro Avançado de Formação Pós-Graduada** – Apoiado no âmbito da parceria para a regeneração da zona de Couros , o CAFPG fica instalado no edifício da antiga fábrica Freitas & Fernandes e assenta a sua atividade em dois tipos de iniciativas: projetos de ensino e projetos de I&D, centrados na esfera da UM, que podem ser propostos pelas Unidades de Ensino e Investigação da UM, por outras entidades estabelecidas em Couros (caso do Instituto de Design), por empresas ou por associações de empresas interessadas no desenvolvimento de projetos específicos, ou ainda em parceria entre a UM e outras entidades de âmbito nacional ou internacional.

  O projeto prevê um Núcleo de Formação em Design Têxtil e de Moda, onde serão lecionados o mestrado em design e comunicação de moda, o mestrado em design e marketing, cursos de curta duração dirigidos a alunos externos em horário pós-laboral e ações de formação de carácter regular para alunos dos cursos da Escola de Engenharia da UM.

  Prevê, igualmente, um Núcleo de Formação e Investigação em Construção e Reabilitação (com o mestrado em construção sustentável e projetos de investigação na área da construção e reabilitação, associados a teses ou dissertações), um Núcleo de Formação em Arte Digital (com o mestrado em arte digital), Living Labs (laboratórios de investigação para apoio de projetos de mestrado e doutoramento promovidos pelo Departamento de Sistemas de Informação, em colaboração com outras instituições) e um Núcleo de Formação em Engenharia do Produto (onde serão promovidos de cursos de 2º e 3º ciclos no âmbito da engenharia do produto, integrando aspetos tecnológicos, de gestão - incluindo gestão da inovação - e ciências sociais, associados à perceção e apreensão de funcionalidades).

- O **Centro de Ciência Viva** - Apoiado no âmbito da parceria para a regeneração da zona de Couros, o CCV pretende aproveitar a requalificação do edifício da antiga fábrica Âncora, orientada para a transformar na "fábrica do futuro", criando nele um interface lúdico e educativo que permita aos utentes perceber os processos de transformação e criação de produtos e a evolução das técnicas de manufatura. Este CCV irá apresentar amostras de circuito diversificadas, demonstrando como se passa da matéria prima ao produto final, passando por vários processos. Os conteúdos irão integrar as energias alternativas, reciclagem, domótica, engenharia têxtil, engenharia de polímeros, entre outros, havendo também uma preocupação para que os conteúdos se relacionem com o território industrial local.

  O CCV terá várias vertentes: a vertente museológica (com uma forte aposta na interatividade presente no seu espaço físico); a vertente de divulgação (com aposta em iniciativas dinâmicas e apelativas no seu espaço, nas escolas, etc); a vertente de produção de recursos (desenvolvendo e produzindo conteúdos, ideias, documentos, etc, para a educação formal e não formal) e a vertente de interação pessoal ou institucional (que permitirá o contacto e promoverá a cooperação entre cientistas, empresas, autarquias e instituições, apadrinhando o aparecimento de projetos científicos interdisciplinares).

  O circuito de exposição do CCV inclui uma exposição permanente e uma área para exposições temporárias, as quais funcionarão como principal instrumento de captação e fidelização de público escolar, proporcionando-lhes visitas regulares sempre com novos conteúdos. A Escola de Engenharia da UM funcionará como principal fornecedor de conteúdos, assumindo o CCV como um instrumento fundamental na divulgação da cultura da ciência, sensibilização e captação de futuros alunos.

3. Setor cultural e criativo

Tendências globais de valorização da cultura e da criatividade

As mudanças de paradigma no desenvolvimento económico e social, integrando crescentemente novas dimensões culturais e criativas, têm contribuído para alimentar a construção de uma visão alargada da cultura, onde se encontram diferentes características partilhadas por uma determinada comunidade – modos de vida, sistemas de valores, tradições e modelos de consumo – em processos onde o conhecimento desempenha um papel decisivo na respetiva articulação. O movimento de aglomeração e aproximação de atividades, profissões, ambientes e comportamentos que está na base da emergência de um "sector cultural e criativo" enraíza-se num conjunto alargado de tendências e transformações, económicas e sociais, que importa sistematizar.

Tendências e transformações económicas, sociais e tecnológicas com impacto nas atividades culturais e criativas:

- A alteração radical das formas de criação e difusão artística e cultural, sob o impacto da globalização, com efeitos diretos, indiretos e induzidos, nas estruturas nacionais e locais e nas atividades culturais que combina elementos de abertura e proteção e de convergência e de diferenciação;
- As políticas culturais, bem como muitas das organizações, perderam uma dimensão meramente nacional, ganhando dimensões ao nível mundial ou dos grandes blocos regionais, e mais focalizadas, ao nível das regiões e das comunidades locais, verificando-se uma crescente referência, na gestão das economias valores éticos globais (universalidade) e a valores culturais nacionais e locais (singularidades);
- A melhoria do nível de rendimento médio das famílias, nomeadamente nas economias desenvolvidas e emergentes, alterou os hábitos culturais e os padrões de consumo, traduzindo-se num aumento muito significativo da quota dos bens e serviços culturais e/ou portadores de forte conteúdo imaterial e diferenciador na estrutura das despesas correntes e de equipamento das famílias;
- A consolidação e aprofundamento da terciarização das economias, em articulação com a afirmação das cidades como núcleos determinantes de consumo e criação de riqueza que competem entre si na captação de residentes, de visitantes e de investidores onde os elementos culturais e criativos assumem crescente relevância no processo decisório;
- A afirmação de uma nova mobilidade global de bens, serviços, informação, capitais e pessoas, drasticamente favorecida pela forte redução do preço relativo do transporte internacional, que permitiu que o "cluster" alargado das atividades polarizadas pelo turismo se convertesse, na transição para o século XXI, numa das mais relevantes "indústrias" na globalização;
- A combinação de um conjunto de alterações demográficas onde se destaca: o envelhecimento da população associado ao aumento da esperança média de vida e traduzido num alongamento do(s) ciclo(s) de vida do consumo bem para além da duração da vida ativa; o aumento do tempo livre e de lazer associado à redução global do tempo de trabalho e traduzido num alargamento e diversificação do(s) tempo(s) de consumo (7/7 – 24/24; breaks; férias mais repartidas); e a subida substancial do nível médio de escolaridade da população traduzida numa maior capacitação dos consumidores para a fruição dos produtos mais intensivos em conteúdos, valores patrimoniais e elementos imateriais;
- A aceleração da globalização das cadeias de valor por processos onde a conceção e a distribuição se distinguem decisivamente da mera fabricação, ou seja, as empresas assumem as responsabilidades de conceber, produzir e distribuir soluções de consumo em vez de simples mercadorias;
- A aceleração da utilização de novos suportes de armazenamento de informação, onde ganham cada vez mais relevância os serviços baseados na *cloud*, uma vez que esta tecnologia permite o acesso *on-demand* à rede, de forma conveniente, e possibilita a partilha de um conjunto de recursos computacionais configuráveis à medida do utilizador;
- A aproximação das obras, a que se atribui uma herança histórica, ao grande público destes mundos imaginários, com a integração da tecnologia 3D em grande parte das plataformas de interação como os *smartphone's*, os *tablets*, a internet, a televisão e o cinema, a assumir um papel preponderante.

Caminhos do alargamento do setor cultural

A noção de sector cultural vai-se alargando, neste contexto, a partir de um **núcleo-duro** centrado no conceito de produção e consumo artístico irrepetível e, consequentemente, na esfera das artes performativas, visuais, audiovisuais e música, ao qual se acrescentam, primeiro, as **atividades de massificação e divulgação** dos produtos artísticos e dos bens e serviços culturais (ligadas, por exemplo, à edição e à distribuição cinematográfica) e, posteriormente, aquelas em que a cultura é um **input num modelo produtivo** que se afirma pela utilização intensiva de conhecimento.

A definição deste terceiro conjunto de atividades, tendencialmente denominado de sector criativo, comporta dois **desafios principais**:

- Um desafio conceptual, traduzido na construção de um melhor e mais vasto entendimento do sector cultural enquanto atividade humana, social e económica geradora de empregos e riqueza;
- Um desafio operacional traduzido na construção de uma nova perspetiva plural de pensar a cultura enquanto alavanca de competitividade e elemento de coesão económica e social, articulando e integrando contributos tradicionais (património, museologia) com diferentes indústrias criativas que podem incluir atividades tão diferenciadas como o design de produto e a produção de software.

Esta evolução conduziu a uma alteração das fronteiras do sector cultural que se tornaram cada vez mais difusas, afastando-se de uma configuração em ilha – com contornos bem estabelecidos – em direção a uma **configuração em rede transversal**.

A designação de indústrias criativas para as atividades que têm a sua origem nas competências e nos talentos criativos individuais e que têm um potencial de criação de riqueza e de emprego através da geração e valorização da propriedade intelectual nasce, entre outros berços, da aproximação dos referenciais das indústrias culturais e das artes criativas, antes suficientemente separados, sob o impulso da estruturação de indústrias globais como a que resultou da aglomeração entre comunicação social e entretenimento.

Esta aproximação permitiu, também, uma melhor compreensão, quer do **novo papel da cultura nos novos modelos de crescimento económico endógeno**, quer dos **novos mercados e modelos de negócio associados à aceleração dos consumos culturais**, onde as oposições radicais entre clássico e popular, comercial e não comercial, público e privado, tinham perdido parte substancial do seu significado acompanhando os fenómenos correntemente descritos como democratização do consumo.

As atividades no coração dessas trajetórias empresariais, como o *design*, a moda, o *marketing*, o *branding* e a publicidade, contrastam com o núcleo-duro das atividades industriais e de serviços, tal como os profissionais que as desenvolvem são muito diferentes, quer nas suas competências, qualificações e remunerações, quer nos seus ritmos e formas de trabalho, daqueles que tinham "feito" uma economia da oferta centrada, no essencial, na exploração de economias de escala sujeita a muito maior rigidez e a ciclos de vida dos produtos muito mais longos.

A designação indústrias criativas nasceu, ainda, a partir da afirmação das cidades terciarizadas como espaços privilegiados de criação de riqueza, colocando o acento tónico na **formação dos ambientes, dos serviços, das competências e dos talentos mais necessários ou favoráveis à criatividade** e, portanto, da necessidade de medir e divulgar o retorno económico e social dessas características, seja para justificar mudanças na governança urbana, seja para justificar estratégias de renovação e competitividade urbana.

A construção da noção de indústrias criativas, por referência aos territórios e aos agentes que foram ganhando protagonismo na emergência da criatividade, pode ser encontrada num conjunto alargado e diversificado de contribuições, que foram posicionando a criatividade no coração dos novos paradigmas de afirmação das cidades contemporâneas e de desenvolvimento económico e social, onde duas referências merecem ser destacadas pela influência que tiveram na emergência do conceito de indústrias criativas, seja enquanto instrumento de análise, seja enquanto base de elaboração de políticas públicas.

Em primeiro lugar, encontramos a **abordagem de Florida** colocando o acento tónico nos elementos mais associados ao capital humano e organizacional para desenvolver o conceito de classe criativa e propor uma explicação do desenvolvimento económico regional com base no respetivo capital criativo. A emergência de uma economia criativa surge, no desenvolvimento de longo prazo dos EUA, associada a mutações na composição social, distribuídas desigualmente no território e sugerindo que as regiões com maior densidade da classe criativa tendem a conhecer maior sucesso económico, gerando de forma

sustentada, mais empregos qualificados e maior crescimento económico, isto é, consolidando vantagens duradouras no plano territorial. O conceito de classe criativa estrutura-se, na abordagem de Florida, em torno de três T"s – Tecnologia, Talento e Tolerância – para fundamentar a preferência dos criativos por lugares diferenciados, tolerantes e abertos a novas ideias onde se produzem ritmos mais elevados de inovação e desenvolvimento tecnológico.

Em segundo lugar, encontramos as **abordagens de Landry** polarizadas pelo conceito de cidade criativa, colocando o acento tónico na busca de novos modelos de planeamento e ordenamento do território, introduzindo, para além do dinamismo de mercado, mecanismos políticos de governo das cidades, na construção de novos fatores de competitividade e atratividade associados a uma base espacial com suficiente capacidade e qualidade para funcionar como elemento catalisador da identidade de uma comunidade urbana dinâmica e de motivações, iniciativas e relações económicas geradoras de riqueza e emprego.

O referencial das cidades criativas emergiu, nas duas últimas décadas, com a necessidade e a consciência das instituições de gestão municipal ou local assumirem um novo e relevante papel na promoção do desenvolvimento económico e social, atraindo fluxos de capital, emprego e comércio, bem como residentes e visitantes, para os quais as atividades portadoras de maior capacidade diferenciadora e criativa se vieram a revelar decisivas.

As **cidades criativas** são, assim, cidades que se procuram regenerar, do ponto de vista urbano, económico e social, num contexto moldado por uma complexa articulação de tempos ocupados e de tempos livres, potenciada por uma mobilidade fortemente acrescida e embaratecida, pela preponderância das dinâmicas de consumo, nas atividades económicas, e por uma quase dominante terciarização, na configuração dos empregos.

O movimento de regeneração urbana associado ao referencial das cidades criativas generalizou-se, por outro lado, a uma escala global, mundial, o que é bem evidenciado pelo contributo dado na sua difusão pela incitativa da UNESCO da Rede de Cidades Criativas, comportando, também, um potencial de reequilíbrio da própria globalização.

Dinâmicas recentes do setor cultural e criativo: Portugal no contexto europeu

A pesquisa efetuada permitiu verificar que as indústrias criativas europeias se distinguem claramente das suas congéneres mundiais, em especial das indústrias criativas da América do Norte. Entre as principais diferenças destaca-se o papel distinto representado pelos poderes públicos e privados, na relação entre si e também na conceção do espaço público e do património coletivo. Se na Europa são as autoridades públicas que comandam, em grande medida, as intervenções no espaço urbano, pelo menos na qualidade de agente regulador, nos Estados Unidos da América e no Canadá estas autoridades não representam um papel tão efetivo, relegando o protagonismo para o setor privado. Neste sentido, esta análise pretende dar um maior **foco Europeu** na caraterização internacional, onde se destacaram os domínios da educação, do emprego e do comércio externo.

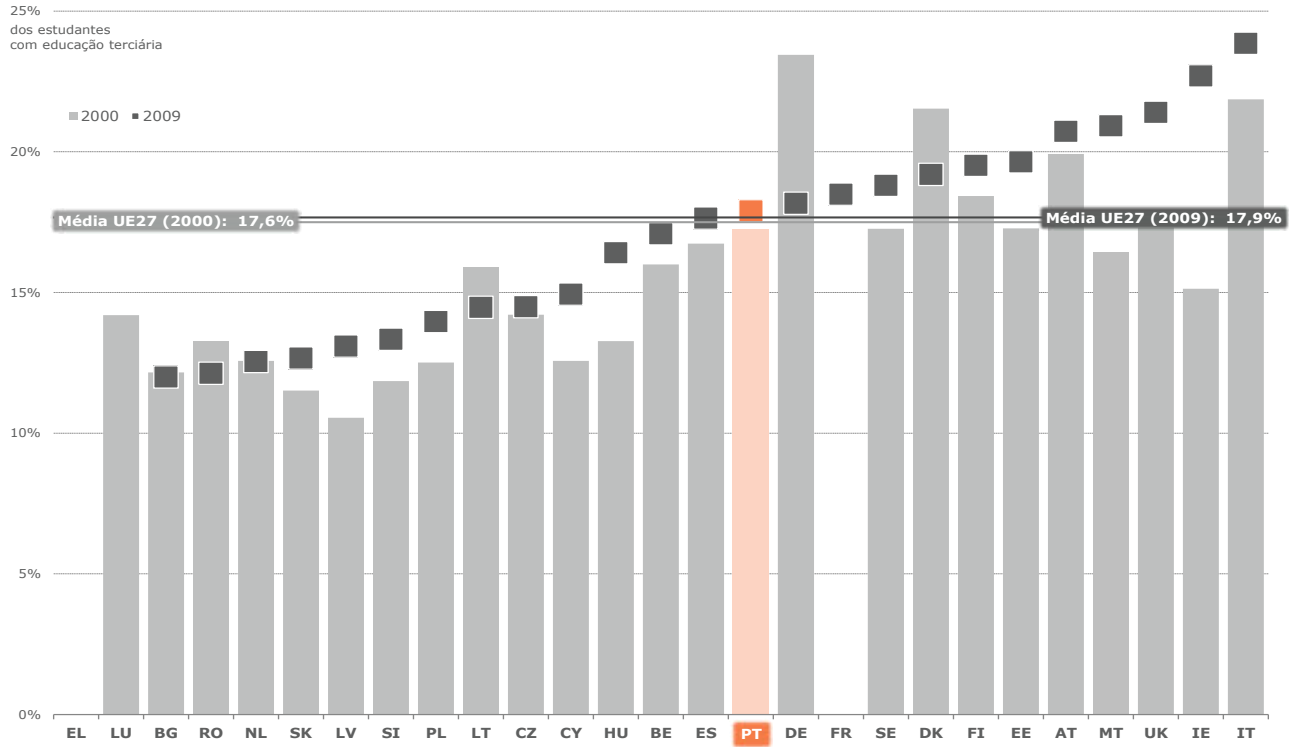
Educação

Em 2009, 18 em cada 100 alunos do ensino superior, em países da União Europeia a 27, estudavam em áreas relacionadas com a cultura. Os países em que mais de um quinto dos alunos estudava cultura são a Itália (24%), a Irlanda (23%), o Reino Unido (21%), a Malta (21%) e a Áustria (21%).

Apenas quatro dos vinte cinco países europeus com dados disponíveis diminuíram a quota de estudantes em cultura, estes países são a Alemanha (caiu dos 23% em 2000 para 18% em 2009), a Dinamarca (caiu dos 22% para 19%), a Lituânia (caiu dos 16% para os 14%) e a Roménia (caiu dos 13% para os 12%).

Já Portugal, apesar de aumentar, de 2000 para 2009, a sua quota de estudantes em áreas relacionadas com a cultura perde três posições no ranking europeu, passando do 9º para o 12º Estado-membro com maior quota de estudantes de cultura.

Gráfico 11: Quota dos estudantes da cultura na educação terciária, 2000 e 2009



Notas: Os cursos considerados como cultura são os das áreas das humanidades, das artes, da arquitetura e do jornalismo.
Fonte: Eurostat online data (acedido em Março de 2012)

Emprego

Na União Europeia existem cerca de 3,6 milhões de pessoas a trabalhar em atividades relacionadas com a cultura, representando 1,7% do emprego total da UE27. Os países com as maiores quotas de emprego em atividades culturais no emprego total são a Suécia, a Letónia, a Dinamarca e a Finlândia, com cerca de 2,3 pessoas empregues em atividades culturais por cada 100 trabalhadores.

A Itália e a Irlanda, apesar de serem os dois países com maior quota de estudantes de cultura no total dos estudantes nacionais, estão abaixo da média europeia na quota de empregos em atividades culturais no total do emprego, sendo ainda de destacar o facto da Itália ter a terceira menor taxa de emprego em setores culturais no total do seu emprego, provando o desequilíbrio existente quando se compara a formação e o emprego existente.

Portugal tem a segunda menor quota do emprego em cultura dos 27 Estados-membros, atingindo apenas 56% da média europeia, ou seja, apenas 0,8 trabalhadores em cada 100 trabalha em atividades culturais.

Quadro 8: Emprego em setores culturais, 2009

	Emprego		
	Total	Em atividades culturais (milhares de pessoas)	Em atividades culturais (% do total)
UE27	217.828	3.639	1,7%
Suécia	4.499	105	2,3%
Letónia	983	22	2,3%
Dinamarca	2.776	63	2,3%
Finlândia	2.457	56	2,3%
Alemanha	38.797	847	2,2%
Reino Unido	28.923	597	2,1%
Holanda	8.596	176	2,0%
Eslovénia	981	20	2,0%
Lituânia	1.416	28	2,0%
Hungria	3.782	68	1,8%
Estónia	596	11	1,8%
Malta	162	3	1,7%
República Checa	4.934	84	1,7%
França	25.704	437	1,7%
Áustria	4.078	64	1,6%
Bulgária	3.254	50	1,5%
Irlanda	1.917	28	1,5%
Bélgica	4.421	64	1,4%
Polónia	15.868	222	1,4%
Luxemburgo	219	3	1,3%
Espanha	18.888	243	1,3%
Chipre	381	5	1,2%
Grécia	4.509	53	1,2%
Eslováquia	2.366	26	1,1%
Itália	23.025	247	1,1%
Portugal	5.054	47	0,9%
Roménia	9.244	69	0,8%

Notas: As atividades culturais consideradas como cultura são as de publicações, de produção de cinema, vídeo e programas de televisão, gravação de som e edição de música, de programação e radiodifusão, de criatividade, artes e entretenimento e de bibliotecas, arquivos, museus.
Fonte: Eurostat, Cultural Statistics 2011

Comércio externo

Ainda que, no grupo dos países desenvolvidos, os Europeus mantenham uma posição de liderança, tanto em termos de quota como de ritmo de crescimento do comércio internacional de produtos culturais e criativos, o posicionamento de Portugal neste quadro é mais frágil.

O desequilíbrio no modo de inserção do mercado português na lógica de expansão do Sector Cultural e Criativo, traduzido numa dinâmica de desenvolvimento das atividades de educação, criação e produção cultural menos expressiva comparada com a dinâmica das atividades de fruição, distribuição e consumo cultural, é indiciado pelo facto da representatividade das exportações portuguesas de produtos culturais e criativos no total das exportações da UE 27 (cerca de 0,7%) ser inferior ao peso no total de importações europeias (1,3%) e pela baixa taxa de cobertura das importações pelas exportações.

Acresce ainda que o ritmo de crescimento das exportações portuguesas de produtos culturais e criativos entre 2002 e 2008 ficou aquém da média europeia (7% face a 11%), traduzindo-se numa contínua degradação da taxa de cobertura das importações pelas exportações e na diminuição da quota das exportações portuguesas no total da UE 27.

As indústrias que registaram um crescimento mais acentuado das exportações parecem ser aquelas cujo peso na estrutura de exportações de produtos culturais e criativos é mais expressivo (com exceção das atividades de edição), nomeadamente os produtos design e património histórico-cultural, ao passo que as indústrias que menos contribuem para o total das exportações portuguesas registam crescimentos menos significativos ou até negativos, como é o caso dos novos media e as artes visuais.

A indústria de design representa a maior fatia dos fluxos de comércio internacional de produtos culturais e criativos com origem e destino no mercado português; a comparação com a média da UE27 permite destacar, por um lado, a elevada quota que os produtos de artesanato e outros expressões culturais tradicionais assumem na estrutura de exportações portuguesas e, por outro, a sua forte representatividade nos fluxos europeus, pelo que o crescimento registado ao longo da última década faz diminuir as dúvidas em torno da capacidade competitiva dos produtos tradicionais e sobre a renovação do perfil de exportações nacionais.

Quadro 9: Comércio internacional de produtos culturais e criativos, 2002 e 2008

	Exportações (milhões de dólares)					
	2002		2008		Crescimento 2002-2008[1]	
	PT	UE27	PT	UE27	PT	UE27
Património histórico-cultural	71	5.961	118	8.950	9%	7%
Audiovisuais	2	214	2	318	5%	7%
Design	577	45.965	927	90.985	8%	12%
Novos media	6	6.674	3	8.720	-13%	5%
Artes performativas	13	7.066	17	17.265	5%	16%
Edição	30	16.041	91	26.645	20%	9%
Artes visuais	112	7.129	90	10.841	-4%	7%
Total produtos culturais e criativos	810	89.051	1.248	163.724	7%	11%
	Importações (milhões de dólares)					
	2002		2008		Crescimento 2002-2008[1]	
	PT	UE27	PT	UE27	PT	UE27
Património histórico-cultural	135	6.882	190	10.920	6%	8%
Audiovisuais	2	94	3	106	2%	2%
Design	691	43.648	1.198	94.067	10%	14%
Novos media	144	7.199	95	13.750	-7%	11%
Artes performativas	84	6.380	232	15.444	19%	16%
Edição	230	13.350	347	21.847	7%	9%
Artes visuais	42	6.601	97	10.846	15%	9%
Total produtos culturais e criativos	1.328	84.154	2.161	166.979	8%	12%
Taxa de cobertura das importações pelas exportações	61%	106%	58%	98%		

Notas: 1-Taxa de crescimento média anual do período 2000-2009
Fonte: CNUCED (acedido em Março 2012)

A análise das exportações de serviços culturais e criativos é muito limitada pela impossibilidade de fazer comparações internacionais de forma rigorosa - dado que diferentes países reportam diferentes categorias de serviços culturais e criativos - bem como pela dificuldade de construir uma série temporal longa - dado que o número de países que reportam o comércio internacional de serviços culturais e criativos aumentou significativamente ao longo da última década.

As exportações de serviços culturais e criativos com origem no mercado português ascenderam a 1,8 mil milhões de dólares, aos quais se somam 64 milhões associados a direitos de propriedade. Ao contrário do verificado ao nível dos produtos, a taxa de cobertura das importações pelas exportações de serviços registou uma melhoria crescente na última década, muito em virtude do dinamismo das exportações de publicidade, arquitetura e serviços pessoais, culturais e recreativos, que, em 2009, representaram quase 85% do total de exportações nacionais de serviços culturais e criativos. As exportações contabilizadas através dos direitos de propriedade registam igualmente um significativo crescimento, mas é ao nível das importações que esta categoria assume maior expressão, com US$ 492 milhões, cerca de 11% do total de importações de produtos e serviços culturais e criativos.

Quadro 10: Comércio internacional de serviços culturais e criativos, 2002 e 2008

	Exportações (milhões de dólares)					
	2000		2009		Crescimento 2000-2009[1]	
	PT	UE27	PT	UE27	PT	UE27
Publicidade	96	5.283	342	15.597	15%	13%
I&D	14	6.933	60	20.312	18%	13%
Arquitetura	89	12.028	857	58.001	29%	19%
Serviços pessoais, culturais e recreativos	136	8.081	314	15.704	10%	8%
Serviços audiovisuais	20	4.737	89	7.490	18%	5%
Outros serviços pessoais, culturais e recreativos	101	203	140	1.679	4%	26%
Total serviços culturais e criativos	455	37.266	1.802	118.782	17%	14%
	Importações (milhões de dólares)					
	2000		2009		Crescimento 2000-2009[1]	
	PT	UE27	PT	UE27	PT	UE27
Publicidade	117	8.688	358	22.708	13%	11%
I&D	14	6.766	40	21.529	13%	14%
Arquitetura	195	14.436	606	40.855	13%	12%
Serviços pessoais, culturais e recreativos	239	12.685	674	18.084	12%	4%
Serviços audiovisuais	105	9.266	256	11.023	10%	2%
Outros serviços pessoais, culturais e recreativos	96	152	233	1.078	10%	24%
Total serviços culturais e criativos	765	51.993	2.166	115.276	12%	9%
Taxa de cobertura das importações pelas exportações	59%	72%	83%	103%		

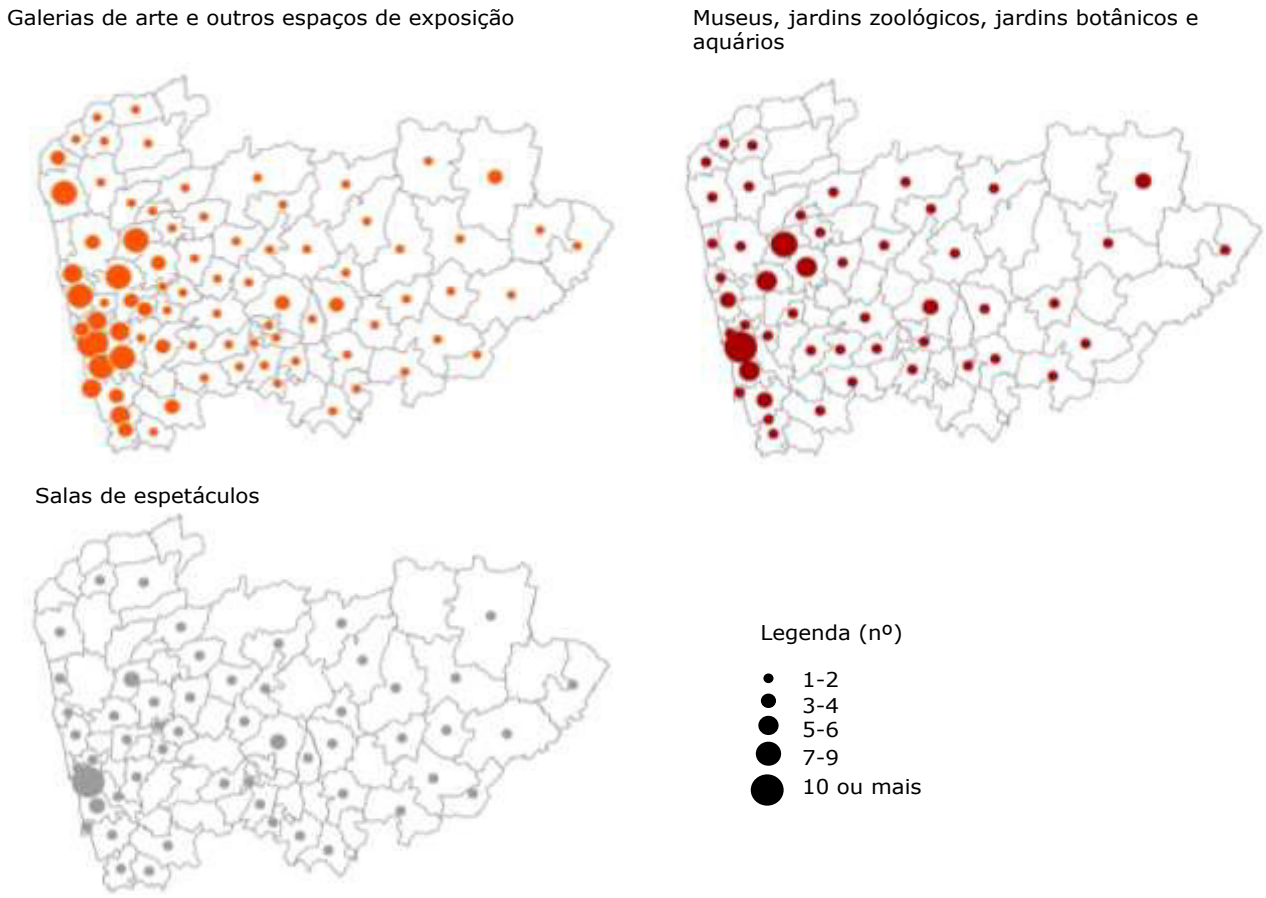
Notas: 1-Taxa de crescimento média anual do período 2000-2009
Fonte: CNUCED (acedido em Março 2012)

Dinâmicas Recentes do Setor Cultural e Criativo na região Norte

O projeto da PAC reflete uma **tendência transversal à região Norte de investimento em infraestruturas de suporte a atividades culturais e criativas de base empresarial**, complementares a equipamentos de produção, fruição e divulgação cultural, frequentemente integrados em estratégias de reabilitação patrimonial e urbana. Neste contexto de alargamento da oferta, a identificação dos projetos em funcionamento ou com financiamento aprovado com valências similares às da PAC é um dos pontos essenciais do diagnóstico prospetivo. Dada multiplicidade das valências previstas em projeto para a PAC – por um lado um espaço de exposição e por outro um espaço de trabalho e acolhimento empresarial –, procedeu-se a um duplo exercício de diagnóstico da dotação da região Norte em (i) equipamentos culturais e (ii) equipamentos de suporte à inovação e empreendedorismo cultural e criativo.

O investimento na criação de condições de desenvolvimento do sector cultural e criativo, sob uma ótica empresarial e económica, surge na sequência do reconhecimento, em vários documentos estratégicos e exercícios de avaliação de políticas públicas, que a dinâmica de desenvolvimento das atividades de educação, criação e produção cultural é bem menos expressiva quando comparada com a dinâmica das atividades de fruição, distribuição e consumo cultural. De facto, as atividades culturais - aqui entendidas no sentido mais estrito de bens de mérito, frequentemente produzidos na esfera pública ou semipública - conheceram ao longo das últimas décadas uma dinâmica assinalável, fruto de uma multiplicidade de fatores, entre os quais se destaca o aumento do rendimento das famílias e a expansão da rede pública de equipamentos.

Figura 3: Equipamentos culturais, 2010



Fonte: INE; Anuário Estatístico da região Norte

Tomando como referência a valência de sala de exposições prevista para a PAC, um exercício de análise da dotação da região Norte revela que quase todos os concelhos dispõem de pelo menos uma galeria de arte/espaço de exposição, destacando-se em particular a **forte concentração destes equipamentos no território litoral**. No que respeita à dotação de sala de espetáculos e museus a cobertura é menos densa, mas ainda assim destaca-se, para além da oferta na cidade do Porto, a dotação de concelhos como Braga, V.N. de Gaia, Guimarães, Vila Real, Famalicão, Vila do Conde, S. M. da Feira e Bragança.

Não obstante esta evolução favorável, **persistem carências na rede de equipamentos culturais com uma área de influência supramunicipal** (regional, nacional e, preferencialmente, internacional), capazes de contribuir para estratégias claras de vocação temática de cidades ou redes de cidades com projeção nacional e externa.

A **Fundação de Serralves** foi uma das instituições pioneiras no processo de superação destas carências na região Norte. Constituída pela Casa, o Parque, o Museu de Arte Contemporânea, o Auditório e a Biblioteca, espaços que gere na prossecução da sua missão, a Fundação de Serralves organiza e apresenta anualmente ao público uma programação diversificada de iniciativas, posicionando-se como um dos mais emblemáticos e dinâmicos espaços culturais da região Norte e do país. Em 2008 a Fundação de Serralves, em parceria com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense, promoveu o "Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um cluster das Industrias Criativas na Região Norte", no seguimento do qual 49 entidades constituíram formalmente a ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, procurando dar, desta forma, continuidade a uma estratégia consistente de afirmação da região nos domínios cultural e criativo.

Em paralelo, com a realização deste estudo, desenvolveu-se o projeto INSERRALVES, que tem como objetivo estimular a capacidade criativa, inovadora e empreendedora de indivíduos e empresas, através da criação e gestão de uma incubadora. A Incubadora de Industrias Criativas INSERRALVES, criada no espaço físico da Fundação de Serralves, acolhe projetos nas áreas do design, vídeo, produção de conteúdos, conservação e restauro, tecnologias de informação entre outras.

O objetivo de dotar a região de uma rede de espaços de desenvolvimento criativo numa lógica de cluster – estruturas e serviços de suporte à criação ou consolidação de iniciativas empresariais no âmbito das indústrias criativas e espaços de convergência criativa entre produção e fruição, de promoção e exibição de conteúdos criativos, e de formação de públicos para as atividades criativas – veio a ser confirmado em vários documentos estratégicos, justificando-se assim um conjunto alargado de investimentos financiados no âmbito do Programa Operacional Regional do Norte, 2007-2013.

De fato, o cluster das indústrias criativas da região do norte foi um dos reconhecidos no âmbito das Estratégias de Eficiência Coletiva – estratégias que visam a inovação, qualificação ou modernização de um agregado de empresas situadas num determinado território ou num determinado pólo, cluster, rede colaborativa ou fileira de atividades inter-relacionadas, estimulando, sempre que pertinente, a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e os centros de conhecimento e de formação – sendo a ADDICT a sua entidade gestora e dinamizadora.

Identificam-se, de seguida, os **principais projetos infraestruturais aprovados no âmbito do sistema de apoio ao cluster de indústrias criativas do POR Norte** (regulamento "Valorização Económica de Recursos Específicos", inserido no eixo prioritário II), bem como um conjunto de projetos de incubação e acolhimento empresarial com vocações mais alargadas, mas que também priorizam as indústrias culturais e criativas (apoiados no âmbito do regulamento "Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica", inserido no eixo prioritário I).

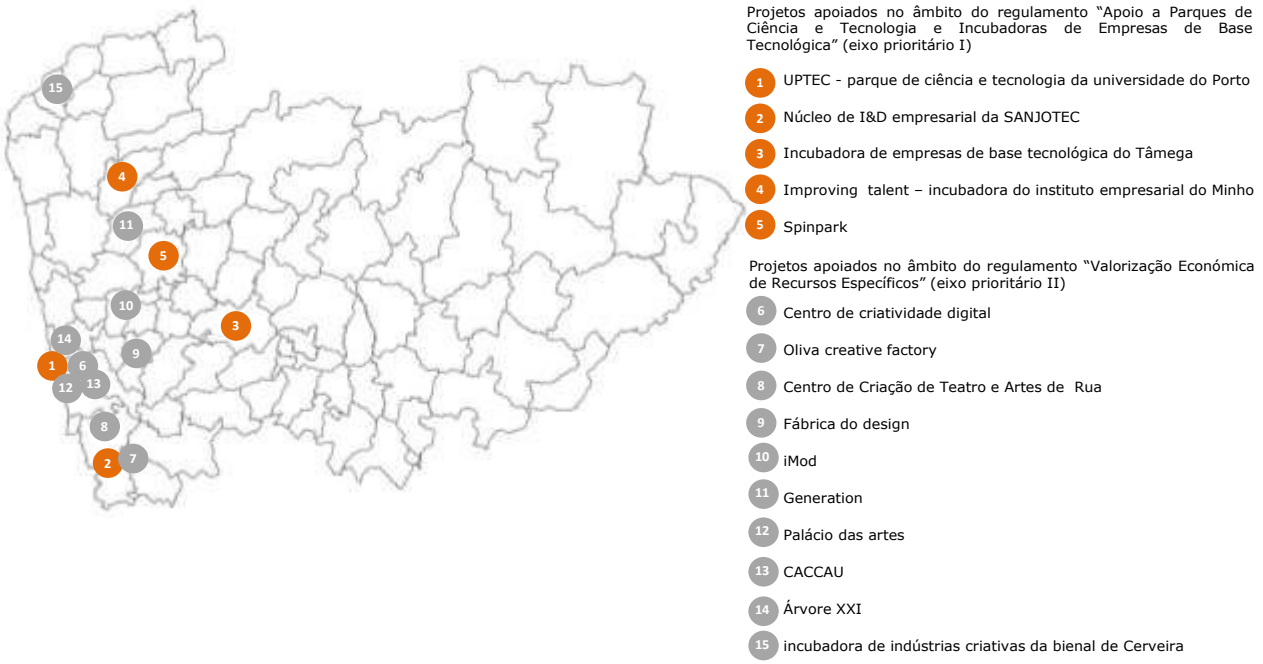
Note-se que não se trata de um levantamento exaustivo, mas sim da identificação dos projetos que, pela localização, dimensão financeira e áreas de atuação, se articulam de forma mais evidente com as atividades da PAC.

- O **Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto** (UPTEC), que é um espaço de valorização mútua de competências entre o meio universitário e empresarial, organizado em quatro pólos – pólo tecnológico, pólo de biotecnologia, pólo das indústrias criativas e pólo do mar –, e que integra dois tipos de estruturas: incubadoras e centros de inovação empresarial. Projeto âncora da estratégia regional para o desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas, o pólo de indústrias criativas (UPTEC PINC) integra um vasto leque de áreas de atividade que vão desde o cinema, vídeo e audiovisual, televisão e rádio, imprensa, design, artes performativas e visuais, arquitetura, música, software educacional e de entretenimento. O projeto de consolidação do Parque foi apoiado no âmbito do POR Norte (12.7 milhões de euros de FEDER).
- O **SANJOTEC**, que é um centro empresarial e tecnológico que visa apoiar técnica e cientificamente projetos empresariais de base tecnológica, nomeadamente nas áreas da robótica, automação industrial, biotecnologia, química, design e tecnologias da informação. Situado no concelho de São João da Madeira, está dotado de um conjunto de recursos e valências que contribuem para a modernização e desenvolvimento do tecido empresarial da região, nomeadamente serviços de incubação. O núcleo SANJOTEC foi apoiado no âmbito do POR Norte (5.3 milhões de euros de FEDER).

- A **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Tâmega**, da iniciativa do Instituto Empresarial do Tâmega (3 milhões de euros de FEDER), insere-se no Tâmega Park, no concelho de Amarante, e pretende atrair, num primeiro nível prioritário, empresas de perfil tecnológico associadas às indústrias transformadoras de média-alta tecnologia, às tecnologias da produção, às tecnologias de comunicação, informação e eletrónica, às ferramentas e maquinarias. Num segundo nível prioritário, a incubadora deverá acolher empresas ligadas à construção sustentável e às indústrias culturais e criativas.
- A incubadora do **Instituto Empresarial do Minho**, no concelho de Vila Verde, está especificamente orientada para a incubação de empresas de base tecnológica, nomeadamente a área das TIC e multimédia. O projeto de empreendedorismo tecnológico "Improving Talent" foi apoiado no âmbito do POR Norte (2.4 milhões de euros de FEDER).
- O centro de incubação de base tecnológica da associação **Spinpark** (2.4 milhões de euros de FEDER) promove atividades de tecnologia avançada e intensivas em conhecimento, particularmente no apoio a start-ups. O centro de incubação insere-se no Avepark, no concelho de Guimarães.
- O **Centro de Criatividade Digital** da Universidade Católica do Porto (7,9 milhões de euros FEDER) inclui três valências fundamentais: um centro de competência e excelência criativa, onde se enquadra uma nova infraestrutura de produção, um centro de formação avançada e um centro de investigação em ciência e tecnologia das artes (CITAR); a incubadora "Aquário de Som e Imagem"; e um espaço interdisciplinar de encontro e convergência criativa, onde se enquadra uma praça multimédia itinerante, como "montra" pública, uma plataforma colaborativa on-line e uma infraestrutura de produção remota que permite a captação em direto de eventos performativos.
- O projeto **OLIVA Creative Factory** (7,5 milhões de euros FEDER) é constituído por um centro de competência e de excelência criativa, incubadora de negócios criativos e espaços interdisciplinares de encontro e de convergência criativa, implantado no antigo pólo industrial da Oliva, em São João da Madeira. A OLIVA Creative Factory visa promover iniciativas nos domínios da moda e do design, mas também apoiar o aparecimento de novas empresas industriais, especialmente empresas em sectores baseados no conhecimento, inovação e tecnologia e na arte. Inaugurou oficialmente no dia 30 de Maio, tendo já decorrido residências artísticas previamente.
- O **Centro de Criação de Teatro e Artes de Rua** (6.8 milhões de euros FEDER) em Santa Maria da Feira é constituído por dois pólos distintos, mas complementares - espaço de criação artística e espaço de intercâmbio e consumo de projetos criativos no domínio do teatro e artes de rua. O Centro de Artes de Rua de Santa Maria da Feira é uma plataforma interdisciplinar e multifuncional que tem como objetivos qualificar o sector artístico e criativo e potenciar o empreendedorismo e a criação de emprego nas áreas criativas.
- A **Fábrica de Design** é uma iniciativa estrutural do Município de Paredes que integra o projeto Paredes Pólo de Design de Mobiliário, juntamente com outras 2 iniciativas (Cidade Criativa e Art on Chairs). Tem como objetivo principal contribuir para a dinamização do pólo do design de mobiliário no concelho de Paredes, através da abertura ao público de um centro de interpretação do design e de um Fablab, que permite construir, com meios digitais, produtos e protótipos (5.2 milhões euros FEDER).
- O projeto **iMOD - Inovação, Moda e Design**, que se consubstancia numa incubadora de negócios criativos ligados à fileira da moda (3.3 milhões de euros FEDER), encontra-se em desenvolvimento nas antigas instalações da Fábrica do Teles, em Santo Tirso. A incubadora enquadra-se num processo mais abrangente de qualificação e revitalização urbana local e desenvolvimento de projetos empresariais no âmbito das indústrias culturais e criativas.
- O projeto **Generation** (2 milhões de euros FEDER), situado no antigo Quartel da GNR da cidade de Braga, apresenta-se como um espaço multifacetado e polivalente que proporcionará o contacto entre as diversas associações, grupos informais e os jovens, privilegiando o convívio, a partilha de conhecimento, o debate de ideias e a aprendizagem.
- O **Palácio das Artes - Fábrica de Talentos** (1,4 milhões de euros FEDER) , que é um projeto da Fundação da Juventude, situado no centro histórico da cidade do Porto. Este projeto visa apoiar a inserção dos jovens criadores na vida ativa e inclui ateliês/espaços de residências artísticas, salas multimédia, salas para formação e workshops, salas multidisciplinares e polivalentes, laboratórios criativos, galeria de artes visuais e plásticas.

- O **CACCAU – Centro de Apoio à Cultura e à Criatividade em Ambiente Urbano** (1.3 milhões de euros FEDER), situado no centro histórico da cidade do Porto, que é um espaço de acolhimento de negócios com base em capacidades criativas e inovadoras e um espaço de apresentação e promoção dos resultados das iniciativas artísticas, culturais e criativos. Está dotado de áreas polivalentes destinadas à produção e fruição de atividades criativas, auditório, exposição e comercialização de produtos relacionados com os projetos criativos da região.
- O projeto **Árvore XXI**, promovido pela Cooperativa Árvore, que deu início com um investimento aprovado e cofinanciado PO Norte (1 milhão de euros), que visa a renovação do seu espaço na cidade do Porto, a modernização do seu equipamento e a criação das condições para atrair e formar criadores e apoiar o empreendedorismo no sector das indústrias criativas, estando prevista a criação de uma oficina multimédia. O projeto implica também o reforço da programação e produção cultural, numa lógica de co-criação, colaboração multidisciplinar e diversidade.
- O projeto da **Incubadora de Indústrias Criativas da Bienal de Cerveira** (830 mil euros FEDER), que pretende oferecer um conjunto de condições propícias à expansão e divulgação de artistas, com uma forte componente de incubação de projetos associados às artes visuais.

Figura 4: Projetos de incubação e de suporte ao cluster de indústrias culturais e criativas apoiados no âmbito do PO Norte



Fonte: CCDR-Norte

Para além destes equipamentos apoiados no âmbito do QREN, identificam-se também na região equipamentos nas áreas do acolhimento empresarial, transferência de tenologia, inovação e formação com uma maior experiencia de trabalho e que pelas suas características podem articular-se coma estratégia delineada no atual período de programação:

- **AvePark Parque de Ciência e Tecnologia**: Participado pela Universidade do Minho, Câmara Municipal de Guimarães, Associação do Parque de C&T do Porto, Associação Industrial do Minho e Associação Comercial de Guimarães, tem como objetivo constituir-se como uma infraestrutura tecnológica, contribuindo para uma maior interação entre o meio académico e empresarial, a transferência e a fixação de tecnologias.

Entre as atividades desenvolvidas destaca-se o apoio na identificação dos mecanismos de apoios e incentivos públicos, acesso as serviços na área das patentes e vigilância tecnologia, o financiamento de projetos de I&D orientados ao mercado (Venture capital), apoio do Clube de Business Angels de Guimarães a pequenas e médias empresas com elevado potencial de valorização, aportando aos projetos empresariais conhecimentos técnicos ou de gestão, incubação, assistência técnica no domínio das tecnologias da informação e formação.

O espaço e as valências oferecidas pelo AvePark permanecem, em grade medida, subaproveitadas, identificando-se ainda fortes possibilidades de melhorias na difusão da cultura tecnológica e empreendedora e na abertura do meio académico ao meio empresarial.

- **TEC Minho**: Estrutura de interface entre a UM e a comunidade, procurando contribuir para o desenvolvimento regional através da operacionalização da gestão da propriedade industrial da UM, do seu programa de *spin-offs* e de promoção do empreendedorismo, do apoio à comercialização de resultados de investigação e de formação.
- **BIC Minho - Oficina da Inovação:** Entidade sem fins lucrativos, constituída em 2000 por promotores públicos e privados e especializada na orientação, apoio e acompanhamento técnico na criação de empresas inovadoras e na modernização de pequenas e médias empresas. o BIC Minho tem vindo a atuar como um Centro Europeu de Empresas e Inovação do Minho, certificado pela Comissão Europeia, oferecendo formação, espaços para incubação, realização de diagnósticos estratégicos, planos de ação de modernização e estudos de viabilidade e sectoriais, aconselhamento ao nível da gestão e controlo de gestão, desenvolvimento de spin-off's empresariais, candidaturas a sistemas de incentivos, entre outras atividades nos domínios do empreendedorismo e inovação.

Para além dos espaços de acolhimento empresarial e equipamentos culturais, as **Universidades e outras instituições de Ensino Superior** desempenham também um importante suporte às indústrias culturais e criativas na região Norte, seja através da oferta formativa, preparando os futuros profissionais do setor, de iniciativas de investigação e desenvolvimento passíveis de serem aplicadas no processo produtivo ou da participação mais direta em iniciativas empresariais como a criação de incubadoras/ninhos de empresas.

No quadro da oferta de ensino superior na região Norte, destacam-se claramente, pela sua dimensão em termos de vagas e alunos inscritos, 3 instituições com um leque muito variado de cursos: a Universidade do Porto, que com um total de 28.700 alunos inscritos no ano letivo 2010/2011, se posiciona como a maior instituição de ensino superior em Portugal; a Universidade do Minho, com 17.500 alunos; e o Instituto Politécnico do Porto, com 17.100 alunos. Num patamar claramente diferenciado, surge a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e o Instituto Politécnico de Bragança, com um total de inscritos inferior a 8.000 alunos.

Focando a análise na oferta de formação nas áreas mais diretamente ligadas ao setor cultural e criativo, a região Norte tem uma representatividade alinhada com o seu peso no total da oferta formativa, destacando-se em particular o número de inscritos em nas áreas arquitetura (indissociável do peso da universidade do Porto neste área de formação, mas com uma contribuição também relevante da Universidade Lusíada), audiovisuais e produção dos media, onde se identificam um conjunto muito alargado da cursos e entidades (incluindo a Escola Superior Artística do Porto, com um pólo em Guimarães) e design. Identifica-se, ainda, uma significativa oferta de formação artística, destacando-se o curso de Artes Plásticas na Universidade do Porto, de Artes na Escola Superior de Artes e Design em Matosinhos, de Música e Teatro no Instituto Politécnico do Porto, de Música na Universidade do Minho e os cursos de Animação e Produção Artística e Música no Instituto Politécnico de Bragança.

Quadro 11: Alunos inscritos, ano letivo 2010-2011

Estabelecimento	Unidade Orgânica	Áreas de Formação							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Total
Conservatório Superior de Música de Gaia			28						28
Escola Superior Artística do Porto		367	68		297	35			767
Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)					99	24			123
Escola Superior de Artes e Design						157		802	959
Escola Superior de Educação Jean Piaget - Nordeste					20				20
Escola Superior Gallaecia		205						25	230
Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela				248				248
	Escola Superior de Educação de Bragança		137		24	84			245
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior de Tecnologia e Gestão				1			253	254
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Escola Superior de Tecnologia				287			157	444
Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior de Educação				79				79
	Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão						68	141	209
	Escola Superior de Música e das Artes do Espetáculo		539		190				729
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras				21				21
Instituto Superior da Maia	Instituto Superior da Maia				269				269
Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Mirandela			12			6			18
Universidade Católica Portuguesa	Escola das Artes		29		277	122			428
	Faculdade de Ciências Sociais	2			8				10
	Faculdade de Filosofia					16	12		28
Universidade de Aveiro	Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro-Norte				21			125	146
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Escola de Ciências Agrárias e Veterinárias	167							167
	Escola de Ciências e Tecnologia				212				212
	Escola de Ciências Humanas e Sociais		68						68
Universidade do Minho		447	114		34			104	699
Universidade do Porto	Faculdade de Arquitetura	880							880
	Faculdade de Belas-Artes		13		249	513		29	804
	Faculdade de Ciências	182							182
	Faculdade de Engenharia				108		53	45	206
	Faculdade de Letras	30	11			177	155		373
Universidade Fernando Pessoa		110					53		163
Universidade Lusíada (Porto)		728						68	796
Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão		384						54	438
Universidade Lusófona do Porto		160			67				227
Universidade Portucalense Infante D. Henrique				38			13		51
Total		3.662	1.019	38	2.511	1.134	354	1.803	10.521

(1)	Arquitetura e Urbanismo
(2)	Artes do Espetáculo
(3)	Artesanato
(4)	Audiovisuais e Produção dos Media
(5)	Belas-Artes
(6)	Biblioteconomia, Arquivo e Documentação
(7)	Design

Fonte: MCTES, GPEARI

Parte II

Estratégia, governança e viabilidade

4. Competitividade do Centro Histórico e da Cidade de Guimarães: uma estratégia baseada na cultura, arte e criatividade

Apostas de Guimarães na cultura, arte e criatividade

O posicionamento de Guimarães nos domínios da cultura, da arte e da criatividade não poderá ser dissociado das orientações e prioridades da autarquia no passado recente e da estratégia que tem enformado a sua atuação na cidade e no concelho de Guimarães. Neste sentido, um conjunto de prioridades têm norteado, ao longo das últimas décadas, a **estratégia de intervenção da CMG**, que têm essencialmente em vista:

- No domínio económico-social, a qualificação dos cidadãos, a alteração do paradigma económico e do sistema produtivo, bem como a promoção do bem-estar social no concelho;
- Na vertente urbano-territorial, a reabilitação patrimonial, nomeadamente do centro histórico de Guimarães e zona envolvente, a promoção da coesão territorial, a melhoria da acessibilidade e da mobilidade intra e inter-concelhia;
- A nível ambiental, a promoção da eficiência energética e da qualidade ambiental;
- No domínio da cultura, a realização da CEC 2012, que se pretende que contribua para valorizar a identidade e os princípios civilizacionais e culturais europeus.

O modelo de desenvolvimento do concelho de Guimarães encontra-se, assim, assente em dois elementos basilares: por um lado, a regeneração e a valorização do património edificado e imaterial e, por outro, a consolidação do conhecimento e a qualificação dos cidadãos, num ambiente de forte dinamismo cultural que favoreça a fixação e o desenvolvimento de atividades criativas.

O fortalecimento destas vertentes pretende, assim, gerar "as condições para que uma cidade, com forte identidade e consciência das suas raízes desenvolva, através do conhecimento, capacidades para gerar, atrair e fixar talentos criativos que se impregnem no tecido económico, transformando-o"[4]. **A internalização de competências culturais surge, assim, intrinsecamente associada à aposta clara na regeneração e requalificação urbanas e na valorização do território, constituindo uma marca distintiva do mesmo**.

Em consonância, os três domínios de intervenção que, no passado recente, têm estado no centro das prioridades da ação e do investimento municipais prendem-se com a necessidade de assegurar a realização da CEC 2012, dar continuidade à construção e apetrechamento de centros escolares e reforçar os apoios a agregados familiares mais afetados pelas condições económicas adversas que se têm feito sentir nos últimos tempos em Portugal. A valorização e reconhecimento do património histórico e cultural, a par de um crescente investimento na vertente social (apoios e equipamentos) têm, por conseguinte, enformado um processo de reconversão e reajustamento que se pretende sustentável no futuro.

A relevância da vertente social não poderá ser dissociada da crise decorrente do declínio do modelo industrial tradicional do Vale do Ave, que tem mergulhado a região num complexo processo de reconversão da estrutura económica, ao que Guimarães tem procurado responder de forma estratégica, por via de uma aposta forte na qualificação da mão-de-obra, na modernização de algumas indústrias e, sobretudo, na tentativa de atrair novos setores e novos serviços, mais associados à economia do conhecimento e à inovação.

A visada reconfiguração do tecido económico-industrial da região tem reclamado uma **estratégia de incorporação crescente de tecnologia, criatividade e inovação no sistema produtivo**, para o que têm sido direcionados esforços na criação de parques de ciência e tecnologia (como o AvePark), na construção de novas valências produtivas (como o "complexo de Couros" ou a PAC) e na dinamização de projetos comerciais e promotores do empreendedorismo. Estas intervenções concorrem, assim, para a diversificação do tecido económico e promovem as condições-base da competitividade regional, nas vertentes de oferta e procura, de estratégia empresarial e de concorrência, bem como na provisão de infraestruturas de suporte e de atividades relacionadas.

---

[4] *Câmara Municipal de Guimarães - Grandes Opções do Plano e Orçamento 2012*

Em paralelo, a cidade de Guimarães tem desenvolvido, ao longo das últimas décadas, um **importante conjunto de intervenções de requalificação e regeneração urbanas** promovidas no centro histórico e na sua envolvente, cujo objetivo mais imediato se prende com a nova centralidade que esta zona da cidade tem vindo a assumir no contexto particular da CEC.

Até ao início da década de 1980, o processo de salvaguarda do património edificado e urbanístico da cidade de Guimarães desenvolveu-se em torno da gestão das áreas de proteção de monumentos nacionais, com particular enfoque no seu centro histórico. A partir de meados da década de 80, a consciencialização da importância estratégica, urbana e cultural do património edificado e do valor patrimonial dos conjuntos históricos tem direcionado os investimentos autárquicos para a reabilitação de edifícios e requalificação do espaço público, num esforço de recuperação e preservação do património edificado que tem por base a autenticidade e a utilização dos materiais e das técnicas construtivas tradicionais, bem como a manutenção da traça original da cidade.

As operações estruturantes de intervenção em espaços públicos do centro histórico de Guimarães tornam-nos espaços de referência identitária e de projeção exterior da cidade, atraindo fluxos importantes de população e turistas e melhorando as condições de conforto e estadia. A valorização dos saberes e das artes tradicionais, a riqueza e a diversificação da oferta de programação cultural, bem como o grande esforço de modernização dos serviços e do comércio têm, em paralelo, contribuído para que a cidade apresente hoje uma intensa vivência do espaço público. A certificação do artesanato e dos restaurantes locais, bem como a valorização dos produtos gastronómicos da região, têm também contribuído para potenciar a relevância e o efeito dinamizador de uma oferta comercial e de serviços diferenciada e com qualidade na cidade e no concelho.

A promoção de um conjunto de atividades pedagógicas de animação cultural e de integração social, dirigidas a segmentos distintos da população local, tem visado, por outro lado, fomentar um maior envolvimento e uma crescente apropriação do centro histórico da cidade por parte da comunidade local. Em resultado, a cidade tem beneficiado de um saudável ambiente de sociabilidade e convivialidade associado às artes e à cultura, quer na sua dimensão mais popular (no que concerne a valores, costumes, tradições, etc.), quer numa dimensão mais erudita ou contemporânea, dirigida a públicos-alvo específicos.

Perante o desenvolvimento urbano registado em Guimarães nos últimos anos e o seu cruzamento com as atividades emergentes de afirmação da atratividade e competitividade da cidade, **o domínio da cultura e do conhecimento, valorizado sob a forma de arte e de criatividade, emerge como o fator distintivo desta urbe**, sendo aquele que mais fortemente potencia os vetores de diferenciação, qualificação e internacionalização das atividades geradas no concelho.

O processo de salvaguarda e regeneração do património edificado e urbanístico de Guimarães encontra-se, assim, intrinsecamente associado ao processo de criação de novos equipamentos culturais e criativos na área de influência do centro histórico e de afirmação da cidade como pólo de cultura, património, arte e animação urbana. Tais equipamentos têm vindo a consolidar e qualificar uma dinâmica de crescente oferta, afirmando Guimarães como o mais importante pólo cultural da região do Vale do Ave e um dos principais pólos de atração turística da região Norte e do país. Neste sentido, Guimarães tem efetivamente conseguido conjugar a riqueza e a excelência do seu património histórico e arquitetónico com uma oferta e programação cultural dinâmica e de qualidade, que se vem afirmando paulatina, mas solidamente, no contexto regional e nacional.

As apostas da cidade no campo da cultura e do conhecimento, da arte e da criatividade, harmonizadas e potenciadas pelo processo de regeneração do seu centro histórico, representam uma aposta clara da CMG, que tem assumido um papel de relevo e inclusivamente liderado o processo de desenvolvimento cultural equilibrado e sustentado. A sua atuação tem-se traduzido na efetiva dotação da cidade e do concelho com novas valências destinadas à promoção e difusão das artes e da cultura e no apoio à sustentação de estruturas de criação e produção artística, com uma aposta firme a nível da programação artística e cultural.

De entre as várias instituições que intervêm e qualificam o dinamismo cultural da cidade, salienta-se, paralelamente, o papel da UM, cuja estreita colaboração com o Município tem gerado e potenciado iniciativas de relevo para a cidade e de outras entidades, como a Oficina, a Sociedade Martins Sarmento, o (antigo) Instituto Nacional de Museus, a Fraterna e a Ordem de S. Francisco. Mais recentemente, têm surgido novos atores no processo, de natureza privada, como sejam a Fábrica ASA e o Centro para os Assuntos das Artes e Arquitetura (CAAA).

Em resultado da interação entre estes *stakeholders*, Guimarães está a acolher um conjunto de investimentos a nível infraestrutural, que pretendem promover novas referências na relação dos cidadãos com o espaço público e com os espaços e equipamentos culturais existentes ou a construir. Mediante a modernização de infraestruturas existentes, procura-se qualificar e modernizar os espaços, de modo a reforçar o seu papel de salvaguarda e valorização do património cultural local e intensificar as práticas culturais junto da comunidade. Com a criação de novas infraestruturas (como a Casa da Memória, a PAC ou o Laboratório da Paisagem), procura-se catalisar e divulgar as ligações entre a cultura, território e sustentabilidade, integrando os domínios das artes, da ciência e da tecnologia.

O objetivo último de tais investimentos é que estes venham a promover a qualidade de vida, a valorização do território e do património e a sua atratividade e a facultar ou facilitar o acesso dos cidadãos e das empresas à cultura e ao conhecimento. Tendo por base a reabilitação de edifícios e os espaços desativados, a provisão de novos espaços criativos conjuga, assim, o objetivo mais vasto de reabilitação urbana, com um intentado reforço da dotação de espaços para acolhimento de criação e manifestação cultural em todo o concelho de Guimarães.

A evolução recente de Guimarães revela, por conseguinte, uma opção clara por um processo de regeneração suportado num modelo estratégico em que **a cultura, a arte e a criatividade são entendidas como catalisadores e motores de regeneração urbana, social e económica**, no contexto de um espaço público requalificado.

A afirmação e a pertinência desta orientação encontra reflexo e afirmação na **nomeação de Guimarães como Capital Europeia da Cultura**: a CEC 2012 assume, assim, como elementos basilares, a regeneração e a qualificação urbana, que inclui a construção e requalificação de infraestruturas e o fortalecimento de redes de parcerias entre criativos, comunidade e agentes económicos. Um evento internacional com a importância, a dimensão e a exigência de uma Capital Europeia da Cultura obriga necessariamente à configuração de uma estratégia de desenvolvimento cultural, artístico e criativo que aposte no reforço de uma dimensão urbana simbólica e imaterial, bem como em políticas que estimulem a inovação e o aproveitamento das várias dimensões artísticas já existentes. Durante o ano de duração deste grande evento, a cidade deverá ser capaz de oferecer um programa de animação cultural e de produção artística contemporânea de elevada qualidade, demonstrando capacidade, quer para atrair turistas e visitantes, quer para mobilizar os diversos agentes e instituições locais e regionais para este projeto.

Mas, para além da multiplicidade de eventos e visitantes atraídos pela CEC 2012, é expectável que esta venha a ser a oportunidade para Guimarães consolidar – nos panoramas regional, nacional, europeu e internacional – a imagem de **cidade de cultura, arte e de criatividade que tem vindo a edificar, que alia sabiamente o património, a tradição e a contemporaneidade**. Afirmando-se como um território criativo, ao valioso património urbano existente deverão aliar-se elementos de notoriedade, inovação e experimentação, que tendem a caracterizar as formas de expressão artísticas mais contemporâneas, gerando valor económico para a cidade e para a região. A desejada renovação a nível industrial, urbano e social encetada e multiplicada pela CEC 2012 deverá tornar a cidade numa base de uma indústria muito tocada pelas indústrias criativas, **transformando economicamente a mesma e gerando uma nova forma de entrosamento entre as pessoas, as instituições e as empresas**.

É, assim, desejável e expectável que a CEC 2012 venha a incutir uma responsabilidade e uma confiança acrescidas em torno dos objetivos de transformação e regeneração, bem como ajudar a criar as condições para operar mudanças estruturais, que irão para além da atenção e da procura turística e cultural que registará ao longo do ano, dando seguimento ao trabalho desenvolvido pela autarquia ao longo dos últimos anos. Os desafios que se colocam à cidade e ao concelho em matéria de desenvolvimento cultural a longo prazo não são, assim, independentes do percurso que tem sido delineado até aqui, devendo refletir e intervir nas apostas enunciadas pelas agendas nacional e internacional em matéria cultural.

O ano de 2012 coloca, ainda, um **outro importante desafio para o futuro: "assegurar o funcionamento dos equipamentos construídos ao abrigo da CEC 2012 de forma sustentável** por forma a que, num futuro próximo, eles possam realizar integralmente os seus objetivos sem para tal dependerem de transferências da Autarquia. Concebidos para interagir com o tecido cultural, criativo e empresarial, estes equipamentos deverão ser capazes de envolver a comunidade envolvente e interessar novos parceiros, apoiando a formação e o empreendedorismo para que tenham efetivo impacto social e económico"[5]. Para além da UM, tais equipamentos deverão contar com outros parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais, de forma a garantir as suas condições de sustentabilidade e o seu funcionamento pleno.

[5] *Câmara Municipal de Guimarães - Grandes Opções do Plano e Orçamento 2012*

Caixa 1: Lille 2004 / Lille 3000

A experiência de Lille 2004 constitui um exemplo peculiar de um projeto dirigido especialmente à comunidade e de aposta numa rede de parceiros territoriais cujos resultados lhe permitem, atualmente, afirmar-se como uma aposta ganha e uma referência de sucesso para outras cidades.

A CEC de 2004 foi a oportunidade de Lille se afirmar como cidade de cultura e das artes. A aposta foi feita prioritariamente na mobilização da população metropolitana de um milhão de habitantes, envolvendo inclusivamente cidades belgas vizinhas. Uma aposta que deixou rasto, para além das efemeridades de 2004.

A parte essencial da estratégia foi a abertura e o lançamento de 12 novos espaços de atividades culturais (Projeto/rede Folie Maisons).

No âmbito da projeção externa, um dos principais objetivos de Lille 2004 era atrair a localização de empresas nacionais e estrangeiras, assim como o investimento externo. Conscientes de que tal imagem e capacidade de atração teria de partir, desde logo, do entusiasmo local, a dinamização cultural e criativa do projeto centrou-se essencialmente na promoção da coesão social, na autoconfiança e orgulho cívico.

Não obstante a prioridade do envolvimento local, também o turismo beneficiou com a estratégia, com o número de visitantes recebidos em Lille, durante o ano de 2004, a atingir mais do dobro dos anos anteriores (de 308.000 para 822.942).

Quanto às parcerias com agentes socioeconómicos, Lille conseguiu um grande nível de participação ativa de patrocinadores. O mecenato atingiu 13 milhões de euros, cerca de 17,6% do orçamento global do projeto, 13% acima da média das outras CEC. A colaboração com empresas foi fundamental, nomeadamente no sector dos transportes, que permitiu ligar Lille a numerosas cidades em França ou no estrangeiro, cobrando tarifas especiais durante a Lille 2004.

A cidade, que tem também reputação na área da investigação e nos sectores da educação que estão, em muitos domínios, no topo do ranking nacional, aproveitou, também, o evento da CEC para iniciar uma mudança estrutural de uma cidade marcada pelo declínio da indústria têxtil, potenciando a sua localização estratégica muito além do "lugar de passagem" de ligação a Paris, Bruxelas e Londres.

A dinâmica lançada em 2004 com a CEC não se perdeu com o tempo, nem com a alteração de modelos de gestão política. Quase uma década passada, Lille continua a apostar na cultura, nas artes e na contemporaneidade como base de uma visão estratégica para a cidade, que tem vindo a ser implementada através de um projeto sugestivamente designado Lille3000 The voyage goes on (ver http://www.lille3000.eu/lille3000/index-en.php).

(Re)lançado em 2006, o projeto Lille 3000 não trata de um festival nem de uma bienal. É um projeto para a cidade a longo prazo, pensado para aproveitar o impulso e os equipamentos da CEC, com objetivos orientados para o rejuvenescimento e modernização da cidade que teve um passado grandioso, como capital do têxtil, mas que como tantas outras sofreu nas últimas décadas as consequências económicas e sociais do declínio industrial.

Na sua rede de equipamentos deste projeto destacam-se o Tripostal, antigo posto dos correios transformado na sede de Lille2004 que a câmara decidiu manter ativo e que acolheu de 2007 a 2010 acervos de colecionadores europeus de arte, as duas Maison Folie dentro da cidade (Wazzemes e Moulin) e a Gare Saint Sauveur, uma estação ferroviária de mercadorias desativada que, em 2009, foi também transformada em centro cultural que acolhe cinema, música, teatro, exposições e atividades educativas.

Estes equipamentos, assim como outros sítios históricos de Lille como o Palácio das Belas Artes ou o Museu do Hospital da Condessa, associados a outras instituições na área metropolitana, irão acolher, de Outubro 2012 a Janeiro 2013, mais um capítulo do projeto Lille 3000, cujo tema (o Fantástico) se materializa em ações de rua, performances, artes de palco, exposições e, também, no projeto "O Têxtil do Futuro", aliando assim uma dimensão económica ligada à inovação e ao conhecimento.

Desta forma, Lille tem vindo progressivamente a ganhar prestígio enquanto cidade cultural, junto da opinião pública nacional e internacional, não só pelo seu património, mas também para sua opção estratégica de base cultural e contemporânea, preparando-se inclusivamente para inaugurar em Dezembro uma extensão do Museu do Louvre em Lens, a menos de 30 km.

A afirmação da posição de co-centralidade do concelho - entre Vila Nova de Famalicão e Braga – encontra-se, assim, suportada nas vertentes industrial, científica e cultural, bem como numa vertente de internacionalização que pretende consolidar, por via da inserção em redes europeias, o que já tem sido desenvolvido por diversas instituições presentes na cidade e na região, com particular destaque para a Universidade do Minho.

O investimento na criação de condições de desenvolvimento do sector cultural e criativo, sob uma ótica empresarial e económica, **enquadra-se no objetivo de dotar a região Norte de uma rede de espaços de desenvolvimento criativo numa lógica de cluster**. A estratégia de afirmação de Guimarães como pólo cultural, artístico e criativo desenvolve-se, por conseguinte, num "jogo" de equilíbrios territoriais, que tem por base a integração numa tendência transversal à região Norte.

Deve, assim, fomentar-se a exploração das oportunidades de formação de públicos num "quadrilátero urbano" e numa região com uma das populações mais jovens da Europa e com a presença de instituições de ensino e formação sólidas e de referência.

Finalmente, **a diferenciação de Guimarães pela vertente criativa e cultural deverá constituir-se como um modelo**, potenciando novas formas de cooperação e interação com os concelhos e com as regiões vizinhas, sob uma lógica de continuidade territorial Norte-litoral e Galiza, em paralelo com uma sólida aposta na internacionalização e na projeção no exterior. A cidade prefigura-se, hoje em dia, com um espaço apetecível para as artes com condições tecnológicas (quase) únicas a nível nacional, situação que lhe é conferida pela atmosfera apelativa e diferenciadora que tem conseguido gerar, numa lógica de nova cidade de conteúdos, de vivência numa cidade moderna, de ecologia criativa, com inserção a nível industrial e educativo/formativo. Guimarães deverá conseguir capitalizar e valorizar tais valias e tais valências a breve trecho.

Proposta de um novo modelo de governança cultural, artística e criativa da cidade e do centro histórico de Guimarães

As apostas estratégicas de Guimarães passam, portanto, pela sua afirmação enquanto **espaço de referência no desenvolvimento económico e social da região Norte**, colocando a **cultura**, a **arte**, o **conhecimento** e a **criatividade** na base da construção dos seus fatores de diferenciação e vantagens competitivas, marcando a preponderância:

- Dos fatores avançados sobre os fatores básicos da competitividade - progressiva afirmação dos aspetos mais qualitativos associados à criação de valor e à satisfação de dinâmicas de procura diferenciadas e exigentes em matéria de tempo de resposta, sobre os aspetos mais quantitativos associados à produção física e à mera mobilidade de bens e serviços;
- Das visões mais modernas de base horizontal e microeconómica, centradas nas determinantes não custo da competitividade, mais associadas aos ganhos dinâmicos de eficiência, sobre as visões mais tradicionais de base vertical e sectorial, centradas nas determinantes custo da competitividade;
- Das dimensões imateriais da competitividade, mais associadas ao conhecimento, à propriedade intelectual, à informação, à diferenciação e à inovação, sobre as dimensões materiais da competitividade, mais associadas ao "capital produtivo", aos equipamentos e à capacidade de transformar recursos em volumes de produção.

A estratégia de desenvolvimento de Guimarães traduz-se, por isso, claramente, em contributos efetivos de fatores de "competitividade não custo" e de potenciação de valores inimitáveis do território, nomeadamente ao nível do sistema de educação e formação, sistema de ciência e tecnologia e sistema cultural e criativo.

Ao nível cultural, artístico e criativo, sendo inegável, por um lado, a dimensão nacional do património vimaranense e, por outro, a enorme dotação infraestrutural resultante das apostas feitas pela CMG e pela Universidade do Minho (Centro Cultural de Vila Flor, Plataforma das Artes e da Criatividade e projetos CampUrbis), que cria em Guimarães um enorme potencial de afirmação das dimensões imateriais da competitividade e de projeção da cidade e da região envolvente no país e nos mercados internacionais, **torna-se atualmente crucial uma legitimação e um envolvimento da Administração Central no processo, através da sua participação ativa numa parceria duradoura com a CMG, a Universidade do Minho, a Oficina** e outras entidades regionais e nacionais que se entendam relevantes, orientada para a valorização económica da cultura, da arte e da criatividade, para mudança da estrutura das atividades económicas e, em termos mais gerais, para o desenvolvimento local e regional.

A este nível, o reconhecimento, nos estatutos da Fundação Cidade de Guimarães (FCG), aprovados no Conselho de Ministros do dia 9 de Julho de 2009, de que "a figura de uma fundação assim participada corporiza o envolvimento da sociedade civil num projeto único de dimensão nacional, constituindo uma fórmula inovadora e desejavelmente exemplar em matéria de política cultural", torna-se ainda mais válido no momento atual.

Assim, partindo do pressuposto de que o Estado não pode demitir-se das responsabilidades assumidas no quadro das iniciativas em curso associadas à Capital Europeia da Cultura (à semelhança das anteriores Capitais Europeias da Cultura realizadas em Portugal), nomeadamente das que estão associadas à Plataforma das Artes e da Criatividade, a opção pela continuação de uma parceria com a CMG, em moldes renovados e alargados a outros intervenientes fundamentais (nomeadamente, à Universidade do Minho e à Oficina), constituirá uma oportunidade única para estruturar as bases de um processo exemplar de regeneração local e regional, com a dupla vantagem de aproximar os contributos locais para uma estratégia descentralizada de desenvolvimento urbano centrada na valorização da cultura e da criatividade e de facilitar a articulação entre os espaços sob tutela da Administração Central – Castelo/Palácio do Duques e Museu Alberto Sampaio – com a política cultural e educativa da autarquia e da UM.

Caixa 2: Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura

Em 28 de Maio de 1998, a cidade do Porto foi escolhida pela Comissão Europeia para ser a Capital Europeia da Cultura em 2001, em parceria com Roterdão. Em 31 de Dezembro de 1998, a "Porto 2001, SA" foi constituída formalmente através do DL n.º 498-B/98.

Em termos globais, o investimento plurianual da Porto 2001 totalizou 226 milhões de euros, que cobriu a programação cultural e as obras de renovação urbana, incluindo o restauro e construção de equipamentos culturais. À data de encerramento, e incluindo já o impacto (estimado) das obras ainda não concluídas, as contas da Porto 2001 apresentavam um desvio negativo de 9,6 milhões de euros, cerca de quatro por cento do orçamento plurianual.

No plano financeiro, a Porto 2001 diferenciou-se no quadro das anteriores CEC como uma das edições com um investimento mais elevado, destacando-se a grande distância dos valores da generalidade das CEC, que tendiam a não ultrapassar os 50 milhões de euros (com exceção de Copenhaga e Tessalónica). Esta diferença deve ser lida à luz do peso da componente urbana no projeto do Porto. Para lá do capital social, subscrito maioritariamente pelo Estado central, e do forte contributo do Ministério da Cultura, salienta-se o recurso a múltiplos programas europeus, canalizados através de vários Ministérios, e a patrocínios e mecenato por parte de financiadores privados.

Valor aprovado, 1999-2002

Rubrica	Milhões de euros	%
Despesas de funcionamento	51,4	23%
Equipamentos culturais	66,8	30%
Requalificação urbana e	88,8	39%
Outros projetos	19,5	9%
Total	226	100%

Fontes de financiamento

Rubrica	Milhões de euros	Milhões de euros
Capital social	Estado	35,3
	CM Porto	5,5
Entradas facultativas	Min. da Cultura	20,0
Financiamentos públicos	Min. do Planeamento	78,8
	Min. do Ambiente e Ord. Território	20,5
	Min. da Cultura	15,5
	Min. da Economia	8,0
Comparticipação UE	Programa Cultura 2000	0,5
Receitas próprias estimadas	Patrocínios e mecenato	12,0
	Concessões	9,5
	Obras por conta de terceiros	3,5
	Bilheteira e merchandising	1,8
Total		210,8

Fonte: Relatório Final da Sociedade Porto 2001; LAGO, Teresa, "Porto 2001, Três Anos Depois" in Público, 01.02.2004 e FORTUNA, Carlos, "Intermediários culturais, espaço público e cultura urbana", 1998

Na promoção cultural, a "Porto 2001, SA", definiu sete áreas de programação: música, artes plásticas e arquitetura, pensamento, ciência e literatura, envolvimento da população, artes do palco e animação da Cidade, audiovisuais e multimédia e articulação institucional.

Relativamente aos equipamentos culturais, destaca-se a construção da Casa da Música, planeada para a Orquestra Sinfónica do Porto, Coro Profissional, Orquestra de Jovens e Estúdio de Ópera de Câmara. O projeto Casa da Música foi definido em 1999, como resultado de um concurso internacional de arquitetura que escolheu a solução apresentada por Rem Koolhaas - Office for Metropolitan Architecture. As escavações iniciaram-se ainda em 1999, no espaço da antiga Remise do Porto, na Rotunda da Boavista, e a Casa da Música foi inaugurada na primavera de 2005, no dia 15 de Abril.

Destaca-se também a ampliação e reabilitação Museu Nacional Soares dos Reis, a finalização das obras de instalação do Centro Português de Fotografia na Cadeia da Relação, obras melhoramento da acústica e de beneficiação do Coliseu do Porto, ampliação e remodelação do Auditório Nacional de Carlos Alberto e a construção da Casa da Animação.

A intervenção no espaço público abrangeu mais de 30 ruas e praças, destacando-se, na Baixa, a envolvente da Capela de N.ª S.ª da Conceição e os Caminhos do Romântico, na orla marítima, a Praça de Gonçalves Zarco e frente marítima do Parque da Cidade e da Avenida de Montevideu e o funicular dos Guindais. As obras incluíram a recuperação de fachadas e cobertura dos edifícios, o redesenho e substituição de pavimentos, a recuperação e revitalização dos interiores dos espaços comerciais no âmbito do PROCOM (Programa de Revitalização do Comércio) e intervenção nas ruas dedicadas tipicamente ao comércio, a recuperação e redesenho das praças e dos espaços verdes, o redesenho do mobiliário urbano e tratamento da iluminação pública, a arborização e reposição de vegetação e a melhoria do sistema rodoviário e de estacionamento.

Reconhecendo que a Casa da Música é um equipamento da maior relevância para o Estado Português, o Governo optou pelo modelo fundacional baseado na parceria entre Estado, autarquias e iniciativa privada, por forma a assegurar o desenvolvimento das atividades para que foi criada (Decreto-Lei nº 18/2006, de 26 de Janeiro). O Governo Constitucional entendeu também criar condições para integração da Orquestra Nacional do Porto (ONP) na Fundação, visando a criação de novas sinergias, para uma gestão financeira mais racional e para a constante afirmação, nacional e internacional, da qualidade desta reputada "instituição".

Ao abrigo desta regulamentação, o Estado assegura uma contribuição financeira para despesas de funcionamento da Fundação no montante anual de 10 milhões de euros, em parte através do Fundo de Fomento Cultural.

Em 2011, foi anunciando que o Governo e a Casa da Música acordaram um corte de 20% na transferência anual do Estado em 2012.

Proveitos da Casa da Música

Proveitos		2009	2010
Subsídios do Estado Português	Decreto-Lei 18/2006	10.000.000	10.000.000
	Contrato- Programa ONP	1.000.000	500.000
Subsídio CMP/GAMP		230.000	250.000
Mecenato e patrocínio		2.196.640	2.484.344
Apoios à programação		200.000	435.810
Proveitos de eventos		899.026	979.492
Outras receitas próprias		1.402.323	1.918.137
Proveitos financeiros		259.939	180.402
Total		16.187.928	16.748.185

Fonte: Fundação Casa da Música, Relatório & Contas 2010

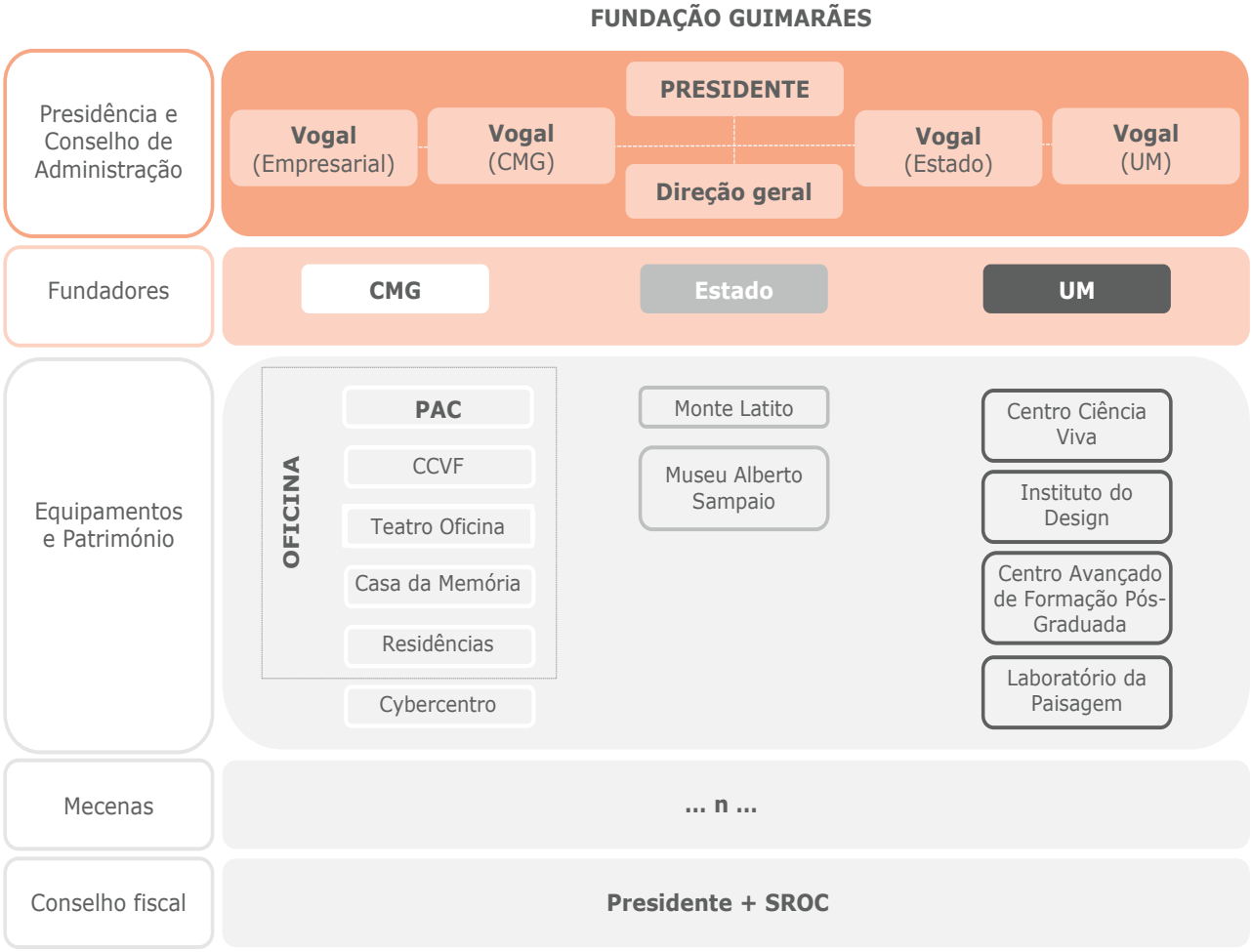
Subsídios concedidos pelo Fundo de Fomento Cultural, 2010

Beneficiário	Euros
Fundação Centro Cultural de Belém	7.765.435
Fundação Serralves	3.431.240
Coleção Berardo	3.000.000
Fundação Casa da Música	1.041.670
Associação Musical do Algarve	591.840
Associação Norte Cultural	567.010
Associação Musical das Beiras	552.183
Associação Musica Educação e Cultura	550.000
Fundação Museu do Douro	500.000
Fundação Arpad Szénes Vieira da Silva	429.078
Encontros de Fotografia de Coimbra	316.415
Fundação Viana da Motta	210.000
Fundação Ricardo Espirito Santo Silva	200.000
Teatro Nacional São João	200.000
Companhia de Bailado Contemporâneo	150.000
Observatório das Atividades Culturais	150.000
Centro Nacional de Cultura	120.044
Associação Experimenta Design	100.000
Associação Amigos do Coliseu	75.000
Trienal de Arquitetura de Lisboa	75.000
Associação Portuguesa Editores e Livreiros	60.000
Fundação Martins Sarmento	60.000
Medipress/Jornal de Letras	59.900
CM Lisboa	55.000
José Ribamar Ferreira	49.880
Encontros de Imagem - Associação Cultural	40.000
CM Cascais	35.000
Arco - Centro de Arte Comunicação Visual	25.000
Fundação Eça de Queiroz	25.000
MBTV - Produções	25.000
Naxos Right Inernational	25.000
Círculo Portuense de Ópera	20.000
Total	20.504.695

Fonte: Ministério da Cultura

Esta parceria deve conduzir a uma formalização aberta e evolutiva, mas com suficiente força para desenvolver o projeto ao ritmo adequado. Assim, **parece ser essencial a estabilização de um protocolo fundador entre a CMG, o Governo e a UM, seguida da criação de uma Fundação (ou da refundação e alargamento da atual Fundação Cidade de Guimarães)**, a que chamaremos daqui em diante "Fundação Guimarães", com o objetivo de promover e defender os principais valores e os ativos culturais, artísticos, monumentais, turísticos, etnográficos, educativos e sociais da Cidade de Guimarães, assegurando ou garantido a gestão estratégica e operacional dos equipamentos culturais, artísticos e criativos associados, propriedade do município vimaranense, do Estado português, da UM ou de outros que lhe sejam afetos.

Figura 5: Modelo de governança cultural, artística e criativa proposto para a cidade e o centro histórico de Guimarães



Fonte: Elaboração própria

Neste modelo, a tutela sobre o Castelo/Palácio dos Duques e o Museu Alberto Sampaio passaria para a Fundação a criar ou refundar, ficando assim esta entidade responsável pela intervenção formal, técnica, estratégica e jurídica e pelo co-financiamento e gestão das respetivas receitas, com a garantia da sua aplicação na manutenção e valorização destes "equipamentos" e na promoção de outras iniciativas/projetos estratégicos sob sua responsabilidade. O mesmo aconteceria com outros equipamentos existentes (Centro Cultural de Vila Flor e Cybercentro, por exemplo) e os que emergem no contexto da CEC 2012 (Plataforma das Artes e da Criatividade, Instituto de Design, Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, Centro de Ciência Viva, Residência de Artistas, Laboratório da Paisagem e Casa da Memória), podendo e devendo a gestão de alguns desses equipamentos ficar sob a responsabilidade de entidades com vocação e experiência comprovadas (Oficina, UM), segundo os princípios definidos em "contratos programa" desenhados para o efeito.

Da mesma forma, numa fase posterior, e após algum reconhecimento de currículo deste equipamento nos circuitos internacionais, a estrutura de gestão integrada aqui apresentada, deverá alargar-se e conquistar **parceiros internacionais** para a constituição do seu núcleo administrativo. Estruturas internacionais congéneres e/ou complementares tais como museus, fundações, universidades, companhias e associações artísticas e culturais, entre outras que se associem ativamente ao projeto da PAC e ao cluster de cultural vimaranense, constituem mais valias para este contexto, consolidando a validade e legitimidade de conteúdos do projeto e da estrutura, e potenciando a sua eficiência assim como o raio de influência do mesmo. Estruturas como o Musée du Quai Branly, o Musée Barbier-Muller ou o Cent'quatre, entre outros equipamentos e projetos internacionais que elencamos mais à frente, e apresentamos mais detalhadamente no Anexo 2 de benchmarking , constituem exemplos do tipo de parceiros internacionais desejáveis para uma estrutura como a PAC.

O **património da "Fundação Guimarães"** seria, assim, constituído pelos imóveis em apreço, por contribuições monetárias que se assuma necessário realizar a partir dos seus membros fundadores no momento da sua criação, por bens que a mesma venha a adquirir nos termos previstos na lei com os rendimentos disponíveis do seu património, pelos bens que lhe advierem a título gratuito e por subsídios que lhe seja atribuídos, nomeadamente a título ordinário, pelo Estado ou por outros entes públicos (subsídios estes que naturalmente devem existir, à semelhança da realidade existente em relação a outras situações comparáveis existentes no país). Para aproximar o montante justo de subsidiação anual por parte do Estado sugere-se a realização de um estudo específico, sendo que, se considerarmos alguns referenciais disponíveis, se pode avançar como razoável um intervalo de partida entre 2,0 e 2,5 milhões de euros.

A **estrutura de governação** seguiria o modelo usual da maior parte das fundações, compondo-se por um Conselho de Administração (um Presidente, quatro Vogais, dos quais três representam os Fundadores e o quarto o meio empresarial, e uma Direção Geral), um Conselho de Fundadores (composto pelo Estado, a CMG, a Oficina e a UM) e um Conselho Fiscal, sendo que o Presidente da Fundação seria também o Presidente do Conselho de Administração. A Direção Geral deverá ter uma função de apoio à preparação da estratégia, à implementação e comunicação do programa cultural, artístico e criativo, à coordenação das parcerias externas e contratualizações necessárias à conceção e produção, bem como ao apoio à elaboração e controlo do orçamento e prestação de contas, ao controlo de gestão, à gestão das áreas de apoio transversais, à gestão financeira e de tesouraria, à elaboração e gestão de candidaturas a fundos comunitários e outros e à comunicação interna. A seleção do seu representante máximo deverá ser objeto de um processo concursal de base internacional.

A estrutura de governação proposta para a "Fundação Guimarães" deverá focar a sua atuação nas questões estratégicas, da programação global, da monitorização e do controlo, em **três domínios fundamentais** e fortemente complementares:

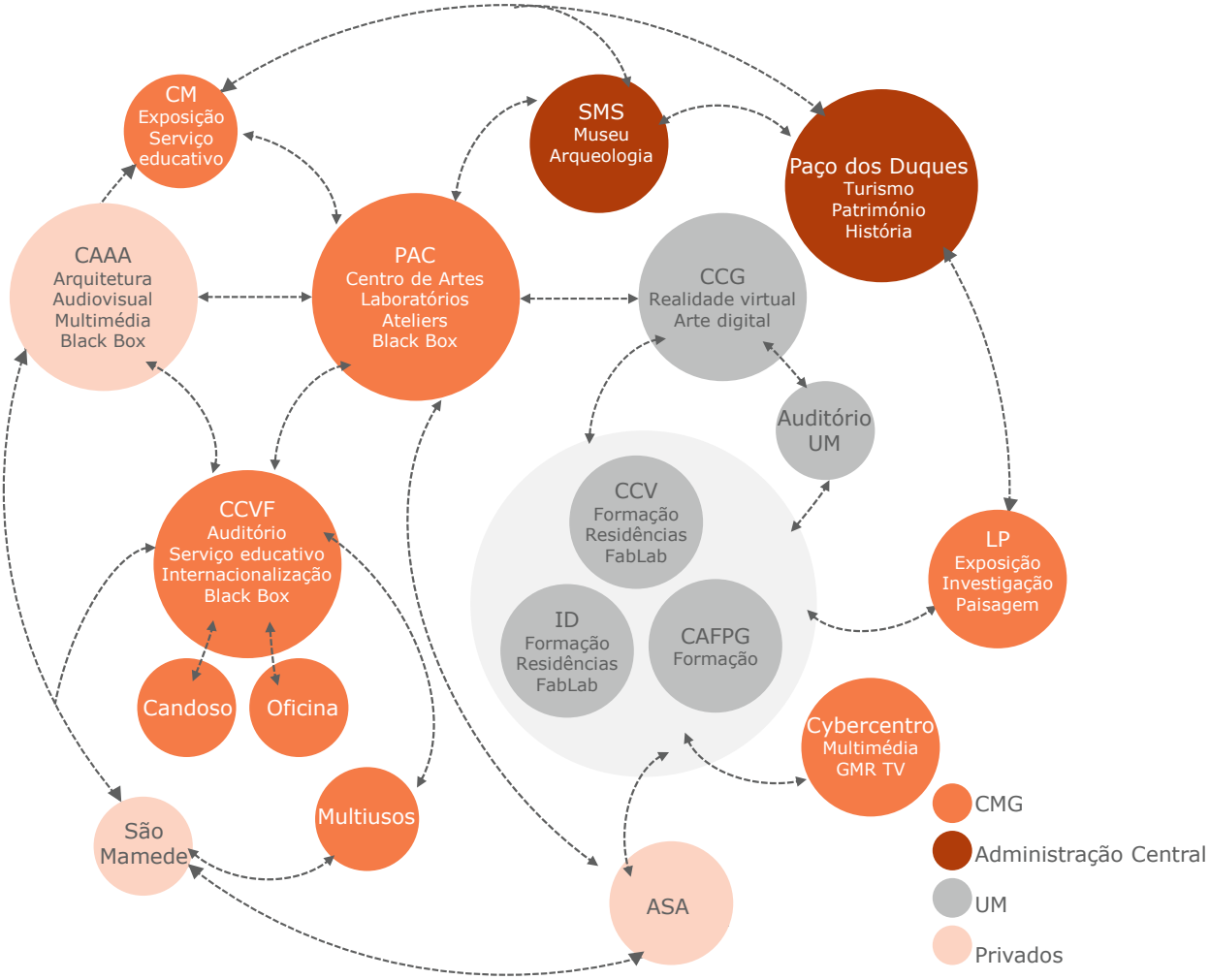
- O domínio patrimonial, associado ao conjunto monumental do Monte Latito, do Museu Alberto Sampaio e, eventualmente, de outros monumentos cuja orientação temática esteja relacionada com a preservação da história, da identidade e da memória;
- O domínio das artes performativas e visuais, ligado à aposta na produção e difusão da criação artística contemporânea, "indexada" a equipamentos como a PAC (onde ganha relevo o facto da mesma acolher o Centro Internacional de Artes José de Guimarães, que se constitui como um projeto de dimensão nacional e internacional), o CCVF e a futura Casa da Memória;
- O domínio do conhecimento, que abarcará os projetos que surgem de parcerias entre a CMG e a UM, nomeadamente aqueles que venham a ser desenvolvidos no âmbito do Instituto do Design, do Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, do Centro de Ciência Viva, da Residência de Artistas e do Laboratório da Paisagem.

No domínio das artes performativas, a gestão operacional dos equipamentos mencionados, e até a sua programação específica, deve ser contratada à **Oficina**, que tem já um vasto e qualificado curriculum a este nível, potenciando-se com isso a consecução de sinergias e a racionalização de gastos das operações.

No domínio do conhecimento, fará sentido estabelecer um contrato programa com a **UM** que identifique para cada um dos equipamentos as competências e papeis que cada uma das instituições deve assumir.

Neste modelo de governância cultural, artística e criativa que se propõe para a cidade e para o centro histórico de Guimarães, será fundamental prestar atenção especial às interações entre os equipamentos que compõem o seu núcleo duro local e entre estes e o tecido empresarial regional, por forma a induzir a emergência de um verdadeiro cluster cultural e criativo local, assente numa **lógica de "triple helix"** (investigação/ ensino – Estado local, regional e central – Setor privado).

Figura 6: Interações relevantes na governância cultural, artística e criativa da cidade e o centro histórico de Guimarães



Fonte: Elaboração própria

Necessidade de uma Estratégia Territorial Integrada e de uma Estratégia Europeia para o horizonte 2014-2020

As apostas e os desafios que aqui se colocam em relação à cidade de Guimarães, quer em matéria cultural, artística e criativa, quer em matéria de regeneração urbana e de reconversão económica, não podem e não devem descurar o enquadramento mais geral dos desafios territoriais próximos, do país e da Europa Comunitária.

Ora, na UE, a **Europa 2020** afirma-se como a estratégia de crescimento mobilizadora para a próxima década, tendo em vista a consecução de uma economia inteligente, sustentável e inclusiva, capaz de gerar elevados níveis de emprego, de produtividade e de coesão social. Esta estratégia percorre cinco grandes objetivos para o horizonte 2020:

- Emprego: aumentar para 75% a taxa de emprego na faixa etária dos 20-64 anos;
- I&D: aumentar para 3% do PIB o investimento da UE na I&D;
- Alterações climáticas e energia: reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 20% (ou em 30%, se forem reunidas as condições necessárias) relativamente aos níveis registados em 1990; obter 20% da energia a partir de fontes renováveis; aumentar em 20% a eficiência energética;

- Educação: reduzir as taxas de abandono escolar para níveis abaixo dos 10%; aumentar para, pelo menos, 40% a percentagem da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior;
- Pobreza e exclusão social: reduzir, pelo menos, em 20 milhões o número de pessoas em risco ou em situação de pobreza ou de exclusão social.

Para enquadrar as atividades conjuntas da UE e das autoridades nacionais, a estratégia Europa 2020 definiu **sete "iniciativas emblemáticas"** nas áreas da inovação, economia digital, emprego, política industrial, pobreza e eficiência na utilização dos recursos:

- Uma União da inovação: para melhorar as condições gerais e o acesso ao financiamento para a investigação e inovação, para assegurar que as ideias inovadoras são transformadas em produtos e serviços que criam crescimento e postos de trabalho;
- Juventude em movimento: para melhorar os resultados dos sistemas de ensino e facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho;
- Agenda digital para a Europa: para acelerar a implantação da Internet de alta velocidade e para que as famílias e as empresas possam tirar partido de um mercado único digital;
- Uma Europa eficiente em termos de recursos: destinada a contribuir para dissociar o crescimento económico da utilização dos recursos, assegurar a transição para uma economia hipocarbónica, aumentar a utilização das fontes de energia renováveis, modernizar o nosso sector dos transportes e promover a eficiência energética;
- Uma política industrial para a era de globalização: para melhorar o ambiente empresarial, especialmente para as PME, e para apoiar o desenvolvimento de uma base industrial forte e sustentável, suscetível de enfrentar a concorrência mundial;
- Agenda para novas qualificações e novos empregos: para modernizar os mercados de trabalho e capacitar as pessoas desenvolvendo as suas qualificações ao longo da vida, com vista a aumentar a participação no mercado de trabalho e a estabelecer uma melhor correspondência entre a oferta e a procura de mão-de-obra, nomeadamente através de uma maior mobilidade dos trabalhadores;
- Plataforma europeia contra a pobreza: para que a coesão social e territorial permita assegurar uma ampla distribuição dos benefícios do crescimento e do emprego e para que as pessoas em situação de pobreza e de exclusão social possam viver dignamente e participar ativamente na sociedade.

A Estratégia Europa 2020 procura integrar contributos de todas as políticas públicas, incluindo a política cultural, de um modo complementar e de apoio mútuo. O **Programa Europa Criativa** – que agrupará os atuais Programa Cultura, Media e Media Mundos – apoiará ações e atividades que apresentam um valor acrescentado europeu e que contribuam para a realização dos objetivos da Estratégia Europa 2020.

Este programa surge no seguimento do lançamento, em 2010, do Livro Verde "Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas", que iniciou o debate sobre as condições necessárias a um ambiente verdadeiramente estimulante para as indústrias culturais e criativas da UE. Segundo o Livro Verde, para que as indústrias culturais e criativas possam aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela diversidade cultural, a globalização e a digitalização, o desafio que se coloca é:

- "Criar os meios adequados, aumentando a capacidade de experimentação, inovação e sucesso como empresários, e facilitando o acesso ao financiamento e a aquisição de uma combinação adequada de competências.
- Ajudar as indústrias culturais e criativas a desenvolver-se no seu enquadramento local e regional, como plataforma para uma maior presença a nível mundial, inclusive através de maior intercâmbio e mobilidade;
- Avançar no sentido de uma economia criativa, aproveitando os efeitos positivos das indústrias culturais e criativas numa grande variedade de contextos económicos e sociais".

Caixa 3: Programa Europa Criativa 2014-2020

Este programa compõe-se de 3 vertentes: uma **vertente trans-setorial** (instrumento de ajuda financeira, orçamentado em 210 milhões de euros), uma **vertente cultura** (cultural e criativo, €500 milhões) e uma **vertente media** (audiovisual, €900 milhões). O orçamento para 2014-2020, de cerca de €1.8 bilhões representa um aumento de cerca de 37% relativamente ao programa atual.

Objetivos gerais:

- favorecer a salvaguarda e a promoção da diversidade cultural e linguística europeia;
- reforçar a competitividade dos sectores culturais e criativos para favorecer um crescimento inteligente, duradouro e inclusivo.

Objetivos específicos:

- apoiar a capacidade destes sectores a operar à escala transnacional;
- incentivar a circulação transnacional das obras bem como os operadores, e atingir novos públicos;
- reforçar a capacidade financeira dos sectores da cultura e a criação, em especial das pequenas e médias empresas e organizações;
- favorecer a cooperação política transnacional a fim de apoiar a elaboração de políticas, a inovação, o desenvolvimento do público e a criação de novos modelos comerciais (para este objetivo, serão afetados cerca de €60 milhões).

Prioridades no âmbito da vertente Cultura:

- permitir aos operadores adquirir competências e know-how, particularmente no domínio das tecnologias numéricas;
- permitir aos operadores dar uma dimensão internacional à sua carreira;
- favorecer o reforço dos operadores europeus e das redes culturais internacionais;

Relativamente à circulação transnacional:

- apoiar digressões, manifestações e exposições internacionais;
- favorecer a divulgação da literatura europeia;
- favorecer o desenvolvimento da audiência e o interesse para as obras culturais europeias.

As linhas de ação apoiadas por esta vertente são: projetos de cooperação entre operadores de diferentes países; atividades com a participação de redes de operadores de diferentes países; atividades que pretendam estabelecer uma plataforma europeia de promoção para favorecer o desenvolvimento dos talentos emergentes bem como a circulação dos artistas e as obras e tradução de obras literárias.

Num quadro mais restrito, foram também definidas as orientações para a **Política de Coesão 2014-2020**, algo que é especialmente relevante para o presente trabalho e para o futuro de Guimarães e da PAC: (i) Prioridade ao crescimento inteligente, sustentável e inclusivo; (ii) Recompensa do bom desempenho; (iii) Apoio a programações integradas; (iv) Focalização nos resultados; (v) Reforço da coesão territorial; (vi) Execução simplificada.

A este nível, ressalta a importância do processo de programação estratégico, que se traduzirá pela introdução do Quadro Estratégico Comum (QEC), de Contratos de Parceria e de um menu de objetivos temáticos (reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação; melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade; reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas, dos setores agrícola e das pescas e da aquicultura; apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores; promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos; proteger o ambiente e promover a eficiência energética; promover transportes sustentáveis e eliminar os estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas; promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral; promoção da inclusão social e da luta contra a pobreza; investimento na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida; reforço da capacidade institucional e da eficiência da administração pública) enquadrado com a estratégia Europa 2020 e as respetivas orientações integradas.

A este nível, importa também não ignorar o potencial que os instrumentos comunitários possuem para apoiar **novos processos de regeneração urbana**, capazes de mobilizar o investimento privado em articulação com as iniciativas públicas (veja-se, a título de exemplo, a iniciativa JESSICA).

Mas, para efeitos da estratégia proposta para a cidade de Guimarães, adquire também especial relevância a faculdade que o próximo período de programação da Política de Coesão vem dar aos Investimentos Urbanos Integrados (e, dentro destes, às Ações Urbanas Inovadoras), bem como aos Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial.

Os **Investimentos Territoriais Integrados** (ITI) corresponderão a uma nova forma de execução que conjugará o financiamento de vários eixos de prioridades de um ou mais programas operacionais para intervenções multidimensionais e transversais a vários sectores. Trata-se, pois, de um instrumento adequado para apoiar ações integradas em áreas urbanas, já que oferece a possibilidade de combinar fundos destinados a diferentes objetivos temáticos, incluindo a combinação de fundos dos eixos de prioridades e dos programas operacionais apoiados pelo FEDER, FSE e Fundo de Coesão. Estas ações podem dirigir-se a qualquer área geográfica com características territoriais específicas, incluindo unidades geográficas independentes com características semelhantes dentro de uma região (ex: redes de cidades de pequena ou média dimensão).

Ao invés dos ITI, que estão agora a ser criados, os **Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial** (AECT) foram regulamentados na UE, em 2006, tendo em vista facilitar e promover a cooperação territorial (transfronteiriça, transnacional e/ou inter-regional) entre os seus membros, exclusivamente no intuito de reforçar a coesão económica e social no território da União Europeia. No próximo período de programação, a Comissão Europeia propõe-se tornar os AECT mais facilitados através da revisão do âmbito da sua atividade, da sua abertura a regiões não pertencentes à UE, da definição de regras de funcionamento mais claras sobre recrutamento de pessoal, despesas e proteção de credores e da cooperação prática no fornecimento de serviços públicos e locais.

Este quadro político e institucional exige, portanto, a **preparação de um processo de trabalho cooperativo, dinamizado pela CMG, e que conduza ao pleno aproveitamento das oportunidades de utilização dos fundos e apoios comunitários**.

O trabalho já desenvolvido no Cluster das Indústrias Criativas da região do Norte, reconhecido no âmbito das Estratégias de Eficiência Coletiva, e das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação, constitui uma base de experiência que deve agora ser reforçada com o objetivo de montar Ações Integradas em Áreas Urbanas. Deste modo, para além dos parceiros do Quadrilátero Urbano (Barcelos, Braga e Vila Nova de Famalicão), as cidades do Porto, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Paredes, Santo Tirso e Vila Nova da Cerveira, alinham-se, pela natureza dos seus investimentos recentes, como potenciais parceiros.

Reconhecendo-se ainda que o encontro de estratégias e objetivos complementares não deve ser limitado pela geografia das unidades territoriais, devem identificar-se fora da região Norte outras cidades que, dadas as suas potencialidades, e com base em fatores estratégicos de diferenciação, possam aproveitar as sinergias já criadas para o desenvolvimento de iniciativas comuns de promoção territorial. Para além dos parceiros no âmbito da Rede Urbana para a Competitividade e Inovação "Economias criativas" – em que Guimarães cooperou com municípios de Montemor-o-Velho, Óbidos, Montemor-o-Novo, Tondela, Seia – devem ser avaliadas outras possibilidades de cooperação, como por exemplo cidades com centros históricos classificados como Património da Humanidade.

A preparação deste processo cooperativo exige a avaliação da dotação de infraestruturas, de modo a identificar, logo á partida, lacunas que possam ser rapidamente colmatadas, mas principalmente, a construção de uma vontade unânime de operacionalização e valorização dos equipamentos e infraestruturas já construídas, nomeadamente através do **estímulo a investimentos de natureza mais imaterial** na inovação, acumulação de capital humano, difusão de metodologias de gestão e comunicação, intermediação e pró-atividade da gestão pública, agilização de processos e na assistência técnica aos processos de mudança.

O estabelecimento de rotinas de trabalho em rede deve envolver, o mais breve possível, a partilha de ferramentas de comunicação e suporte administrativo e o encontro regular dos técnicos envolvidos com vista à partilha de informação e à discussão da estratégia de desenvolvimento. Importa também salientar as **vantagens do forte envolvimento dos parceiros privados** desde o início da elaboração das ações.

A reflexão conjunta sobre a Ações Integradas em Áreas Urbanas deve apoiar-se num conjunto de ferramentas e metodologias preparatórias, entre as quais destacamos, a título de exemplo:

- Realização de ciclos de partilha e de definição estratégica, com base em painéis de peritos (grupos de especialistas que acompanham o desenvolvimento dos trabalhos, validam as decisões e apoiam o estabelecimento de procedimentos comuns de trabalho) e em mesas redondas/workshops (reuniões de carácter mais restrito ou mais alargado, consoante os objetivos para debate dos temas centrais da cooperação);

- Identificação e disseminação de boas práticas e *benchmarking* com outros territórios nacionais e internacionais;
- Criação de uma plataforma virtual de partilha a que todos parceiros têm acesso e em que todos os documentos poderão ser disponibilizados e acessíveis.

A qualidade destas ações preparatórias é tanto mais crucial no caso dos Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial e de iniciativas no âmbito do programa Europa Criativa, na medida em a cooperação internacional tende a ser mais exigente em termos dos processos e metodologias de comunicação e organização.

Para além da participação no AECT Galiza-Norte de Portugal (formalizado no Convénio de Cooperação Territorial Europeia assinado em Setembro de 2008 e operacionalizado em Fevereiro de 2010 com a tomada de posse dos órgãos diretivos), deve também ser explorada a abertura a regiões não pertencentes à UE, oportunidade particularmente apelativa para Guimarães, dadas as articulações do seu sistema cultural e criativo com a Ásia, África e América Latina.

Sendo reconhecido em vários documentos estratégicos que o setor cultural e criativo da região Norte é ainda caracterizado por um nível de desenvolvimento incipiente, muito constrangido pela fragilidade dos canais de distribuição e dos sistemas especializados de suporte e pela natureza atomizada do tecido empresarial, não devem ser negligenciadas as oportunidades oferecidas pelo novo Programa Europa Criativo, muito em particular pelo mecanismo de garantia financeira, que permitirá o acesso por parte de pequenos operadores a empréstimos bancários, e pelos apoios á circulação transnacional, que facilitará a entrada em novos mercados.

No ponto "Articulação e parcerias com estratégias e equipamentos locais, regionais, nacionais e internacionais" são identificados com mais pormenor potenciais parceiros no âmbito de uma estratégia territorial integrada e de uma estratégia europeia para o horizonte 2014-2020.

5. PAC: Visão, missão, valências, vocações, estratégia e viabilidade

Princípios de intervenção, visão e missão

A visão subjacente à missão, estratégia e modelo de gestão e financiamento propostos para a PAC assenta no princípio de integração e articulação deste novo equipamento na dinâmica de trabalho do sistema cultural e criativo de Guimarães. Trata-se de complementar e potenciar o tecido e as valências, funcionais e simbólicas de uma cidade cuja aposta na cultura tem sido inequívoca, e que se posicionou como uma referência de excelência nestes domínios.

O valor fundacional do património edificado e imaterial da cidade de Guimarães, o reconhecimento pela UNESCO da qualidade e da dimensão universal do seu centro histórico, a presença e a atividade de equipamentos patrimoniais, culturais e sociais (Paço dos Duques e Castelo, Centro Cultural Vila Flor, Museu de Alberto Sampaio, Fundação Martins Sarmento, Pavilhão Multiusos, Complexo Multifuncional de Couros, entre outros referidos no diagnóstico), a dimensão e qualidade da oferta científica e de formação assegurada pela Universidade do Minho e o conjunto de investimentos enquadrados na CEC 2012, dotam Guimarães dos recursos patrimoniais, artísticos, técnicos e humanos para se internacionalizar como um **pólo integrado de cultura, conhecimento e criatividade**.

Considerando que a aglomeração de atividades, numa lógica de cluster, é favorecida por um conjunto de condições materiais e imateriais (redes, infraestruturas, recursos humanos, ambiente urbano, espaços e oportunidades de parcerias e convergência entre públicos), o investimento, a notoriedade, a experiência de trabalho e o capital social acumulado durante a preparação e concretização de CEC 2012 posicionam Guimarães como um dos territórios da região Norte melhor colocados para liderar a construção de um sistema cultural e criativo gerador de conhecimento, emprego e valor acrescentado.

No atual quadro político e institucional de concretização de um conjunto sistemático e prolongado de esforços de consolidação orçamental que permitam reduzir de forma estrutural e sustentável as necessidades de financiamento do sector público, o apoio público às atividades culturais, entendidas num sentido mais estrito e tradicional, será previsivelmente mais reduzido a curto e médio prazo. Neste contexto, a confiança nos efeitos positivos deste sistema cultural e criativo sobre a competitividade, o emprego e coesão social é crucial para argumentar e negociar a participação de um conjunto alargado e diversificado de *stakeholders* públicos e privados no seu financiamento. No entanto, o mesmo contexto comporta necessariamente uma dimensão de austeridade que importa desenvolver com rigor e equidade, que se exprime, no plano estratégico e de gestão, numa combinação entre medidas de redução de gastos e medidas de promoção de receitas próprias, num quadro de transparência e de orientação para objetivos na gestão dos recursos públicos.

A reflexão sobre os processos e mecanismos de gestão do sistema cultural e criativo que está a ser construído em Guimarães, em particular sobre a forma como permitem incentivar ou, pelo contrário, travar o necessário equilíbrio entre confiança na concretização dos objetivos e a prudência no consumo dos recursos disponíveis, justifica que se considerem **três princípios essenciais** para potenciar a sustentabilidade e o sucesso da estratégia de desenvolvimento da PAC, os quais que devem estar na base de todas as decisões e intervenções:

- ***Sinergias e complementaridades ("eficiência na ótica das receitas")***

  A PAC deve apoiar-se no capital de experiência acumulado nos últimos 20 anos e integrar-se no sistema cultural, criativo e de conhecimento em construção em Guimarães, complementando-o, dando-lhe maior coerência e induzindo a inovação e a produção de valor.

  Para se afirmar num setor globalizado e altamente competitivo, a estratégia de desenvolvimento da PAC deve aproveitar a dimensão da rede de equipamentos e atores da cidade (o qual sai muito reforçado após a CEC 2012), incentivando a diferenciação e a articulação entre as várias valências/ofertas disponíveis, evitando redundâncias e, simultaneamente, criando um circuito de visitação e usufruto da cidade mais rico, completo e longo.

  Daqui resulta a necessidade de comunicação entre os agentes culturais, económicos e institucionais, orientada para a partilha de informação, a acumulação coletiva de conhecimento e "saber fazer" e, em última instância, para a co-produção e cooperação interinstitucional.

A PAC deve, pois, constituir um vetor fundamental de consolidação da imagem contemporânea da cidade, operando em conjunto com os restantes equipamentos (os já existentes e os lançados no âmbito da CEC 2012). Neste processo, é fundamental reforçar a comunicação da aposta em ofertas culturais contemporâneas, que vão além do tradicional circuito histórico-monumental, garantindo uma comunicação integrada da cidade, em que as várias ofertas têm o seu espaço de divulgação, de forma articulada e complementar.

- ***Racionalização ("eficiência na ótica dos gastos")***

  A adoção de uma visão abrangente e completa do sistema cultural e criativo e da imagem de Guimarães tem subjacente uma multiplicidade de equipamentos e valências que exige uma atuação de fundo na partilha de estruturas técnicas e administrativas e na facilitação do trabalho operacional e organizacional, sob pena da qualidade do serviço prestado aos seus público se ressentir da grave conjuntura económica atual.

  Neste sentido, a experiência de trabalho e os recursos humanos e técnicos da Oficina oferecem uma base de trabalho indutora de poupanças na operação e manutenção dos vários equipamentos que compõem o sistema cultural e criativo, a qual deve ser fortemente explorada e valorizada em todos os projetos e programações.

- ***Integração ("uma visão global e integrada do território e do setor cultural e criativo")***

  O planeamento e a intervenção pública na cultura e na criatividade tem que partir de uma reflexão global e integrada sobre a economia e os territórios. Uma abordagem integrada aos territórios permite fazer face ao crescente cruzamento de escalas geográficas no setor cultural (local/comunitário, regional, nacional, universal) e pensar a paisagem, o ambiente e as infraestrutura urbanas (habitação, espaço público, transportes, áreas de acolhimento empresarial) como fatores de suporte à atuação pública e privada sobre a oferta e a procura cultural.

  Por outro lado, uma abordagem integrada aos setores económicos permite potenciar a incorporação de valores estéticos, simbólicos e criativos nos serviços e produtos "não culturais", em prol da diferenciação das ofertas e do reposicionamento de Guimarães e da região Norte nas redes de produção mundiais.

  Trata-se de promover a instalação neste território de uma cadeia de valor alargada, em oposição à situação atual em que o tecido empresarial local e regional tende a intervir apenas numa fase da cadeia de valor, tradicionalmente a fase de fabricação, sem beneficiar plenamente da notoriedade de marca e do valor acrescentado nas fases de conceção, acabamento, *design* e distribuição.

  Este princípio de intervenção consubstancia-se em novos modelos de incubação, formação, aconselhamento e informação especializados, estruturas de intermediação, investigação e suporte tecnológico, parcerias na produção e comercialização.

Em suma, a estratégia de afirmação de Guimarães como pólo cultural e criativo faz-se num **jogo de equilíbrios**:

- Entre escalas territoriais:

  - Local, por exemplo explorando o valor patrimonial do complexo do Castelo/Palácio dos Duques e do centro histórico; e o potencial de articulação entre a tradição industrial, o ensino, tecnologia e a criação artística contemporânea, patente nos projetos instalados da zona de Couros;

  - Regional, integrando Guimarães numa tendência transversal à região Norte de investimento em equipamentos culturais de acolhimento e programação (teatros, museus, etc.) e equipamentos de apoio à criação e produção (incubadoras, espaços de residências artísticas, ateliers, laboratórios), integrados em estratégias de regeneração urbana; valorizando as oportunidades de formação de públicos num "quadrilátero urbano" com uma das populações mais jovens da Europa e com a presença de instituições de ensino e formação sólidas e de referência;

  - Nacional e internacional, explorando várias possibilidades de diálogo e relação com outras culturas, nomeadamente os países lusófonos;

- Entre atividades e setores, fornecendo uma resposta positiva e construtiva, seja ao definhamento das atividades estritamente ancoradas numa produção industrial material de massa - conceção, produção e distribuição de marcas, soluções de consumo e produtos diferenciados pelo *design* em vez de simples mercadorias -, seja à degradação e/ou abandono dos locais urbanos de produção e consumo que as tinham acolhido.

É com base neste quadro conceptual que se enuncia a **visão e a missão da PAC**:

VISÃO

Um veículo para a indução e afirmação da criatividade de forma transversal, que alia permanentemente a cultura, a arte, a economia e a inovação ao serviço do desenvolvimento.

MISSÃO

A PAC assume-se como um espaço que complementa, potencia e catalisa ligações e articulações entre vários setores e atores culturais, criativos, educativos e empresariais, ao nível regional, nacional e internacional, promovendo uma dinâmica de produção e criação de valor geradora de produtos e recursos inovadores e transnacionais.

Esta missão enquadra-se numa lógica de complementaridade que, por um lado, privilegia a excelência do território em que se integra e, por outro, promove a sua internacionalização numa base de diálogo intercultural e de aproximação da cidade a outras culturas.

PREMISSAS DE AÇÃO

- Um espaço de produção cultural que deve integrar circuitos nacionais e internacionais de circulação de obras de arte, criando novos produtos que permitam gerar valor económico e cultural;
- Um espaço para afirmação da criatividade, que alia a cultura, a economia e a inovação ao serviço do desenvolvimento;
- Um espaço potenciador dos recursos específicos da região, nomeadamente o seu capital criativo humano, capital simbólico e identitário, capital tecnológico e económico;
- Um espaço que utiliza recursos pedagógicos para potenciar a criação e qualificação de públicos, promovendo o desenvolvimento da massa critica;
- Um espaço que está ao serviço do sistema cultural e criativo local, instigando a produção interna, criando novos produtos culturais e criativos, que são apresentados ao nível local, nacional e internacional;
- Um espaço que cria ligações e articulações entre vários sectores das indústrias criativas, criando um ecossistema criativo no qual entidades posicionadas em diferentes níveis da cadeia de valor da indústria criativa se articulam numa rede de complementaridade e amplificação dos seus recursos, garantindo o ciclo contínuo de uma cadeia de produção e de distribuição própria;
- Um espaço de consumo e fruição artística.

Valências e vocações

De modo a dar continuidade ao investimento e à aposta na cultura, nas artes e no conhecimento como motor de desenvolvimento, que tem sido evidente nas políticas públicas operacionalizadas em Guimarães, e que, de resto, tem vindo a ser salientado ao longo deste documento, as valências e vocações da PAC correspondem a um passo complementar no sentido de potenciar a continuidade deste percurso.

Neste sentido, e em conformidade também com a visão e missão propostas**, a PAC assume-se como um espaço vocacionado para a produção e a criação de novos produtos culturais e criativos**, concebidos numa lógica operacional e interdisciplinar, que aliam a arte, a cultura, o conhecimento e a inovação em prol do desenvolvimento.

O posicionamento estratégico da PAC enquanto Plataforma de Produção e Criação é absolutamente transversal a todas as suas diversas valências – CIAJG, Centro de Documentação, Black Box, Laboratórios Criativos, Ateliers Emergentes e Praça PAC – as quais, complementam o tecido artístico, cultural e criativo que integram, de forma a potenciar uma cadeia própria de valor económico, cultural e simbólico para a cidade e para a região.

No âmbito do **Centro Internacional das Artes José de Guimarães** (CIAJG), a PAC concretiza uma dinâmica de produção cultural com potencial de integração em mercados nacionais e internacionais de circulação de obras de arte, criando novos produtos (exposições, coleções, permutas de obras, entre outros) que permitam gerar valor económico e cultural.

O **projeto educativo** deste espaço também é um elemento fundamental no âmbito da produção, na medida em que utiliza recursos pedagógicos para a qualificação de públicos, para o desenvolvimento de massa critica, num quadro de aprendizagem ao longo da vida, através, por exemplo, da criação de visitas exploratórias, da realização de seminários, colóquios e conferências.

O CIAJG é igualmente um polo de produção de conhecimento, que disponibiliza as suas coleções e conteúdos ao estudo e investigação, num plano interdisciplinar, e promove a investigação científica em torno dos seus conteúdos. A colaboração com Universidades e outras entidades de estudo e investigação é, portanto, uma premissa no posicionamento do CIAJG. Ainda no âmbito da produção de conhecimento, o **Centro de Documentação** constitui um elemento de apoio à investigação que, através de parcerias de colaboração, compilará um espólio de documentos e publicações especializados.

O espaço da **Black Box** potencia a produção cultural ligada às artes performativas, no âmbito de uma tendência de produção, paralela às práticas de consumo, que tem sido cada vez mais evidente no contexto das estruturas culturais e criativas de Guimarães. Esta valência alarga e complementa a oferta local de meios e competências para a produção de espetáculos, parcerias de co-produção, residências artísticas, entre outros formatos de eventos. De referir que a Black Box está equipada com meios técnicos relevantes e, neste sentido, áreas operacionais como a luminotecnia, o audiovisual, ou outros, podem constituir outros formatos de produção, assim como de prestação de serviços.

Os **Ateliers Emergentes** constituem espaços de trabalho vocacionados para jovens criadores que, em diversas áreas de atividade, pretendam desenvolver projetos de carácter temporário, impulsionando uma dinâmica criativa que contagie a Plataforma e a cidade. A esta valência corresponde uma vertente produtiva, quer sob a forma de projetos de caráter mais comercial, quer de projetos mais artísticos e/ou experimentais. Estes espaços dão lugar à criação de novas iniciativas, ou a extensões de projetos já existentes na cidade. Aliás, a produção decorrente destes espaços, remete para o diálogo entre estes e o tecido criativo, cultural e, também, comercial da cidade.

Os **Laboratórios Criativos** assumem um formato de gabinetes de apoio empresarial, destinados ao acolhimento e instalação de atividades relacionadas com as indústrias criativas, apostando em projetos inovadores e empreendedores. Esta valência corresponde assim a uma vocação relacionada com os negócios culturais e criativos, recetiva a várias fases de implementação de negócios e a uma ampla diversidade de atividades. Neste sentido, os Laboratórios Criativos são espaços com grande potencial de ligar a criação e o conhecimento à indústria e à fase de comercialização, funcionando em articulação e complementaridade com agentes que desenvolvem produtos e conteúdos, em lugares próprios, e encontram nesta valência a hipótese de implementar um espaço de negócio. Esta valência representa, no espaço da PAC, uma malha de agentes das indústrias culturais e criativas que não se esgota nesta localização, mas se desenvolve numa rede alargada.

Por último, de referir a **Praça Central da PAC**, cuja intervenção promove e prologa a estratégia da autarquia de reabilitação do património arquitetónico e urbano de Guimarães. Este espaço deve configurar um lugar de visita, de lazer, de socialização e vivência quotidiana, assim como potenciar a criação e apresentação de projetos artísticos e culturais, no âmbito da intervenção no espaço público.

O termo "plataforma" associado à nomenclatura do equipamento PAC designa, também, e essencialmente, um **conceito operacional que implica a articulação entre as valências do equipamento e respetivos conteúdos, entre si e entre outros atores locais, nacionais e internacionais**. Não obstante a especificidade de cada uma das valências da PAC, elas interligam-se e devem trabalhar em consonância, numa lógica de diálogo, de parceria e sinergia, promovendo a cadeia integrada de criação de valor.

Esta dinâmica que necessita de ser criada, de forma mais interna, no contexto da PAC e, deste equipamento com agentes externos, constitui, de fato, a essência deste espaço como pólo de receção, interceção e transferência de conhecimentos, de disseminação de ideias e conteúdos, servindo e contaminando a cidade e outros sectores de atividade para a produção baseada na criatividade, diferenciação e inovação.

Apresenta-se de seguida um registo mais concreto relativo a cada valência da PAC, e respetivo conteúdo, por forma a permitir uma melhor compreensão deste equipamento, que enquadra diversos âmbitos e potencialidades.

Centro Internacional de Artes José de Guimarães (CIAJG)

Espaço Físico:

- Espaço expositivo com: 11 salas, 12 espaços de reserva[6];
- Sala de exposições temporárias e/ou sala de serviço educativo com acesso a um espaço exterior;
- Centro de Documentação;
- Praça Central da PAC para projetos na área da intervenção do espaço público.

Conteúdos:

O CIAJG constitui a valência com maior evidência física no contexto da PAC. Não obstante a sua imponência arquitetónica e a sua vocação maioritariamente ligada às artes visuais, este é um espaço que pode e deve dialogar e interligar-se com as demais valências do equipamento e com o tecido da cidade, promovendo a apropriação de temas e conteúdos que, por si mesmos, devem constituir inspiração e matéria-prima para infinitas possibilidades e formatos de exploração, de criação e de associação a inúmeros atores culturais, criativos, sociais, científicos e mesmo económicos, locais ou internacionais. Refira-se que o leque de conteúdos do CIAJG se organiza sob várias vertentes:

- Primeiro, o CIAJG alberga e produz exposições decorrentes das coleções de José de Guimarães, construídas ao longo de quase cinco décadas, assim como as suas próprias obras. Utilizando a descrição mais especializada realizada pelo seu curador Nuno Faria, esta componente expositiva define-se da seguinte forma:

  "Um espaço que acolhe três coleções de objetos de arte, provenientes das culturas pré-colombiana, chinesa e africana, com obras contemporâneas, quer de José de Guimarães quer de outros artistas portugueses e estrangeiros, juntando-lhes ainda objetos do património popular e religioso oriundos de instituições e coleções privadas da região. Estas coleções constituem um conjunto de cerca de 1200 peças, de diferentes escalas e em materiais tão diversos como: terracota, bronze, jade, tecidos, madeira, para além de pinturas, esculturas e desenho, contemporâneas ou pré-históricas. Trata-se de um espólio que se articula em torno do conceito de Atlas, de viagem, de memória, explanando culturas de sítios muito distantes entre si.

  O universo subjacente ao espaço expositivo assenta particularmente num interesse em torno questões que se tornaram importantes conceitos operativos na arte contemporânea e no mundo atual, tais como: nomadismo, migração - de formas, motivos, ideias, pessoas, bens - memória individual e coletiva, hospitalidade, comunidade, troca, miscigenação, antropofagia cultural, modernismo e utopia."

- Segundo, subjacente a este conteúdo expositivo há o projeto educativo que se desenvolve paralelamente e em continuidade do percurso expositivo, constituindo uma vertente de descoberta, de sensibilização e qualificação de públicos. Da mesma forma, o Centro de Documentação é um espaço de conteúdos de edição especializada e interdisciplinar, que promove e apoia a continuidade desta exploração.
- Terceiro, o CIAJG contempla em articulação no espaço expositivo um conjunto de iniciativas que têm vindo a ser realizadas em Guimarães, no âmbito das artes plásticas, visuais, design e arquitetura, resgatando artistas e conteúdos, nomeadamente do legado da CEC 2012 nestes domínios. Numa lógica de ligação a artistas emergentes e à criação contemporânea, o CIAJG potencia desde logo sinergias com atores locais como sejam o CCVF, a Fundação Martins Sarmento, o CAAA, o Instituto de Design de Guimarães, o Paço dos Duques ou a Casa da Memória, assim como parcerias nacionais e internacionais ao nível de Museus, Galerias, Centros de Criação ou de Investigação, entre outros.
- Quarto, pela abrangência do seu espólio, o CIAJG possui enorme potencial de diálogo e de conexão com coleções de arte nacionais e internacionais. A este respeito, a Secretaria de Estado da Cultura constitui uma ligação com particular relevância, no sentido de potenciar o usufruto das coleções de arte nacionais - o que pode acontecer a dois níveis: utilização das obras em exposições realizadas no contexto do CIAJG e/ou utilização das coleções para permutas nacionais e internacionais.

---

[6] *As salas do CIAJG previstas como espaços de reserva têm, na sua totalidade, uma dimensão extraordinária pelo que, constituem uma possibilidade de assumirem outro tipo de função. Parte destes espaços, com acesso direto à praça central e, por outro lado, possíveis de interditar às restantes áreas do CIAJG, pode vir a dialogar diretamente com os Ateliers Emergentes, funcionando como espaço associado aos mesmos. Esta possibilidade representa uma mais valia na rentabilização dos espaços, proporcionando aos Ateliers Emergentes uma maior abrangência operacional, nomeadamente para o desenvolvimento de atividades com exigência de grandes dimensões.*

Black Box

Espaço Físico:

- Black Box – 20m Comp. X 15m Larg. X 7m Alt. – espaço cénico: 7,5m Prof. X 15 Larg.;
- Apoio de zona de camarins: 2 camarins duplos e 1 coletivo (máximo de 6 pax);
- Plateia com 199 lugares.

Conteúdos:

Tal como tem vindo a ser descrito ao longo deste documento, Guimarães tem investido assumidamente na arte, na cultura, na criatividade e na contemporaneidade como vetores fundamentais que, aliados à valorização do património histórico, que a consagram como cidade distinta, moderna e atrativa.

A CEC 2012 constitui mais um impulso nesta visão estratégica baseada na "cultura como desenvolvimento", que enfatiza a qualificação de recursos e catapulta a sua capacidade de criação própria. De fato, e como constatado no diagnóstico, Guimarães tem progressivamente acolhido vários agentes que, em diferentes domínios, desenvolvem atividades relacionadas com as artes, com o conhecimento, com a ciência e as tecnologias. Para além das artes performativas propriamente ditas, a Black Box da PAC adapta-se a diversos propósitos e, neste sentido, complementa todo este tecido e potencia parcerias com os seus intervenientes, mobilizando-os para a criação de produtos e projetos inovadores que aliam as artes, a ciência e a inovação. Assim sendo, este é um espaço onde se produzem criações, co-criações, e residências do CCVF, de agentes mais ligados às artes performativas, mas que dá igualmente lugar à produção de conteúdos de outras naturezas, e em parceria com agentes produtivos como sejam o Centro de Computação Gráfica, o CAAA, o Cybercentro, o Instituto de Design de Guimarães, entre outros.

Esta valência constitui um apoio à tendência produtiva de estruturas locais, nacionais ou internacionais, que utilizam o contexto de Guimarães e os meios técnicos e know-how no âmbito de projetos financiados para apoio à criação e à inovação.

Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos

Espaço Físico Ateliers Emergentes: 5 espaços com mezanine.

Conteúdos:

Enquanto espaços de trabalho para criadores de diversas áreas de atividade, os Ateliers Emergentes são lugares de produção de projetos de carácter mais ou menos temporário, que podem assumir vários formatos. Desde ateliers mais orientados para projetos artísticos experimentais, a espaços expositivos de complemento a projetos externos, ou mesmo pequenos espaços comerciais, em qualquer dos casos, numa lógica obviamente coerente com o posicionamento global da PAC, dos seus propósitos e conteúdos. Estes são espaços abertos às atividades criativas que se desenvolvem por toda a cidade e região.

Espaço Físico Laboratórios Criativos:

- 12 salas;
- 1 sala de reuniões partilhada.

Conteúdos:

Com uma vocação ligada aos negócios culturais e criativos, os Laboratórios Criativos, assumem um formato de espaços/gabinetes de apoio empresarial, visando a rentabilização de espaços associados às indústrias culturais e criativas. Estes Laboratórios destinam-se, assim, ao acolhimento e instalação de atividades relacionadas com as indústrias culturais e criativas, numa vertente empresarial, recetiva a várias fases de negócio *start up*, *spin off*, ou outras fases mais avançadas. Estes são lugares que potenciam a passagem da produção de conteúdos, produtos e projetos a uma fase de negócio, já diretamente ligada à indústria ou serviços e, portanto, a canais de comercialização.

De salientar o potencial que esta valência encerra, na proximidade com o Instituto de Design, que desenvolverá técnicas, produtos e protótipos no "Complexo de Couros", com o Centro de Computação Gráfica, que desenvolve tecnologia no Campus UM, em Azurém, com o CAAA que desenvolve audiovisual e arquitetura no centro da cidade, entre muitas outras iniciativas independentes, relacionadas com o artesanato (área de grande relevância em Guimarães) ou com qualquer outra área das indústrias culturais e criativas que pode encontrar neste espaço um complemento de negócio para o seu projeto.

Uma vez mais, este deverá ser o espaço que consubstancia na PAC um propósito produtivo e empreendedor, numa lógica de rentabilização, quer destes espaços funcionais, quer das próprias indústrias culturais e criativas, que se deverá distribuir por uma malha alargada de agentes pela cidade e região.

Praça PAC

Espaço físico:

Espaço exterior, amplo e plano, confinado em "U" pelo CIAJG, Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos.

Conteúdos:

A Praça Central da PAC pode desempenhar um papel fundamental na vivência do espaço público. Esta praça, desde sempre um lugar familiar à população vimaranense, faz parte da identidade coletiva, pelo que constitui agora um espaço de lazer, de socialização, com um novo enquadramento ambiental, que deve ser apropriado e habitado por todos.

Desde logo, a Praça da PAC é um espaço privilegiado para a interligação e comunicação entre as demais valências da PAC e na comunicação destas com a restante cidade. Neste sentido, a Praça da PAC deve ser palco de atividades no âmbito de workshops, ateliers, ou outras iniciativas da PAC ou de outras iniciativas de outras estruturas que se queiram apresentar neste espaço.

Por outro lado, a Praça da PAC afigura-se como um novo espaço de respiração na/para a cidade, que permitirá descentralizar a afluência de turismo aos habituais pontos de referência, como o Centro Histórico ou o conjunto monumental do Monte Latito, funcionando assim um elemento de gestão e equilíbrio de públicos.

De resto, e como tem sido demonstrado, de forma positiva, nomeadamente ao longo de vários concertos e iniciativas da CEC 2012, a Praça da PAC dispõe de condições físicas e possibilidades técnicas que a posicionam como um espaço muito qualificado e adequado para de criação e acolhimento de diversas tipologias de demonstrações artísticas e culturais, assim como de outras atividades.

Eixos estratégicos

A definição da estratégia de desenvolvimento da PAC parte do reconhecimento que complexidade dos desafios e oportunidades que os seus gestores irão enfrentar está relacionada com o seu carácter territorial e multidimensional.

O cruzamento entre o objetivo de integração sectorial – no sentido de mobilização de recursos culturais, patrimoniais, humanos e tecnológicos, mas também no sentido de mobilização de atores institucionais, económicos, sociais – e o objetivo de abrangência territorial – no sentido vertical, entre o centro histórico, a cidade, concelho e região, e no sentido horizontal, entre cidades, concelhos e regiões diferentes – exige a construção de eixos estratégicos que se articulam de forma complementar.

Apresentam-se de seguida os **quatros eixos de desenvolvimento** que concretizam a visão e missão descrita no ponto anterior.

Eixo I - Plataforma de produção e criação

A PAC deve assumir-se como um espaço de produção cultural e artística e como um motor de regeneração urbana e económica de Guimarães, contribuindo para acelerar a mudança de um modelo de economia industrial clássica para um modelo de economia baseada na criatividade e no conhecimento.

A PAC deve potenciar e contribuir para a continuidade deste processo, impulsionado pela CEC 2012, com objetivos claros de mudança de paradigma de desenvolvimento, de qualificação de recursos humanos e revitalização da base económica da cidade, cujos resultados se consubstanciam em projetos como o bairro criativo de Couros ou nas iniciativas privadas como a Fabrica ASA e o CAAA.

Num contexto em que Guimarães já se destaca no panorama nacional e internacional pelo dinamismo e qualidade da programação e dos espaços de apresentação e exposição, a PAC integra-se num esforço mais recente de investimento em espaços e equipamentos de produção e criação artística (residências, ateliers, salas de ensaio, equipamentos nos domínios das artes visuais e performativas, cenografia, sonoplastia e luminotecnia), dotando a cidade de novas valências e potencialidades e assumindo-se como um espaço privilegiado de intermediação entre a produção e o consumo cultural na cidade.

A PAC terá que ter, também, como objetivo contribuir ativamente para a renovação e qualificação do aparelho produtivo local, através da incorporação de conhecimento, criatividade e conteúdos estéticos e simbólicos nas atividades em que o tecido empresarial de Guimarães é especializada (em particular, na indústria têxtil, do vestuário e do calçado) e em outras que lhe estejam associadas. Por outro lado, deverá atender a um conjunto alargado de atividades emergentes, que já têm alguma expressão no território, como a arquitetura, a reabilitação urbana e o design. Para a concretização deste objetivo a PAC terá que promover interpretações contemporâneas dos recursos endógenos, dos produtos tradicionais e do capital simbólico/histórico da cidade no contexto da sua programação.

O desenvolvimento da parceria entre a PAC, a UM e os equipamentos em instalação na zona de Couros (Instituto de Design, Centro Avançado de Formação Pós-Graduada e Centro de Ciência Viva) emerge neste contexto como um fator crítico de sucesso, garantindo um efetivo interface entre artes, ciência e tecnologia, com efeitos positivos sobre a capacidade de qualificação e fixação de recursos humanos, de reconversão industrial do vale do Ave e de profissionalização das atividades de produção cultural.

Em suma, seguindo esta estratégia, a PAC assumir-se-á como um espaço de produção, já que o seu programa de ação assentará na criação de novos produtos, sejam eles oriundos das artes plásticas, performativas ou de setores das indústrias criativas.

Eixo II - Plataforma de internacionalização

A cidade de Guimarães tem projetado o espaço nacional na europa e no mundo, através da sua história e património ligado à fundação portuguesa, e também, da aposta e investimento na criação contemporânea. A PAC deverá constituir um elemento central de reforço desta vocação, na medida em que as suas opções de programação pretendem assentar na mostra, exposição e criação de ações com a temática das relações com outras culturas.

Neste contexto, ganha relevo a opção do espaço expositivo acolher a coleção de José de Guimarães. A conceção do espaço expositivo como um Atlas que aproxima e a articula objetos e imagens, através de conceitos operativos como o nomadismo, a migração, a hospitalidade, a troca e a miscigenação, imprime na PAC uma porta de entrada nestes territórios e culturas distantes, colocando os seus recursos à disposição de criadores, produtores culturais, estudantes e investigadores nacionais e internacionais e abrindo-se a uma larga teia de eventos e públicos internacionais. Desta forma, reúnem-se as condições para reposicionar Guimarães face à Ásia, África e América e explorar a dimensão e o crescimento da procura e da oferta artística e cultural nestes territórios.

Por sua vez, o espaço da Black Box acrescentará uma valência fundamental, no contexto do sistema cultural e criativo de Guimarães, na medida em que permitirá ao CCVF dar continuidade à sua vocação cada vez mais assente num espaço de produção e criação, que acolhe artistas e criadores estrangeiros, oferecendo condições técnicas e de produção ímpares.

A promoção desta vocação internacional deve implicar a abertura da PAC a todos os fluxos internacionais que caracterizam uma cidade cosmopolita e a articulação com as atividades de diplomacia cultural de organizações como o Instituto de Camões e os centros culturais portugueses no estrangeiro. Implica ainda a participação ativa na exportação da criação local e regional e a inserção nos circuitos internacionais de intercâmbio de obras de arte, de coproduções e de exposições/eventos itinerantes. Desta forma a PAC irá contribuir para que o acesso cada vez mais facilitado a ofertas culturais internacionais seja acompanhado por um aumento da presença e da competitividade dos criadores e produtores locais e regionais nos mercados externos.

A parceria com a Universidade do Minho é também transversal a este eixo de desenvolvimento, na medida em que deve contribuir para construir junto dos estudantes e investigadores internacionais a imagem de uma cidade que alia a qualidade da formação geral e especializada à qualidade das ofertas culturais, de lazer e entretenimento.

Eixo III - Plataforma de informação, qualificação e (re)distribuição dos públicos

Dado o impacto da CEC 2012 no aumento da oferta de espaços de exposição, apresentação, criação e produção cultural, a facilitação do acesso e a divulgação da informação sobre as respetivas valências e programações junto do público em geral e de grupos especializados (artistas, produtores, técnicos, estudantes e investigadores) será um fator de crítico de sucesso desta nova rede.

A PAC deve, por isso, emergir como um "balcão" (físico e virtual) da oferta cultural, intervindo na divulgação da agenda cultural, na publicação e clarificação das regras e procedimentos de cedência de espaços municipais para produção e criação cultural e na angariação de outros espaços privados para atividades culturais. A área de influência da PAC deve, portanto, ir além dos espaços de criação e produção existentes nas suas próprias instalações, gerindo a disponibilidade de outros ateliers, laboratórios, salas de ensaio, auditórios, residências e equipamentos técnicos municipais e oferecendo-se para expor o trabalho produzido nesses espaços (tanto numa ótica artística, como comercial, aproveitando por exemplo a livraria e outras lojas para comercializar os produtos desenvolvidos em instituições parceiras).

A ambição e complexidade da estratégia de desenvolvimento da PAC exige uma forte aposta na qualificação dos recursos artísticos, humanos e organizativos, consubstanciada na divulgação dos cursos e outros percursos de aprendizagem disponíveis na região e das oportunidades de cooperação e de intercâmbio entre agentes artísticos e culturais locais, regionais, nacionais e internacionais.

Esta aposta deve articular-se com as atividades de classificação, documentação e divulgação do conhecimento produzido na PAC e nas instituições parceiras, bem como as agendas educativas, contribuindo para a criação de públicos informados e para a promoção do património cultural como um suporte ao processo educativo ao desenvolvimento pessoal e social. A articulação da oferta de serviços educativos das instituições públicas surge, aqui, como uma necessidade estratégica, evitando sobreposições de ofertas.

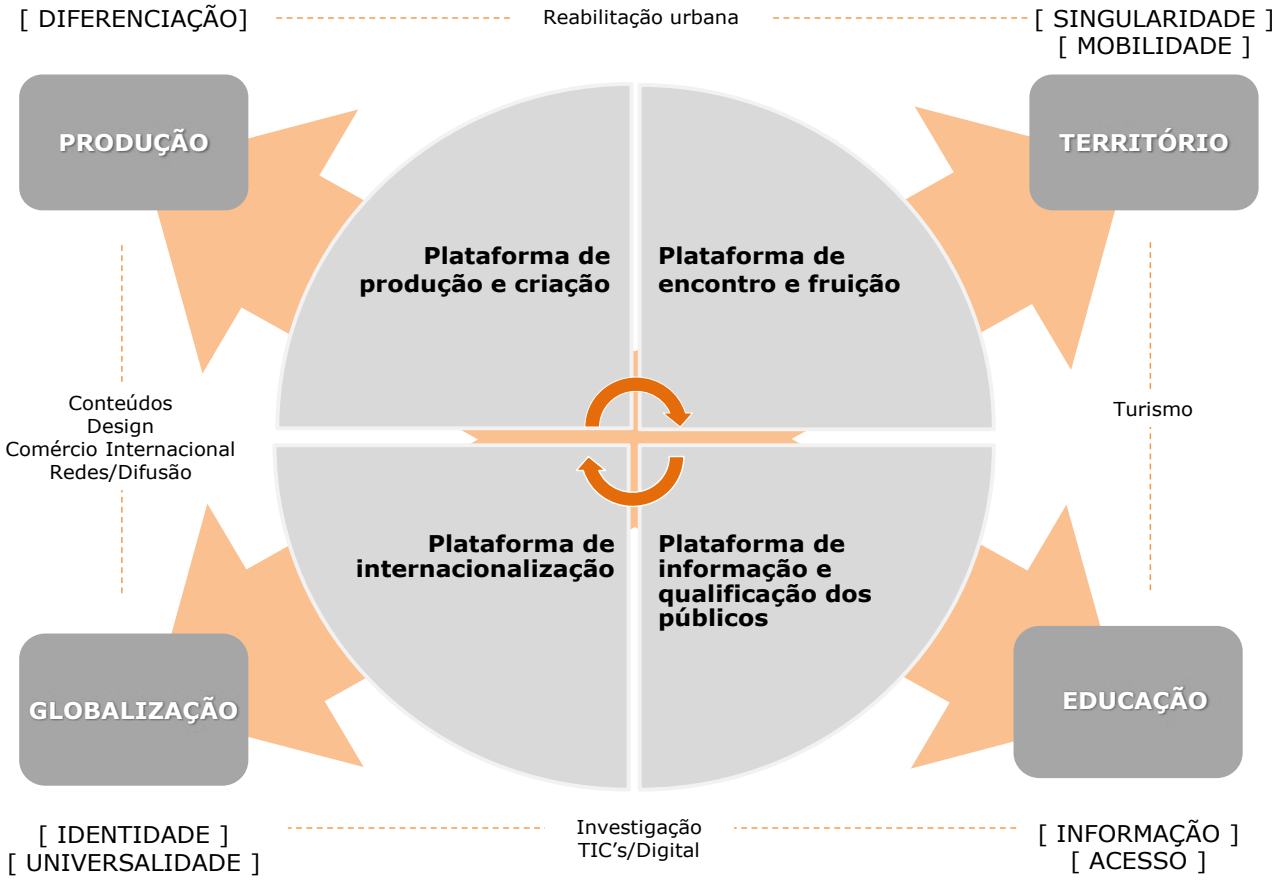
Eixo IV - Plataforma de encontro e fruição de todos os que vivem e visitam Guimarães

A visibilidade da PAC – indissociável do impacto do edifico sobre a malha urbana e da qualidade e inovação das suas valências – imprime uma nova dimensão e natureza à cidade de Guimarães enquanto destino turístico, na medida em que lhe associa elementos de contemporaneidade e em que acrescenta à singularidade e ao valor histórico do património edificado condições mais favoráveis à sua descoberta e interpretação, contribuindo para que a visita a Guimarães não se limite ao mero reconhecimento da beleza cénica dos seus espaços urbanos e monumentos mas sim a uma experiência de aprendizagem e fruição cultural genuína e completa.

Pela sua localização, a PAC vem alargar o "raio de visitação" para além da zona do complexo do Castelo/Palácio dos Duques e do centro histórico e, em conjunto com a Casa de Memória, Laboratório da Paisagem e a zona de Couros, oferecer um produto turístico em que a memória, a herança cultural, os recursos endógenos e a cultura cientifica são tão valorizadas quanto o circuito monumental.

Este trabalho conjunto deve garantir que a cidade não seja representada apenas em função daquelas que a visitam, com base numa imagem artificial e não reconhecida pelos seus residentes. Só deste modo, a PAC e a praça em que se insere poderão induzir novas e reforçadas centralidades em Guimarães, incentivando a densificação e modernização da oferta comercial à sua volta, prolongando a estratégia da autarquia de reabilitação do património arquitetónico e aliviando o centro histórico da pressão sentido nos períodos de maior procura.

Figura 7: Visão e eixos estratégicos da PAC



Fonte: elaboração própria

Modelo de gestão

A ênfase na construção de um modelo de gestão justifica-se pela complexidade da rede de atores envolvidos e pelo carácter transversal da estratégia, onde projetos dirigidos a diferentes públicos têm de ser objeto de reflexão, de modo a que sejam implementados de forma integrada.

A experiência da Oficina na programação e gestão de equipamentos e eventos culturais tem-lhe garantido uma forte qualificação técnica e uma grande agilidade processual, **o que a torna particularmente vocacionada para assumir um papel de liderança executiva e operacional da PAC**, garantindo assim:

- A valorização da experiência e o capital humano acumulado, aproveitando o trabalho já desenvolvido no sistema cultural e criativo local, regional e nacional, bem como a experiência irrepetível de montagem de uma Capital Europeia da Cultura, com tudo o que isso implica em termos de adaptação a um ritmo de trabalho muito acelerado, de contacto com novos mercados e estabelecimento de novos relacionamentos e parcerias;
- A gestão integrada da PAC e do CCFV e, eventualmente, de outros equipamentos a selecionar, com vantagens ao nível de:

  - Geração poupanças num conjunto variado de fornecimentos e serviços administrativos e operacionais (serviços de contabilidade e apoio jurídico, sistema de bilhética, frota automóvel, equipas de montagem e desmontagem, fornecimento de edições e material de promoção) e a rentabilização dos recursos técnicos;

  - Articulação de conteúdos e valências, consubstanciada, por exemplo, em co-produções, na criação de uma plataforma única de divulgação da agenda e de venda de bilhetes, na criação de um bilhete/passe único, na coordenação dos horários e dias de abertura;

- Agilização dos procedimentos administrativos e facilitação da comunicação interna e externa, eliminado obstáculos entre os públicos especializados e os equipamentos;

- Focalização dos esforços de angariação de financiamentos e parceiros, evitando que os mesmos atores e instituições sejam abordadas por diferentes direções e departamentos e a consequente dispersão dos apoios.

As vantagens da centralidade da Oficina na gestão da PAC estendem-se, naturalmente a outros equipamentos culturais municipais e leva-nos a sugerir uma reflexão sobre a inclusão no modelo, para além do CCVF e da PAC, da Casa de Memória e das residências artísticas municipais.

A necessidade de atuar no campo cultural de forma mais transversal e ágil justifica, também, uma reflexão sobre a orgânica da Oficina, ponderando a sua abertura a novos cooperantes e o estabelecimento de um conselho consultivo composto por peritos na área cultural e por organizações que operam noutras áreas, com destaque para as que possam evoluir para a figura de *business angels* ou mecenas.

Neste modelo, a CMG (ou, desejavelmente, a Fundação a criar ou refundar) define as grandes linhas estratégicas culturais, assumindo o papel de facilitador e dinamizador e não o de programador cultural. Por esta razão, a estratégia de reforço do papel central da Oficina na gestão cultural municipal deve ter-lhe associada:

- A clarificação das missões de cada um dos equipamentos e da respetiva inserção na programação cultural da cidade;
- A contratualização de quadros plurianuais de gestão e programação;
- E a regulamentação dos procedimentos de contratação e seleção dos melhores profissionais disponíveis para dirigirem esses equipamentos, garantindo assim um horizonte temporal razoável para a concretização da visão de cada um dos diretores, a sua independência artística e a transparência na gestão dos recursos públicos.

Sendo certo que o modelo de gestão proposto para a PAC implica uma nova orçamentação da operação da Oficina com impactos sobre o volume de recursos financeiros transferidos pela autarquia, é crucial não negligenciar os seus mecanismos de geração receitas:

- O equipamento técnico deve ser gerido diretamente pela Oficina, pelo que, para além da satisfação das necessidades do espaço expositivo da PAC e de outros operadores culturais municipais, deve haver espaço para um programa integrado de apoio técnico e logístico (palcos, salas de ensaio, projetores, equipamento de som, equipamento técnico especializado) a outras operadores locais, regionais ou internacionais, sob regime de aluguer ou de co-produção, independentemente do produto final vir a ser apresentado na PAC, no CCVF ou em qualquer outro espaço cultural da cidade;

- Os Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos deverão ser geridos de modo autónomo através de uma consulta ao mercado, com um caderno de encargos que responda aos objetivos e missão definidas para estas valências no contexto do projeto da PAC;
- Os espaços livraria e restaurante deverão ser em regime de concessão;
- O parque de estacionamento deverá ficar a cargo da entidade de gestão.

Ideias de força para o futuro plano de ação e programação

Como tem vindo a ser referido, a PAC vem complementar e potenciar o tecido e as valências, funcionais e simbólicas de Guimarães, cidade cujo investimento na dimensão cultural tem inequivocamente pautado as suas políticas de desenvolvimento. Enquanto elemento estratégico que potencia a continuidade do processo de regeneração urbana, em sintonia com uma regeneração económico-social, a PAC – incentivando particularmente uma cadeia integrada de criação e produção de valor – constituirá mais um elemento de consolidação desta opção estratégica do município, que, de resto, a tem consagrado como referência de excelência.

Neste contexto, as ideias de força que propomos para o futuro plano de ação e programação da PAC, decorrem dos Eixos Estratégicos globais já propostos para este equipamento e consideram, igualmente, as premissas de ação atrás referidas. Estas ideias/ vetores estão implícitas em todas as valência da PAC, sendo-lhes absolutamente transversais.

Com efeito, o âmbito de ação e de programação da PAC deve posicionar-se e orientar-se numa lógica de **produção e criação**, assumindo-se como um espaço para afirmação da criatividade, que alia a cultura, a economia e a inovação ao serviço do desenvolvimento. Estando ao serviço do sistema cultural e criativo local e externo, a PAC instiga a produção realizada em Guimarães, criando novos produtos culturais e criativos, que depois devem ser apresentados ao nível local, nacional e internacional.

Este enquadramento é indissociável de um posicionamento deste equipamento baseado em **complementaridades e sinergias** e, neste sentido, a PAC promoverá a convergência entre a arte, a ciência, o conhecimento e as tecnologias, incentivando a criação de produtos e competências inovadores e transnacionais. Estas relações dão-se ao nível de diversos sectores, de índole mais artística ou mais empresarial, implicando, em qualquer dos casos, a articulação de uma rede de complementaridade e a amplificação dos recursos existentes. Neste plano, elencam-se as sinergias e parcerias com agentes culturais (patrimoniais e artísticos), educativos, científicos e de investigação, empresariais e industriais.

Enquanto **plataforma para a internacionalização**, a PAC terá que desenvolver ligações à criação artística emergente nacional e internacional, agilizando parcerias interculturais com potencial de promoção e captação de financiamentos. No âmbito da internacionalização, a PAC privilegia ainda a Língua como uma dimensão cultural e identitária e explorar, com um enorme potencial no âmbito de parcerias e abertura a novos mercados e territórios extra-europeus.

Por último, mas não menos importante, a **comunicação** será uma questão absolutamente fundamental à plena ação e potencialização da PAC em todas as suas valências. A comunicação deve ser considerada sob três vertentes essenciais, traduzindo cada uma delas um potencial específico inerente a diferentes níveis de propósitos e de posicionamento do equipamento.

Por um lado, a comunicação com os públicos alvo. Neste plano, cada valência deve definir os seus públicos, em concordância com os conteúdos e vocações que disponibiliza e, a partir daí, desenvolver uma política de comunicação própria. A este nível, a comunicação deve ser especificamente direcionada, tendo em conta não só a diversidade de públicos, mas igualmente a vocação do equipamento que se comunica: quer na ótica da criação e produção, quer na ótica do consumo e usufruto.

A comunicação da PAC no âmbito da sua integração num sistema cultural e criativo pré-existente implica outro nível de articulação de informação que deve considerar, por um lado, uma ligação mais próxima, regular e eficiente entre os atores deste tecido e, por outro lado, funcionar (como já sugerido anteriormente) como um "balcão" que recolhe, intermedeia e disponibiliza informação e serviços sobre agendas, meios, recursos e competências de todo um tecido, que não se esgota no espaço físico do equipamento.

Por outro lado, há a considerar a comunicação da PAC ao nível do turismo cultural da cidade. Sobre este aspeto, importa considerar o potencial (também já referido anteriormente) deste equipamento que, numa ótica de sinergia com outros lugares, espaços e equipamentos, redimensiona todo um percurso de visitação e de imagem da cidade. A PAC prolonga um percurso de visitação de espaços culturais, museológicos, patrimoniais; associa a cidade a uma imagem de produção de conhecimento, através da óbvia ligação ao complexo de Couros; enfim, introduz uma dinâmica turística na cidade que deve ser trabalhada e potenciada por agentes especializados nesta área.

Cada uma destas ideias de força, implícitas a cada uma das valências da PAC, está subjacente à operacionalização dos seus programas, os quais se descrevem sucintamente nos quadros que se seguem.

Programa Expositivo

Descrição:

Da amplitude de conteúdos que integra o CIAJG, decorre um programa expositivo que apresenta várias componentes:

- Programa expositivo a partir das coleções e obras de José de Guimarães;
- Programa que dialoga com outras programações de artes visuais
- Programa que contempla a criação artística contemporânea nacional e internacional
- Realização de residências artísticas
- Programa decorrente do Projeto Educativo inerente ao CIAJG, que deverá ocorrer em articulação intima com a oferta pedagógica existente (CCFV, SMS, entre outros)

Objetivos:

- Criar novos produtos que permitam gerar valor económico e cultural
- Integrar circuitos nacionais e internacionais de circulação de obras de arte
- Promover a ligação a jovens criadores e à criação artística contemporânea, nacional e internacional
- Potenciar a criação e qualificação de públicos e o desenvolvimento de massa critica
- Promover a produção de conhecimento científico
- Contribuir para o desenvolvimento do turismo cultural da cidade e da região

Fundamentação:

Considerando o que foi constatado no contexto do diagnóstico, e que tem sido descrito ao longo do estudo, a PAC assume-se como um lugar de criação e produção cultural e criativa, que se articule com o sistema cultural criativo local, regional, nacional e internacional. Trata-se portanto de potenciar a criação de uma cadeia de valor própria, através de ligações à criação artística emergente e contemporânea, introduzindo novos circuitos turísticos, produzindo produtos e negócios inovadores, conhecimento, entre outros

Promotores/Parceiros:

- AC – CIAJG
- CMG
- Estruturas culturais e criativas públicas ou privadas, locais, nacionais e internacionais
- Universidade e Centros de investigação

Financiamento:

- Autarquia
- Programas comunitários: Programa Cultura 2007-2013; Programa Europa Criativa 2014-2020;
- Ação integrada territorial e agrupamentos territoriais europeus
- Programas de Institutos e Fundações (Fundação Oriente, Instituto Camões)
- Redes e organizações europeias
- Redes, organizações e fundações extra-europeias (Ex. CPLP, UCCLA, Asia-Europe Foundation)
- Mecenato

Programa Black Box

Descrição

O programa da Black Box decorre maioritariamente de:

- Apoio à criação em áreas artísticas, cénicas ou artísticas
- Apoio a projetos de co-produções e residências
- Apoio e complemento às atividades de produção de atores de outros setores
- Produção de eventos e conteúdos em parceria, estimulando a realização de produções interdisciplinares
- Projeto educativo

Objectivos:

- Servir e complementar o tecido cultural e criativo ao nível da produção
- Acolher produções e residências
- Incentivar a criação interna de produções interdisciplinares com capacidade de internacionalização
- Potenciar a complementaridade e amplificação de recursos

Fundamentação:

Considerando que a estratégia cultural de equipamentos como o CCVF, e outras estruturas em Guimarães, agora impulsionados pela CEC, se tem orientado cada vez mais para a produção e criação de novos produtos culturais, realizados com os recursos existentes no território, a Black Box da PAC constitui um apoio a esta tendência produtiva de estruturas locais, nacionais ou internacionais, que utilizam o contexto de Guimarães e os meios técnicos e know-how no âmbito de projetos financiados para apoio à criação e residências artísticas.

Promotor/Parceiros:

- PAC – Black Box
- CCVF, Oficina, CAAA, Fábrica Asa, Centro Computação Gráfica
- Companhias nacionais e internacionais

Financiamento:

- Autarquia
- Programas comunitários (Programa Cultura 2007-2013; Programa Europa Criativa 2014-2020)
- Redes europeias de programação (Ex.Culture-Action for Europe; IETM, Hors les Murs, House on Fire (2012-2017), entre outros)
- Ação integrada territorial e agrupamentos territoriais europeus
- Mecenato

Programa Negócios Criativos

Descrição:

Este programa decorre do âmbito desenvolvido nas valências dos Ateliers Emergentes e dos Laboratórios Criativos, que consiste na articulação de atividades e negócios, com componente de mostra

Objetivos:

- Criar ligações e articulações entre vários sectores das indústrias criativas
- Agilizar um ecossistema criativo no qual entidades posicionadas em diferentes níveis da cadeia de valor da indústria criativa se articulam em rede
- Aproximar a área do conhecimento à indústria
- Promover a incubação de negócios
- Potenciar a complementaridade e amplificação de recursos
- Promover a "marca criativa" do Norte de Portugal e, em particular de Guimarães

Fundamentação:

A esta vertente da PAC subjaz todo um trabalho de estudo que tem evidenciado, tanto ao nível europeu, como nacional, a importância das indústrias culturais e criativas como motor de regeneração das cidades e de diversificação da base económica de cidades em declínio

Promotor/Parceiros:

- PAC
- Estruturas locais de I&D (Centros de investigação da UM, Instituto de Design, etc)
- Estruturas culturais e criativos nacionais e internacionais
- Criadores e empreendedores

Financiamento:

- Alugueres / rendas de espaços
- Programas nacionais de financiamento ligados à inovação e empreendedorismo
- Programa Europa Criativa 2014-2020 e HORIZON 2020
- Ação integrada territorial e agrupamentos territoriais europeus

Sendo as residências artísticas um processo de criação fundamental e subjacente a todas as valências da PAC numa lógica de criação e produção, devemos referir que este equipamento vem, mais uma vez, complementar e potenciar a oferta em Guimarães. A PAC deverá articular-se com outras estruturas de residência no sentido de amplificar e potenciar recursos e a capacidade produtiva. Isso pode ser feito, por exemplo, ao nível local, com o espaço Oficina ou o Centro de Criação de Candoso, recentemente recuperado e utilizado pelo CCVF. No âmbito regional, com espaços como o Maus Hábitos ou o CACE Cultural, ambos no Porto. Ao nível nacional, devemos salientar O Espaço do Tempo, em Montemor-o-Novo, que tem larga experiência no âmbito de projetos de residência. O trabalho em parceria com estruturas como estas são fundamentais desde logo pela sinergia e partilha de recursos e processos criativos, mas também pela potencialidade que representam ao nível de integração de redes de programação e/ou de financiamentos internacionais.

Ainda relativamente aos projetos de Residência, é também de referir a mais valia que representa o investimento nas residência de habitação (apartamentos tipologia T0 e T1), localizado na Rua da Rainha, que integra igualmente o plano de regeneração urbana da autarquia, e que se destinam a complementar a estadia de criadores em Guimarães.

Articulação e parcerias com estratégias e equipamentos locais, regionais, nacionais e internacionais

Em conformidade com a visão e missão propostas e, correspondendo à continuidade de todo um percurso de investimento e aposta na cultura, nas artes e no conhecimento como motor de desenvolvimento que tem sido evidente nas políticas operacionalizadas por, e em, Guimarães, a PAC assume-se como espaço que complementa, potencia e catalisa ligações e articulações entre vários sectores e atores, ao nível regional, nacional e internacional promovendo um ciclo contínuo de uma cadeia de produção e de valor, com amplos benefícios para a cidade.

CIAJG

No âmbito do CIAJG, e desde logo ao nível local, este equipamento articula-se com o Centro Histórico de Guimarães, o Monte Latito e respetivo conjunto de Monumentos (Paço dos Duques, Castelo, Igreja S. Miguel), o CCVF, o CAAA, a Fábrica ASA, a Sociedade Martins Sarmento, a Universidade do Minho (em particular o Centro de Computação Gráfica), assim como com as novas valências da Casa da Memória, do Laboratório da Paisagem e das estruturas do complexo de Couros. Em qualquer caso, numa lógica de complementaridade de conteúdos e de alargamento do circuito turístico.

A nível nacional, importa voltar a fazer referência à possibilidade de mobilização de acervos nacionais para circulação e permutas, através da Secretaria de Estado da Cultura e, neste contexto, são consideradas algumas instituições que dispõem de coleções de arte nacionais. De referir: o Museu do Chiado – Museu Nacional de Arte Contemporânea; o Museu de Serralves e o CCB. Igualmente, outras entidades que partilham e complementam interesses e conteúdos com o CIAJG como o Centro Científico e Cultural de Macau (Ministério da Educação e Ciência); o Museu Gulbenkian e o Museu do Oriente.

Enquadrado num circuito internacional, de trocas, permutas, e partilhas de temas e conteúdos semelhantes ou complementares, o CIAJG cria ligações com instituições internacionais de renome como sejam o Museé du Quai Branly (Museu das Artes Primeiras) e o Museé Dapper em Paris, os Museus Barbier-Muller, em Genebra e Barcelona, o Centro de Creación Contemporánea e o Museu Reina Sofia, em Madrid, ou a The David Roberts Art Foundation, em Londres, e a Hangar Bicocca, em Milão.

Considerando ainda a articulação com estruturas de dimensão internacional, o CIAJG potencia um outro vetor cultural fundamental para a captação de parcerias e mercados internacionais - a Língua. Esta é uma dimensão cultural de funciona como mais uma plataforma de trocas e relacionamentos, no sentido da internacionalização e de ligação a mercados extra-europeus.

Desde logo o Brasil, que celebra em 2012/2013 o Ano de Portugal no Brasil e do Brasil em Portugal, que tem como objetivos a promoção das culturas e das economias de ambos os países. Refira-se, ainda, que há outras estruturas brasileiras de criação que são potenciais parceiros, como o Instituto Inhotim (centro de arte contemporânea com acervo cultural e ambiental e que funciona, também, como um pólo de residências artísticas) e a Pinacoteca (museu de artes visuais, situado na cidade de S. Paulo). Ainda no espaço lusófono, o continente africano constitui um território com potenciais parceiros como a Trienal de Angola e, em Moçambique, a Bienal de Jovens Criadores e o MUZART Museu Nacional.

A dimensão da língua enceta potencialidades ao nível da concretização de parcerias com territórios e culturas mais distantes que parte essencialmente dos conteúdos do CIAJG, mas representa, igualmente, uma mais valia para a as restantes valências da PAC, na medida em que poderá potenciar a abertura a novos mercados e contactos.

Black Box

Integrada num sistema cultural e criativo local e regional, a Black Box da PAC complementa esta rede e assume um papel que gere e disponibiliza novos produtos, competências e recursos, ao nível das artes performativas, visuais, técnicas e tecnológicas. Neste quadro, este equipamento pode e deve articular-se com equipamentos culturais e criativos locais e regionais, como sejam o CCVF, o espaço Oficina, a Sociedade Martins Sarmento, o CAAA, a Fábrica ASA, o Centro de Computação Gráfica (UM), o Paço dos Duques, entre outros. De igual forma, este equipamento deve servir e articular-se, como já referido, com companhias e estruturas nacionais e internacionais que trabalham ou queiram trabalhar em Guimarães em residências artísticas.

Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos

As vertentes de arte e criatividade, mais ligadas ao trabalho de atelier e de implementação de negócios criativos, encontram no contexto local um tecido com potencial interesse neste tipo de valências. Desde logo, o complexo de Couros e, em particular, o Instituto de Design que ai já está instalado, constitui um pólo de desenvolvimento de produtos e tecnologias que pode complementar-se na PAC com vertente negócio. O mesmo se aplica ao Centro de Computação Gráfica e outros Centros de Investigação da UM ou outras entidades de Ensino Superior. De referir ainda estruturas de incubação, *spin offs* e *start ups*, onde a componente criativa pode ser integrada, como, por exemplo, a TecMinho ou a SpinPark.

Num âmbito mais alargado, referem-se estruturas similares que podem vir a complementar ações e projetos em áreas de atividade mais específicas. Recuperando alguns exemplos considerados no diagnóstico, apontamos como exemplos: o iMOD, em Santo Tirso, que estará vocacionado para a área da Moda; o Pólo do Design em Paredes, especializado em design de mobiliário; ou, a Fábrica de Talentos, no Porto, que alberga diversos tipos de atividades e negócios do sector criativo.

Também ao nível europeu, inúmeras estruturas similares, do ponto de vista funcional, temático ou conceptual, se apontam como potenciais parceiros, inclusivamente no âmbito de financiamentos de projetos comunitários num quadro de cooperação. A título de exemplo, referimos o CentQuatre (104), em Paris, e o espaço Matadero, em Madrid, que se constituem estruturas de produção cultural e criativa para a dinamização económica e social, trabalhando em redes internacionais, mas também em articulação com os territórios em que se inserem e incentivando a incubação de atividades. O projeto Les Ateliers de Paris é um exemplo que representa uma questão que está implícita na PAC. Trata-se de um projeto que não se confina a um espaço, mas que representa uma rede alargada e disseminada por toda a cidade, comunicada sob uma mesma marca.

A propósito deste ponto, deve ser consultado o Anexo 2 das referências de *benchmarking*.

Recursos humanos e aquisição de serviços

Tendo em conta a missão, a visão e a estratégia definidas para a PAC, a equipa técnica deste estudo, em forte articulação com a direção da Oficina, desenvolveu um aturado trabalho de perspetivação da estrutura de recursos humanos e físicos (neste último caso, veiculados essencialmente através da aquisição de serviços) necessária ao bom funcionamento do equipamento.

No contexto desse trabalho, tal como definido anteriormente, **assumiu-se que a gestão da PAC não será assegurada de forma autónoma, mas antes segundo uma lógica de gestão conjunta, garantida pela Oficina**, em estreita articulação com o CCVF, o Teatro de Oficina e outros equipamentos de natureza semelhante, já existentes no terreno ou em construção. Tendencialmente, este modelo dará azo a uma gestão mais eficiente e flexível dos recursos necessários, dado que os equipamentos em apreço passam a beneficiar de uma estrutura de staff já montada, que, sem envolver gastos adicionais significativos, estará preparada para assegurar um conjunto vasto de serviços partilhados (serviços administrativos, jurídicos e financeiros, etc.), para além do enorme know-how acumulado pela Oficina na gestão da produção e oferta de produtos culturais. Acresce que, a gestão conjunta dos recursos dá uma maior flexibilidade na sua afetação aos "picos" de programação das organizações envolvidas, evitando a sua muito provável subutilização, caso estivessem dedicados a apenas um dos equipamentos.

Foi com base nestes pressupostos que o exercício de perspetivação de recursos PAC foi desenvolvido. Isto significa que foi introduzida na análise uma "lógica incremental" na deteção das necessidades PAC, dado que resulta substancialmente diferente contratar recursos e serviços que se vão inserir numa "estrutura global" já formada.

Quadro 12: RH e gastos com pessoal previstos para a PAC, 2012-2034

	2012		2013		2014 a 2034	
	N.º	Euros	N.º	Euros	N.º	Euros
Programador	1	17.500	1	35.000	1	35.000
Assistente de Programador	1	12.600	1	25.200	1	25.200
Técnico de Museografia	1	11.200	1	22.400	1	22.400
Serviço Educativo	1	10.500	1	21.000	1	21.000
Marketing	1	10.500	1	21.000	1	21.000
Comunicação	1	9.100	1	18.200	1	18.200
Segurança	3	18.900	3	37.800	3	37.800
Receção	2	12.600	2	25.200	2	25.200
Monitores	5	21.000	5	42.000	5	42.000
Loja	1	5.950	1	11.900	1	11.900
Limpeza	3	16.800	3	33.600	3	33.600
Assistente de Administração	1	10.500	1	21.000	1	21.000
Técnico p/ Black-box	2	21.000	2	42.000	2	42.000
Total	23	178.150	23	356.300	23	356.300

Fonte: Elaboração própria.

Nestas condições, no tocante a RH, estimou-se ser necessário para a PAC um quadro de pessoal constituído por 23 colaboradores, que inclui um programador, um assistente de programador, um técnico de museografia, um técnico para o Serviço Educativo, um marketeer, um técnico de comunicação, três seguranças, dois funcionários para a Receção, cinco monitores, um funcionário para a Loja, três funcionários de limpeza, um assistente de administração e dois técnicos para a Black-Box.

Quadro 13: Estrutura de FSEs previstos para a PAC, 2012-2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eletricidade, gás e água	108.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
Materiais de escritório	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Despesas de representação	5.400	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Limpeza, Higiene e conforto	1.800	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Comunicações	18.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Seguros	2.500	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Marketing / promoção	60.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Vigilância e segurança	5.400	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Conservação e reparação	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Deslocações, estadas e transportes	37.500	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Trabalhos especializados	16.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Materiais consumíveis	9.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
FSE Gerais	278.600	557.200	557.200	557.200	557.200	557.200
Black-Box [a]	18.000	36.000	32.400	36.000	32.400	36.000
Ateliers [b]	3.000	6.000	5.400	6.000	5.400	6.000
Workshops/Conferências [b]	7.000	14.000	12.600	14.000	12.600	14.000
Programação de rua e musical [c]	75.000	150.000	135.000	150.000	135.000	150.000
Renovação da obra expositiva [d]		450.000		450.000		450.000
Despesas com a Programação	103.000	656.000	185.400	656.000	185.400	656.000
Total de FSE	381.600	1.213.200	742.600	1.213.200	742.600	1.213.200

(a) 2 espetáculos por mês, orçados, em média, a 1.500 euros/cada (em 2012 e 2013); para o ano de 2014 e seguintes o orçamento desce 10%. (b) O orçamento de 2012 é baseado em apenas meio ano de programação. Para o ano de 2014 e seguintes o orçamento desce 10. (c) Para 2012 estão previstos 5 espetáculos, orçados, em média, a 15.000 euros/cada, enquanto que em 2013 estimam-se 10 espetáculos. Para o ano de 2014 e seguintes o orçamento desce 10%. (d) Assume-se que esta renovação ocorre com intervalos de um ano.

Fonte: Elaboração própria.

À semelhança do que sucede para os RH, considerou-se que a **aquisição de serviços** também poderá beneficiar com uma gestão centralizada dos equipamentos culturais pela Oficina, uma vez que esta pode atuar como uma espécie de "central de compras".

Dado tratar-se da rúbrica que assume maior relevo na estrutura de gastos da PAC, será portanto avisado que também a gestão deste "dossier" se processe de uma forma integrada, permitindo aumentar o poder negocial junto dos fornecedores, possibilitando a obtenção de cotações mais competitivas (os ganhos podem oscilar entre os 5% e os 10%), nomeadamente, em virtude da maior escala das compras realizadas.

Assim, para além de aspetos já aventados, que se prendem com a maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos (nomeadamente os humanos), os valores supracitados refletem uma lógica de economicidade na aquisição de serviços, que se perspetiva que irá resultar da gestão integrada dos equipamentos culturais.

Viabilidade económico-financeira

Considerando todos os dados apresentados nos pontos anteriores, tal como previsto, desenvolveu-se o estudo de viabilidade económico-financeira da PAC. Este estudo assenta numa análise custo-benefício, comportando, primeiramente, uma análise financeira e, de seguida, uma análise económica. Tendo em conta a natureza semipública deste equipamento, mostrou-se totalmente impossível traduzir todos os rendimentos/ benefícios esperados em fluxos económicos, ainda que tenhamos acomodado aqueles que resultam da dinamização do tecido económico local, regional e nacional e consequentes ganhos de receita fiscal.

Análise Financeira

A figura que se segue sintetiza a metodologia utilizada no processo de análise financeira. Como usual neste tipo de estudos, o método de avaliação utilizado foi o **método de avaliação dos fluxos de tesouraria atualizados** (DCF – discounted cash-flows).

A análise foi conduzida tendo por base um período de referência de 30 anos, numa tentativa de nos aproximarmos da vida útil económica do equipamento cultural. A atualização dos fluxos de tesouraria referida pretende ultrapassar o facto de não se poderem somar os valores absolutos de capital referentes a momentos distintos. Desta forma, os fluxos de capital futuros foram ponderados por fatores de desconto calculados a partir de uma taxa de atualização definida. A Comissão Europeia recomenda como referência para projetos de investimento público a taxa de atualização de 5 % para o período de programação 2007-2013, pelo que foi essa a taxa considerada.

Figura 8: Estrutura da Análise Financeira

Fonte: Elaboração própria.

Os fluxos de tesouraria previstos para a PAC encontram-se sistematizados no quadro da página que se segue. Como se pode verificar, **a rentabilidade financeira que lhe está associada, avaliada através do cálculo do valor atual líquido financeiro (VAL/F), revela a insuficiente capacidade dos rendimentos líquidos gerados por este equipamento remunerarem o investimento efetuado**.

Quadro 14: Mapa Resumo de Fluxos de Tesouraria da PAC, 2012-2041

	2012	2013	2014	2015	2016	…	2041
Investimento	14.504.224	0	0	0	0	…	0
Empreitada (obra)	9.715.452	0	0	0	0	…	0
Aquisição de terrenos	1.300.000	0	0	0	0	…	0
Indemnização ao inquilino	415.051	0	0	0	0	…	0
Aquisição de equipamentos	3.003.091	0	0	0	0	…	0
Projeto	54.428	0	0	0	0	…	0
Coordenação	16.203	0	0	0	0	…	0
Gastos Operacionais	559.750	1.569.500	1.098.900	1.569.500	1.098.900	…	1.569.500
Custos com o pessoal	178.150	356.300	356.300	356.300	356.300	…	356.300
FSE	381.600	1.213.200	742.600	1.213.200	742.600	…	1.213.200
Gerais	278.600	557.200	557.200	557.200	557.200	…	557.200
Gastos com a programação	103.000	656.000	185.400	656.000	185.400	…	656.000
Rendimentos	252.707	469.784	454.904	438.524	435.256	…	658.827
Centro de Arte	110.280	220.560	199.560	180.660	163.650	…	323.314
Exposição (entradas)	105.000	210.000	189.000	170.100	153.090	…	302.194
Formação	5.280	10.560	10.560	10.560	10.560	…	21.120
Lojas (aluguer de espaços)	14.400	32.400	36.000	36.000	36.000	…	36.000
Ateliers emergentes (aluguer de espaços)	2.160	5.400	6.480	7.560	8.640	…	21.600
Laboratórios criativos (aluguer de espaços)	2.880	7.200	8.640	10.080	11.520	…	28.800
Espaços complementares	24.375	49.500	49.500	49.500	49.500	…	49.500
Cafetaria (concessão)	6.500	13.000	13.000	13.000	13.000	…	13.000
Restaurante (aluguer espaço)	7.000	14.000	14.000	14.000	14.000	…	14.000
Black Box (entradas)	9.000	18.000	18.000	18.000	18.000	…	18.000
Livraria (aluguer de espaços)	1.875	4.500	4.500	4.500	4.500	…	4.500
Mecenato	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	…	42.500
Estacionamento automóvel	56.112	112.224	112.224	112.224	123.446	…	157.114
Estacionamento exterior	0	0	0	0	0	…	0
Estacionamento interior	56.112	112.224	112.224	112.224	123.446	…	157.114
Fluxos de Tesouraria	**-14.811.267**	**-1.099.716**	**- 643.996**	**-1.130.976**	**- 663.644**	**…**	**- 910.673**

Fonte: Elaboração própria.

Com efeito, assumindo uma taxa de desconto de 5% e um período de referência de 30 anos, obtemos um VAL/F de -27,24 milhões de euros. Este valor reflete não apenas um CAPEX de 14,5 milhões de euros (que beneficiou de um apoio FEDER de 10,28 milhões de euros), como ainda um "deficit de exploração" acumulado (atualizado) de 12,74 milhões de euros. Nestas circunstâncias, não se consegue apurar qualquer TIR, uma vez que independentemente da taxa de atualização utilizada, o VAL/F é sempre negativo.

Tendo em conta este resultado, importa agora analisar o grau de sustentabilidade ou insustentabilidade financeira da PAC que está subjacente à análise financeira efetuada. Como se sabe, na perspetiva financeira pura, a sustentabilidade financeira de um projeto de investimento é avaliada com a análise integrada de todos os fluxos financeiros absolutos e acumulados, de forma a observar se os mesmos se mantêm positivos ao longo do período de análise considerado. Foi esse o exercício efetuado. Em concreto, procuramos apurar se os fluxos de tesouraria líquidos acumulados (sem desconto) são positivos durante todo o período de referência considerado. Note-se que os fluxos de tesouraria líquidos aqui considerados tiveram em conta os custos de investimento, todos os recursos financeiros (nacionais e da UE) e os rendimentos líquidos.

Os resultados desta ventilação não alteram a análise de partida. Com efeito, mesmo tendo em linha de consideração o financiamento já aprovado (FEDER), o valor apurado foi negativo, em 27,5 milhões de euros, sugerindo que **o projeto revela debilidades do ponto de vista da sua sustentabilidade financeira**, facto aliás já adiantado quando sinalizamos o "deficit de exploração" que o carateriza.

O resultado obtido não é surpreendente. Na verdade, está totalmente em linha com aquilo que é a situação normal neste tipo de equipamentos, cuja natureza semipública implica, em regra, défices de exploração significativos que têm que ser cobertos por subsídios de natureza pública (nacionais, regionais e/ou locais), uma vez que a larga maioria dos benefícios que lhes estão associados não se traduzem em fluxos de tesouraria.

O passo que se segue consistirá em apurar os impactos económicos que este equipamento cultural operará no tecido económico e social envolvente e nacional, que é uma questão fundamental para justificar a atribuição de apoios públicos à exploração do equipamento e própria magnitude dos mesmos.

Análise Económica

Com efeito, a análise da viabilidade da PAC não pode ser efetuada na base restrita da análise financeira. Ao invés, terá que ser vista numa base mais alargada, estribada e complementada pelos valores decorrentes da análise económica.

Em causa está a aferição dos efeitos diretos, indiretos e induzidos deste equipamento, quer numa perspetiva meramente "privada", quer também na perspetiva "social", considerando os efeitos das externalidades que se perspetiva que o mesmo venha a gerar.

Em termos específicos, para levar a cabo esta segunda análise de forma cabal, seria necessário considerar as consequências expectáveis da PAC expressas na atração de jovens criativos, no empreendedorismo (criação de emprego e de valor económico), na valorização imobiliária induzida na zona adjacente, na dinamização do comércio e serviços (nomeadamente os ligados à restauração e turismo), na arrecadação de receita fiscal (IRC, IRS, IVA, IMI, IMT, etc.) e em outros ganhos associados a externalidades positivas, que não figuram do exercício de natureza financeira efetuado, mas que contribuem para a emergência de um ecossistema mais atrativo no Centro Histórico de Guimarães e para a criação de novas procuras culturais extramuros indutoras da afirmação nacional e internacional da cidade, da sua cultura, do seu património e do seu conhecimento, dando maior sustentabilidade a outros equipamentos culturais, artísticos e criativos locais, regionais e nacionais.

Não sendo possível escrutinar todas as variáveis aqui ventiladas, desenvolvemos este exercício acomodando algumas das mais relevantes: criação de emprego, VAB, impostos e exportações. Em causa estão os impactos associados, sobretudo, à dinamização da indústria, comércio e serviços, quer motivada pela construção e operação da PAC, quer ocasionada pela despesa incorrida pelos seus visitantes (na restauração, em deslocações, no alojamento, nas compras efetuados no comércio, etc.).

Deste modo, a avaliação do impacte económico da construção e entrada em exploração da PAC e do cômputo dos efeitos diretos, indiretos e induzidos do projeto é efetuada com recurso a um modelo de base input-output construído para a economia portuguesa – a matriz de produção nacional (construída a partir das Contas Nacionais do INE) –, que permite não só uma aproximação do impacto sobre algumas das principais variáveis económicas (VAB, rendimento disponível, consumo privado e emprego) como, também, uma desagregação dos efeitos a nível setorial.

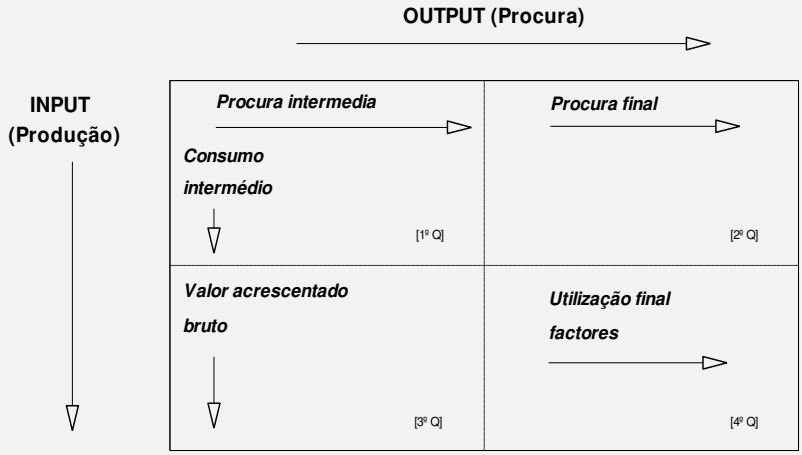
Caixa 4: O Modelo Input-Output

Os quadros input-output surgem como quadros-síntese de registo de uma vasta informação estatística tratada de acordo com o objetivo de explicitar as características da utilização dos fatores produtivos e dos produtos na satisfação da procura, isto é, do circuito aberto e sectorialmente desagregado, que liga, nos dois sentidos, a procura, a produção e o rendimento, articulando a sua criação com a respetiva repartição funcional.

A representação matricial dos fluxos básicos que caracterizam as atividades de uma dada economia, num dado período, permite uma dupla leitura das relações e equilíbrios presentes nesses fluxos, isto é, podemos realizar quer uma leitura horizontal (em linha), articulando produção e procura, que nos conduz à separação entre procura intermédia e procura final, quer uma leitura vertical (em coluna), articulando produção e rendimento, que nos conduz à separação entre inputs intermédios e valor acrescentado.

A forma geral de um quadro input-output compreende quatro quadrantes que correspondem às trocas intersectoriais de produtos associadas ao consumo intermédio (1º quadrante), à repartição da produção de cada sector pelas diversas utilizações finais (2º quadrante), à decomposição sectorial do valor acrescentado bruto (3º quadrante) e aos fluxos redistributivos e às utilizações finais de fatores (4º quadrante).

Temos, assim:



A utilização da matriz inversa de Leontief [(I-A)-1], com I a corresponder à matriz identidade e A à matriz dos coeficientes técnicos (calculada a partir da matriz de consumos intermédios), permite, quando multiplicada por um vetor de variação da procura final dirigida a alguns dos sectores, previamente identificados, estimar a variação, direta, indireta e induzida, da produção, do VAB e, tendo em conta as produtividades sectoriais, do emprego, global e em cada um dos sectores constituintes da economia, necessário para dar resposta ao aumento original e induzido da procura.

A metodologia proposta – Modelo Input-Output – assenta na premissa de que a construção e entrada em exploração da PAC geram um aumento da atividade produtiva para satisfazer direta e indiretamente essa procura adicional, produzindo, por seu turno, mais emprego, mais rendimento e mais consumo privado. Os impactes simulados correspondem ao conjunto dos efeitos diretos, indiretos e induzidos da procura exógena adicional, sendo contemplado o efeito multiplicador associado à propensão marginal a consumir, uma vez que o consumo privado é endógeno no modelo. Adicionalmente, tal como salientámos, foi também estimado o impacte das despesas efetuadas pelos próprios visitantes da PAC. Estas despesas foram apuradas com base em *benchmarks* internacionais, assumindo que, no ano de cruzeiro (2013), o número de visitantes será de 107.692. Neste total, considerou-se que 50% são de origem nacional (20% locais e 30% de fora da região) e 50% são estrangeiros, 65% são pagantes e 35% não pagantes (ver Anexo 3).

O impacte ao nível regional foi avaliado tendo em conta algumas hipóteses, nomeadamente a representatividade da região ao nível nacional e a origem de fornecimentos da PAC. Por sua vez, a matriz (e os multiplicadores calculados a partir da mesma) utilizada é referente a 2008, trabalhando-se sob a hipótese de que as relações técnicas de produção se mantêm relativamente estáveis de ano para ano.

Os resultados produzidos pelo modelo sugerem que a PAC (e os visitantes que esta atrairá) se assumirá como um autêntico motor económico para a região, ao configurar dispêndios diretos, no ano cruzeiro, de 7,3 milhões de euros, dos quais 1,2 milhões são ocasionados pela PAC e os restantes 6,1 milhões pelos visitantes, contribuindo portanto para a criação de 502 empregos e para a geração anual de um VAB adicional de 11,2 milhões de euros, um acréscimo de 6,9 milhões de euros no rendimento disponível e de uma receita fiscal adicional de 2,3 milhões de euros.

De seguida procuraremos desagregar estes efeitos e torna-los mais percetíveis, separando a sua análise entre a fase de investimento (construção) do equipamento e a sua fase exploração, mas também materializando, adicionalmente, as externalidades decorrentes da visitação que o mesmo vai gerar.

Para a **fase de investimento**, assumimos, por simplificação, tratar todos os dispêndios relativos à construção da PAC, bem como os impactes que lhe estão associados, como "**one-time impacts**", concentrando-os todos num único ano (2012). Tal como ilustra o Quadro 15 que se segue, os impactes estimados a nível nacional, considerando os efeitos diretos, indiretos e induzidos, traduzir-se-ão na indução, por um ano, de cerca de 430 empregos, na geração de cerca de 11,2 milhões de euros de VAB e na arrecadação de cerca de 2,5 milhões euros de impostos pelo Estado.

Quadro 15: Impactes da PAC– Fase de investimento

		Impactes
Impactes (ano: 2012)	Emprego (#)	430
	VAB (10^6 euros)	11,2
	Impostos (10^6 euros)	2,5

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, na **fase de exploração**, a PAC produzirá **impactes anuais**, **a nível nacional**, considerando efeitos diretos, indiretos e induzidos, que se materializarão na criação de 85 postos de trabalho, na geração de um VAB de 0,7 milhões de euros e numa receita fiscal de 0,4 milhões de euros.

Ainda de acordo com a análise efetuada, a **despesa** realizada pelos **visitantes da PAC** motivará um incremento de 417 empregos e 10,5 milhões de euros anuais de novo VAB, computando todos os efeitos diretos, indiretos e induzidos. Tal como evidencia o Quadro 16, não podemos negligenciar, naturalmente, o impacte económico dos dispêndios realizados pelos visitantes, os quais se afiguram, claramente, como os mais fortemente indutores de externalidades sobre a economia.

Quadro 16: Impactes da PAC + Visitantes – Fase de exploração

		PAC (1)	Visitantes (2)	Total (1)+(2)	Grandeza do efeito dos Visitantes (2)/(1)
Impactes (ano: 2013)	Emprego (#)	85 [(a)]	417	502	≈5×
	VAB (10^6 euros)	0,7 [(b)]	10,5	11,2	15×
	Exportações (10^6 euros)	0,1 [(c)]	3,1	3,2	31×
	Impostos (10^6 euros)	0,4 [(d)]	1,9	2,3	15×

Os valores em apreço acomodam os efeitos decorrentes da despesa incorrida com a "renovação da obra expositiva" da PAC, a qual ocorre com intervalos de um ano. Sempre que a PAC não realiza este tipo de dispêndio, os impactes ao nível das variáveis consideradas são os seguintes: (a) 65; (b) 0,8; (c) 0,1 e (d) 0,3.

Fonte: Elaboração própria.

Com efeito, a atentar nas estimativas apresentadas, verifica-se que os impactes económicos da despesa incorrida pelos visitantes da PAC é mais forte do que os impactes do próprio equipamento cultural *per se*, seja ao nível do emprego (5 vezes mais forte), seja ao nível do VAB gerado (15 vezes mais potente), seja ainda na arrecadação de impostos (15 vezes mais robusto) ou nas exportações (31 vezes superior).

Do prisma estritamente económico, e atendendo à frieza dos números constantes do Quadro 17, a operação anual da PAC equivale, em termos anualizados, à construção de uma Plataforma das Artes e da Criatividade. Doravante, os efeitos diretos, indiretos e induzidos da PAC (considerando as despesas dos seus visitantes) assemelhar-se-ão àqueles que foram obtidos e motivados pelos efeitos económicos da sua construção, e que implicaram um investimento orçado em 14,5 milhões de euros.

Quadro 17: Impactes da PAC: Fase de Investimento 'vs' Fase de exploração

		Fase de Investimento	Fase de Exploração
Impactes	Emprego (#)	434	502
	VAB (10^6 euros)	11,2	11,2
	Impostos (10^6 euros)	2,5	2,3

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos permitem, assim, concluir que o investimento consubstanciado neste equipamento cultural será indutor de uma **despesa claramente** "**virtuosa**". Na realidade, embora a despesa associada à construção da PAC seja de maior magnitude do que aquela originada anualmente pela sua exploração e gerada pelos seus visitantes (14,5 milhões de euros 'vs' 7,3 milhões de euros), a **"qualidade"** desta é maior, pois produz, globalmente, idênticos efeitos económicos.

Concomitantemente, os impactes da atividade anual da PAC equivalem aos efeitos da construção de uma PAC, todos os anos em Guimarães, ainda que não obrigando a um tão grande esforço financeiro por parte dos agentes económicos públicos e privados.

Uma vez escalpelizados os impactes a nível nacional decorrentes deste *ex-libris* da CEC, o desafio que se segue passa por aquilatar acerca da magnitude deste efeito que ficará na região, sendo que este é um exercício deveras difícil. Com efeito, dado que em Portugal não existem matrizes input-output regionais, torna-se largamente impossível aferir com rigor quanto a região tende a apropriar-se do conjunto dos efeitos diretos, indiretos e induzidos nacionais identificados. Na ausência da(s) referida(s) matriz(es), tivemos de escorar a nossa análise num conjunto de pressupostos de natureza quantitativa, complementados de inputs de natureza qualitativa.

Para efeito da análise, consideramos duas hipóteses limite:

- Hipótese maximalista: o efeito nacional fica todo na NUT III do Ave;
- Hipótese minimalista: a NUT III do AVE absorve o efeito total na proporção da sua importância económica no país.

Tendo em conta estas hipóteses, estimamos que:

- Na fase de investimento, a NUT III do Ave se apropriará de um VAB compreendido entre 0,4 e 11,2 milhões de euros, sendo criados na região entre 20 e 434 postos de trabalho; em ambos os casos, atendendo ao peso da CAE da construção (67%) no total da despesa efetuada e da especificidade do tecido económico regional, é ajuizado admitirmos que os impactes aqui plasmados tenderão mais para o limite máximo considerado do que para o limite mínimo, circunstância que sugere que o efeito total nacional tende a ser largamente incorporado a nível local ou, pelo menos, ao nível da região NUT II (Norte).
- Na fase de exploração, os efeitos produzidos no VAB pela operação da PAC tenderão a estar compreendidos entre -0,7 e 0,7 milhões de euros, enquanto o efeito no emprego pode redundar na criação de 35 a 85 postos de trabalho; também aqui, é crível que o impacte regional tenda, paulatinamente, para o seu limite superior, em virtude da cidade de Guimarães se estar a afirmar crescentemente no domínio da produção artística, componente muito significativa das aquisições efetuadas por este equipamento cultural.
- Ainda na fase de exploração, os efeitos diretos, indiretos e induzidos resultantes da despesa efetuada pelos visitantes da PAC contribuirá para que a região assimile um VAB compreendido entre 3,4 e 10,5 milhões de euros e sejam criados entre 154 e 417 novos empregos; como cerca de 44% desta despesa se prende com restauração e atendendo à cadeia de valor desta atividade económica, é também muito plausível que a região consiga reter uma grande parte destes impactes.

Todos estes resultados são apresentados, nas quadros 21 a 23 do Anexo 3, distinguindo-se, nomeadamente, os resultados para cinco agregados económicos (emprego, VAB, remunerações, impostos e exportações, este último determinado fora do modelo), para três níveis geográficos (Portugal, NUT II Norte e NUT III do Ave) e para cada uma das fases consideradas individualmente: fase de investimento, fase de exploração do PAC (sem o efeito das despesas dos visitantes), fase de exploração considerando apenas o efeito das despesas dos visitantes.

A determinação dos impactes diretos, indiretos e induzidos aqui avançada teve por objetivo último mensurar os fluxos económicos associados à construção e operação da PAC, por forma a tornar possível a análise económica a este equipamento e aferir acerca da racionalidade económica que lhe está subjacente.

Quadro 18: Mapa Resumo dos Fluxos Económicos da PAC, 2012-2041

	2012	2013	2014	2015	2016	…	2041
Benefícios	16.950.000	11.200.000	11.300.000	11.200.000	11.300.000	…	11.300.000
Fase de Investimento	11.200.000	0	0	0	0	…	0
Fase de Exploração	5.750.000	11.200.000	11.300.000	11.200.000	11.300.000	…	11.200.000
PAC	500.000	700.000	800.000	700.000	800.000	…	700.000
Visitantes	5.250.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	…	10.500.000
Fluxos Económicos	**16.950.000**	**11.200.000**	**11.300.000**	**11.200.000**	**11.300.000**	**…**	**11.300.000**

Fonte: Elaboração própria.

Assim, para efeito da análise económica que nos propusemos realizar, elaborámos o mapa de fluxos económicos tendo por base o VAB gerado pela PAC, procedendo de seguida ao apuramento do Valor Atual Líquido Económico (VAL/E). De acordo com o Quadro 18, os fluxos económicos privados e "socias" gerados pela PAC são muito expressivos, redundando num VAL/E positivo de, aproximadamente, 187 milhões de euros, considerando idênticos pressupostos de avaliação (taxa de desconto de 5% e um horizonte de 30 anos).

Este valor é largamente explicado pela despesa realizada pelos visitantes da PAC (88%, relativos a 164 milhões de euros). Os impactes decorrentes do investimento com a construção da PAC apenas concorre em 6% (11,2 milhões de euros) para explicar o VAL/E, enquanto que os restantes 6% (11,8 milhões de euros) se devem aos benefícios económicos advenientes da operação do próprio equipamento cultural *per se*.

Também aqui não conseguimos apurar qualquer TIR, uma vez que o VAL/E é sempre positivo, independentemente da taxa de atualização utilizada.

Resultados da Análise Custo-Benefício

Dada a magnitude dos efeitos económicos apurados, e pese embora a fragilidade financeira do equipamento, a análise custo-benefício, fazendo a síntese entre estas duas abordagens, permite concluir pela viabilidade de implementação da PAC.

Face aos números plasmados no Quadro 19, não restam dúvidas da valia associada à implementação da PAC. Com efeito, ainda que em termos financeiros a PAC não seja um projeto autosuficiente, em termos económicos o seu impacto é extremamente robusto, ao induzir claros benefícios líquidos para a economia, afirmando-se como um equipamento manifestamente sustentável.

Quadro 19: Principais resultados da Análise Custo-Benefício

	Análise Financeira		Análise Económica		Análise Custo-Benefício	
Projeto PAC	Indicador	Valor	Indicador	Valor	Indicador	Valor
	VAL/F	-27,24	VAL/E	+187,26	VAL/ACB	+160,02
	TIR/F	n.d.	TIR/E	n.d.	TIR/ACB	n.d.
Conclusão:	**Projeto não viável**		**Projeto viável**		**Projeto viável**	

Fonte: Elaboração própria.

Importa sublinhar que os resultados apresentados têm como pressuposto uma efetiva e rápida implementação do modelo de governância global proposto, dado que uma boa parte das externalidades identificadas e da intensidade das mesmas está dependente de uma subsidiação que cubra o défice "direto" de exploração do equipamento, bem como de um planeamento integrado e eficiente de todos os equipamentos relacionados existentes no Centro Histórico de Guimarães, desejavelmente associado a um novo processo de regeneração urbana que tem que colocar a PAC no seu coração. Na verdade, esta questão estende-se à proposta também apresentada quanto ao lançamento de uma ação territorial integrada que envolva, juntamente com Guimarães, as cidades da região Norte com equipamentos culturais, artísticos e criativos de relevo.

Para finalizar, importa referir que uma parte relevante das externalidades evidenciadas extravasam claramente o concelho de Guimarães e a NUT III do Ave (nomeadamente pelo efeito de visitantes estrangeiros), facto que deve ser considerado no modelo que financiamento dos défices de exploração contabilizados, nomeadamente na quota parte que deve ser assumida pelo Estado central. Acresce que, de acordo com o proposto, o equipamento em questão assumirá necessariamente um posicionamento muito mais nacional do que regional ou local.

Conclusões, desafios e recomendações

6. Conclusões, desafios e recomendações

Ideias de força e desafios estratégicos

Partindo de um enquadramento geral da região Norte de Portugal e, em particular do posicionamento de Guimarães num contexto interregional, regional e local, o estudo que aqui apresentamos orientou-se sempre por um princípio de rigor e de procura das soluções mais adequadas às especificidades de Guimarães e aos desafios colocados pelo equipamento a propósito do qual o mesmo foi proposto: a Plataforma das Artes e da Criatividade.

Como percurso metodológico, privilegiámos, desde logo, a análise dos dados quantitativos disponíveis relativos à caracterização demográfica, económica, social e cultural deste território, procurando deles obter informações concretas sobre as fragilidades e as oportunidades inerentes à região Norte e, em particular, a Guimarães, num contexto em que se torna urgente e essencial criar novos paradigmas de desenvolvimento económico e de melhoria da qualidade de vida.

O enquadramento do estudo teve como referência a recente e crescente evidência dos setores cultural e criativo como motor de regeneração e desenvolvimento local, dando conta da importância que tais atividades têm assumido na Europa e em Portugal, quer em termos de valor acrescentado, volume de negócios, emprego e exportações gerados, quer em termos de potencial que neles reside e que se encontra ainda por explorar. Neste contexto, constata-se que Guimarães se afigura como uma cidade bem posicionada e com um potencial enorme no âmbito do novo paradigma da "economia do conhecimento", ancorado, por um lado, nas indústrias criativas e, por outro lado, na valorização da identidade cultural e patrimonial. Isto acontece, primeiro que tudo, pelas políticas culturais públicas em que tem apostado ao longo de décadas, que aliam a contemporaneidade à tradição, e as artes ao conhecimento; mais recentemente, pela dedicação e empenho colocado no acolhimento e produção da Capital Europeia da Cultura 2012, que constitui mais um impulso na consolidação de um percurso notável.

O estudo privilegiou, ainda, uma forte componente de trabalho de campo, através de visitas ao espaços da PAC, aos restantes equipamentos culturais da cidade e, também, aos equipamentos mais recentes, ainda em fase de finalização (Casa da Memória, Instituto de Design e "Complexo de Couros"), no sentido de conhecer as suas dimensões físicas, as capacidades técnicas e o seu enquadramento territorial. Da mesma forma, foi realizado um amplo leque de entrevistas com diversos responsáveis da autarquia e atores do tecido cultural, educativo e empresarial da cidade, encontrando em cada uma delas interlocutores interessados e dispostos a partilhar contributos importantes e esclarecedores, vitais para a abordagem deste estudo e consideradas nas propostas nele integradas.

Assim, recuperamos e sublinhamos as ideias de força que se destacam deste percurso retrospetivo e prospetivo, que consideramos serem de vital importância para o sucesso de uma estratégia orientada para a conceção de uma nova "cadeia de valor" para a cidade.

Referência para o up-grading e refundação do modelo de desenvolvimento da economia vimaranense e da própria região Norte

O objeto de estudo do presente trabalho e as propostas estratégicas que lhe estão subjacentes constituem um referencial de excelência para o *up-grading* e a refundação do modelo de desenvolvimento da economia vimaranense e da região Norte. Nele está patente a oportunidade de Guimarães se consolidar – nos panoramas regional, nacional, europeu e internacional – como cidade criativa e inovadora, capitalizando o magnifico património histórico que possui e os elementos instalados de notoriedade cultural, artística e de conhecimento, para se reposicionar nas cadeias de valor globais, gerando mais e melhor emprego e novas fontes de valor económico. Desta forma, a necessária e desejada renovação a nível industrial, urbana e social encetada que está em curso, potenciada pela CEC 2012, poderá tornar a cidade numa base de uma nova e modernizada indústria, muito mais tocada pelas atuais indústrias culturais e criativas, transformando economicamente a mesma e gerando uma nova forma de entrosamento entre as pessoas, as instituições e as empresas.

Oportunidade de redefinição do modelo de governação e organização do sistema cultural e criativo de Guimarães

Como foi referido ao longo do documento, Guimarães afirmou-se, ao longo das últimas décadas, pela aposta em políticas públicas culturais e de reabilitação urbana, que colocaram a arte, o conhecimento e a criatividade na base da construção dos seus fatores de diferenciação e vantagens competitivas. Importa, agora, que Guimarães desenvolva um modelo de governação que seja sustentável e inovador e potencie, de forma articulada, os recursos existentes.

A este respeito, considera-se fundamental que, no atual quadro da reforma da administração local, seja equacionada a hipótese de integração dos equipamentos culturais, que estão sob a tutela do Estado central, no contexto do sistema cultural e criativo local.

Destaca-se, também, a existência de um conjunto de equipamentos relevantes ligados à cultura, criatividade e conhecimento, que decorreram da estratégia de regeneração urbana da CEC 2012, considerando-se crucial, para a prossecução destes projetos, o envolvimento sincronizado da Administração Central e das estruturas locais mais representativas nos domínios em apreço: a CMG, a Universidade do Minho e a Oficina.

Espaço de criação e produção com potencial ao nível da economia e desenvolvimento local

Como foi demonstrado ao longo deste estudo, a estratégia cultural de Guimarães tem assentado numa aposta forte e continuada na criação e na co-produção, destacando-se no panorama nacional e internacional pelo dinamismo e qualidade dos projetos artísticos.

A PAC insere-se nessa estratégia, assumindo-se como plataforma simultânea de: (i) produção e criação nas áreas das artes visuais e performativas, fazendo ligações ao tecido cultural local, nacional e internacional; (ii) incubação de negócios criativos, que podem decorrer do ecossistema criativo local, regional ou nacional, conforme explicitado ao longo do diagnóstico; (iii) acolhimento empresarial de projetos nas áreas da criatividade e da inovação.

Por essa razão, este equipamento será um espaço vocacionado para a produção e a criação de novos produtos, negócios, ideias e competências, concebidos numa lógica operacional e interdisciplinar, que aliam a arte, a cultura, o conhecimento e a inovação, numa lógica de continuidade e complementaridade do tecido já existente e, também, através da disseminação e contaminação do tecido empresarial, no sentido de o desafiar para a atualização de conceitos e formas de trabalho.

Espaço com potencial de internacionalização

Os conteúdos de programação de artes visuais e performativas produzidos e criados no contexto da PAC deverão ter como horizonte a internacionalização, procurando fomentar relações com vários continentes e várias culturas.

Nesse sentido, a programação do CIAJG deve funcionar, na sua essência, como ponte entre culturas. As coleções de José de Guimarães são, desde logo, oriundas de três civilizações: Africana, Pré-colombiana e Chinesa, potenciando inúmeras parcerias internacionais ao nível da circulação de obras, da partilha de conteúdos, da produção de investigação e conhecimento, que, de resto, se encontram já enumeradas no documento e mais detalhadas no anexo de benchmarking. Este espaço contempla, também, um programa de residências artísticas, pelo que, a vertente internacional, será também potenciada e operacionalizada através da abertura ao diálogo artístico multidisciplinar, convidando e/ou acolhendo artistas internacionais que trabalham a partir deste território.

O mesmo cenário se abre com o programa da Black Box, o qual, contempla residências internacionais em vários domínios e disciplinas técnicas e artísticas.

A internacionalização é uma meta também comum à vertente da PAC ligada aos negócios criativos, consubstanciada nos espaços de Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos. Tais projetos e atividades, quer pela busca de partilha de conhecimento e inovação, quer em termos de busca de mercado para produtos e serviços que disponibilizam, estarão sempre orientados para a uma atuação internacional.

Oportunidade de consolidação da regeneração urbana e do espaço público

A PAC deverá procurar gerar uma nova oferta de produtos culturais e turísticos, dando continuidade à aposta da autarquia em matéria de políticas de regeneração urbana. A localização deste equipamento vem alargar o "raio de visitação" da cidade, aumentando e potenciando um percurso de visita e de estadia, promovendo a possibilidade de criação de novos circuitos turísticos.

Aqui, o CIAJG é um elemento fundamental enquanto pólo cultural que, como foi visto, tem um posicionamento de excelência que complementa a oferta cultural de Guimarães, podendo ser uma alavanca para o circuito de visita/exploração de eventos ou conteúdos culturais.

Da mesma forma, a Praça Central da PAC poderá desempenhar um papel fundamental na vivência do espaço público. Desde logo, para a população vimaranense, esta Praça, que foi desde sempre um lugar familiar, vivido, que faz parte da identidade coletiva, constitui agora um espaço de lazer, de socialização, com um novo enquadramento ambiental, aberto e agradável, que deve ser apropriado e habitado por todos. A Praça Central da PAC é também um novo espaço de respiração na/para a cidade, que permitirá descentralizar a afluência de turismo aos habituais pontos de referência, como o Centro Histórico ou o conjunto monumental do Monte Latito, sendo assim uma nova âncora na gestão e equilíbrio de públicos e de visitas na cidade.

Forte alavanca do tecido económico, dotada de viabilidade económico-financeira

A par de todos os efeitos qualitativos, de indiscutível valor, sobejamente assinalados no decurso do estudo, emergem diversos impactes mensuráveis não menos relevantes, que atestam a pujança que este equipamento cultural vira a ter enquanto alavanca da competitividade do tecido económico.

A este nível, embora a parte visível do "iceberg" consista na ameaça de insustentabilidade financeira que paira sobre a PAC, muito motivada pelos "deficits de exploração" identificados, a parte mais importante dos efeitos são positivos e de natureza económica, e acabam por passar despercebidos em qualquer análise menos aprofundada: aumento do VAB em, aproximadamente, 11,2 milhões de euros/ano, criação de 502 empregos, acréscimo do rendimento disponível em 6,9 milhões de euros/ano e arrecadação de receita fiscal adicional de 2,3 milhões de euros/ano.

Assim, pese embora o nosso estudo confirme a existência dos ditos "desequilíbrios financeiros", sugere, em paralelo, que existe vantagem em financiá-los/ subsidiá-los, dada a magnitude e extensão dos benefícios económicos que a PAC produzirá e que equivalem aos impactes da construção, todos os anos, de um empreendimento com idênticas caraterísticas na cidade.

Com efeito, a infraestrutura em apreço acaba por desencadear todo um conjunto de dinâmicas que recomendam o seu acarinhamento, não por se tratar de equipamento cultural, nem tão-pouco pelo fato de se poder vir a assumir como uma referência nacional e internacional no domínio das artes e da criatividade, mas pelo valor económico que determinará, que a torna um projeto dotado de racionalidade económica, económico-financeiramente viável e gerador de um valor atualizado líquido de 160 milhões de euros.

Recomendações-chave e fatores críticos de sucesso

Apresentam-se, de seguida, os **fatores críticos** que podem definir o sucesso ou insucesso da estratégia delineada:

Capacidade de mobilização dos stakeholders, nomeadamente do Estado

Ao nível da Administração Central, é fundamental uma negociação com o objetivo de se criar as condições essenciais para a defesa e promoção dos principais valores e ativos culturais, artísticos, monumentais, turísticos, etnográficos, educativos e sociais da Cidade de Guimarães, assegurando ou garantido a gestão estratégica e operacional dos equipamentos que lhe estão associados, bem como parte do seu financiamento, independentemente da sua propriedade pertencer ao município vimaranense, ao Estado português, à UM ou a outros que lhe sejam afetos. Deve evidenciar-se a importância deste projeto, que se reveste de um importante papel para o desenvolvimento e revitalização económico-social da cidade e da região.

Ao nível local/regional, é muito importante promover a participação e a atuação de vários agentes, como os atrás referidos, assim como outros mais ligados ao tecido empresarial, no sentido de partilhar e agir em função de um projeto global, com amplos benefícios. A dinâmica produtiva e criativa, induzida pela atividade cultural e pelos negócios criativos alojados e representados na PAC, não se deve limitar ao espaço físico deste equipamento mas, antes ser potenciado num sentido amplo, através da sua ligação e associação ao tecido comercial e industrial. Desta forma, a dinâmica que a PAC vem agora complementar e agilizar, terá de traduzir-se efetivamente numa maior capacidade de criação, de inovação e de competências, contribuindo para uma efetiva melhoria da qualidade de vida, bem como para o *up-grading* e para a diversificação da base económica da cidade.

Equilíbrio entre a confiança na concretização dos objetivos e a prudência no consumo dos recursos disponíveis

Num plano de gestão integrada e responsabilidades partilhadas, o modelo de governação deve incidir e refletir: i) a continuidade de todo o longo percurso de política cultural pública de cidade; ii) a forma como a PAC se integra e articula com o demais tecido cultural e criativo, agilizando um novo impulso na ótica produtiva; iii) a rentabilização e racionalização de recursos humanos, financeiros, físicos. Nestes pontos reside, em grande parte, a sustentabilidade da PAC no contexto da cidade.

Para se afirmar num setor globalizado e altamente competitivo, a estratégia de desenvolvimento da PAC terá assim que passar pelo aproveitamento da dimensão da rede de equipamentos e atores da cidade (o qual sai muito reforçado após a CEC 2012), incentivando a diferenciação e a articulação entre as várias valências/ofertas disponíveis, evitando redundâncias e, simultaneamente, criando um circuito de visitação e usufruto da cidade mais rico, completo e longo.

A adoção de uma visão abrangente e completa do sistema cultural e criativo e da imagem de Guimarães terá, por isso, de ter subjacente uma multiplicidade de equipamentos e valências, que exigem uma atuação de fundo na partilha de estruturas técnicas e administrativas e na facilitação do trabalho operacional e organizacional, sob pena da qualidade do serviço prestado aos seus público se ressentir da grave conjuntura económica atual.

Comunicação como vetor essencial na plena potencialização do(s) equipamento(s) e recursos e da Cidade

Como vimos, a comunicação constitui uma dimensão/instrumento estratégico fundamental à plena ação e potencialização da PAC e da cidade de Guimarães. O plano de Comunicação, no âmbito de um novo modelo de governação, instigado pela PAC e pela Fundação a criar ou refundar, deve ter princípios orientadores comuns aos três níveis em que é considerada: a existência de um espaço que agiliza a promove a atividade criativa e produtiva, em articulação com o tecido local numa lógica de sinergias e parcerias para uma gestão integrada e sustentável.

Assim, se ao nível os públicos, cada valência define os seus alvos e objetivos, em concordância com os seus conteúdos e vocações, cada uma delas deve, no entanto, considerar não só a diversidade de públicos através de uma comunicação orientada para a oferta/consumo, mas também promover e divulgar a vocação do equipamento ao nível da criação e produção, considerando aqui públicos mais específicos.

No âmbito da sua integração num sistema cultural e criativo pré-existente, a comunicação terá que assumir um outro nível de articulação de informação que deve assegurar uma ligação mais próxima e eficiente entre os vários atores deste tecido. A PAC deverá, por isso, assumir um papel de recolha e, também, de disseminação de informação sobre agendas, meios, recursos e competências de todo um tecido abrangente e global.

Num terceiro nível, a comunicação terá que assumir uma visão/função macro, que deve considerar a PAC e as suas diversas potencialidades numa perspetiva de equipamento integrado num projeto global de cidade. Neste sentido, deve ser seriamente considerada a necessidade de atualizar/adequar a forma de comunicar estrategicamente a cidade, quer ao nível do Turismo cultural, quer ao nível de estudantes internacionais, sublinhando o recente upgrade que os novos equipamentos vêm introduzir na cidade. Do ponto de vista do Turismo Cultural, é fundamental a comunicação de um novo contexto, que numa ótica de sinergia entre eventos, espaços e equipamentos, redimensiona todo um percurso de visitação e de imagem da cidade, o qual deve ser adequadamente trabalhado e promovido pelos agentes e operadores com responsabilidades neste âmbito.

Capacidade de projeção internacional da PAC e da cidade

A função da PAC como plataforma de internacionalização parte de duas premissas essenciais: por um lado, os próprios conteúdos das valências da PAC exigem essa articulação com o exterior, de forma a evoluírem, circularem e se promoverem. Por outro lado, a internacionalização deve ser vista também como forma de acesso a financiamentos providenciados por diversas entidades: UE, Fundações, Agências, Mecenas ou outras entidades internacionais que promovem projetos transnacionais e o diálogo intercultural.

No âmbito da internacionalização, é ainda de sublinhar o papel das Língua, que, essencialmente decorrente dos conteúdos das coleções de José de Guimarães, possibilita à PAC, em todas as suas valências, uma aproximação a territórios e culturas lusófonas, extra-europeias. O Brasil, África ou mesmo Macau devem assim ser vistos como parceiros de excelência, cujas ligações e afinidades culturais podem ser trabalhadas sob vários planos.

Para finalizar, apresentam-se as **recomendações** que se consideram fundamentais para o sucesso das estratégia(s) proposta(s):

Estabelecer um protocolo fundador entre a CMG, o Governo e a UM, seguida da criação de uma Fundação (ou da refundação e alargamento da atual Fundação Cidade de Guimarães)

Neste modelo, a tutela sobre o Castelo/Palácio dos Duques e o Museu Alberto Sampaio passaria para a Fundação a criar ou refundar, ficando assim esta entidade responsável pela intervenção formal, técnica, estratégica e jurídica e pelo co-financiamento e gestão das respetivas receitas, com a garantia da sua aplicação na manutenção e valorização destes "equipamentos" e na promoção de outras iniciativas/projetos estratégicos sob sua responsabilidade.

O mesmo aconteceria com outros equipamentos existentes (Centro Cultural de Vila Flor e Cybercentro, por exemplo) e os que emergem no contexto da CEC 2012 (Plataforma das Artes e da Criatividade, Instituto de Design, Centro Avançado de Formação Pós-Graduada, Centro de Ciência Viva, Residência de Artistas, Laboratório da Paisagem e Casa da Memória), podendo e devendo a gestão de alguns desses equipamentos ficar sob a responsabilidade de entidades com vocação e experiência comprovadas (Oficina e UM), segundo os princípios definidos em "contratos programa" desenhados para o efeito.

O património da Fundação seria constituído pelos imóveis em apreço, por contribuições monetárias que se assuma necessário realizar a partir dos seus membros fundadores no momento da sua criação, por bens que a mesma venha a adquirir nos termos previstos na lei com os rendimentos disponíveis do seu património, pelos bens que lhe advierem a título gratuito e por subsídios que lhe sejam atribuídos, nomeadamente a título ordinário, pelo Estado ou por outros entes públicos, a fixar com base em estudo específico a realizar para o efeito.

Preparar uma Ação Integrada em Áreas Urbanas

O quadro político e institucional exige a preparação de um processo de trabalho cooperativo, dinamizado pela CMG, e que conduza ao pleno aproveitamento das oportunidades de utilização dos fundos e apoios comunitários.

O trabalho já desenvolvido no Cluster das Indústrias Criativas da região do Norte, reconhecido no âmbito das Estratégias de Eficiência Coletiva, e das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação, constitui uma base de experiência que deve agora ser reforçada com o objetivo de montar Ações Integradas em Áreas Urbanas.

O estabelecimento de rotinas de trabalho em rede deve envolver, o mais breve possível, a partilha de ferramentas de comunicação e suporte administrativo e o encontro regular dos técnicos envolvidos, com vista à partilha de informação e à discussão da estratégia de desenvolvimento. Importa também salientar as vantagens do forte envolvimento dos parceiros privados desde o início da elaboração das ações.

Preparar as parcerias entre a PAC e outras entidades nacionais e internacionais

A estratégia de desenvolvimento da PAC é indissociável de um posicionamento deste equipamento baseado em complementaridades e sinergias e, neste sentido, a PAC deverá promover a convergência entre a arte, a ciência, o conhecimento e as tecnologias, incentivando a criação de produtos e competências inovadores e transnacionais. Estas relações dão-se ao nível de diversos sectores, de índole mais artística ou mais empresarial implicando, em qualquer dos casos, a articulação de uma rede de complementaridade e a amplificação dos recursos existentes.

Contratar a gestão operacional à Oficina

A experiência da Oficina na programação e gestão de equipamentos e eventos culturais tem-lhe garantido uma qualificação técnica e uma agilidade processual que a torna particularmente vocacionada para assumir um papel de liderança executiva e operacional da PAC.

A necessidade de atuar no campo cultural de forma mais transversal e ágil justifica, também, uma reflexão sobre a orgânica da Oficina, ponderando a sua abertura a novos cooperantes e o estabelecimento de um conselho consultivo composto por peritos na área cultural e organizações que operam noutras áreas.

Garantir a independência artística dos diversos equipamentos e a transparência na gestão dos fundos públicos

Neste modelo, a CMG (ou, desejavelmente, a Fundação a criar ou refundar) define as grandes linhas estratégicas culturais, assumindo o papel de facilitador e dinamizador e não o de programador cultural. Por esta razão, a estratégia de reforço do papel central da Oficina na gestão cultural municipal deve ter-lhe associada:

- A clarificação das missões de cada um dos equipamentos e da respetiva inserção na programação cultural da cidade;
- A contratualização de quadros plurianuais de gestão e programação;
- E a regulamentação dos procedimentos de contratação e seleção dos melhores profissionais disponíveis para dirigirem esses equipamentos.

Maximizar as fontes de receitas próprias

Para além da satisfação das necessidades do espaço expositivo da PAC e de outros operadores culturais municipais, deve haver espaço para um programa integrado de apoio técnico e logístico (palcos, salas de ensaio, projetores, equipamento de som, equipamento técnico especializado) a outros operadores locais, regionais ou internacionais, sob regime de aluguer ou de co-produção.

Os Ateliers Emergentes e Laboratórios Criativos deverão ser geridos de modo autónomo através de uma consulta ao mercado, com um caderno de encargos que responda aos objetivos e missão definidas para estas valências no contexto do projeto da PAC.

Os espaços livraria e restaurante deverão funcionar em regime de concessão e o parque de estacionamento deverá ficar a cargo da entidade de gestão.

Criar na PAC um "balcão" de informação, gestão e comunicação cultural

A PAC deve intervir na divulgação da agenda cultural, na publicação e clarificação das regras e procedimentos de cedência de espaços municipais para produção e criação cultural, bem como na angariação de outros espaços privados para atividades culturais.

A área de influência da PAC necessita, portanto, de ir além dos espaços de criação e produção existentes nas suas próprias instalações, gerindo a disponibilidade de outros ateliers, laboratórios, salas de ensaio, auditórios, residências e equipamentos técnicos municipais e oferecendo-se para expor o trabalho produzido nesses espaços.

A comunicação da PAC deve também integrar-se numa estratégia de desenvolvimento do turismo cultural na cidade, colocando em evidência um percurso de visitação de espaços culturais, museológicos, patrimoniais e uma imagem de produção de conhecimento, através da óbvia ligação ao "Complexo de Couros".

Anexos

Anexo 1. Principais aspetos a reter das entrevistas

Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012

- Processo muito marcado por polémicas e recuos;
- Programação de equipamentos bastante desligada de conteúdos: projetos arquitetónicos pouco influenciados por programa funcionais; ausência de pormenores e de concretização na descrição dos conteúdos previstos para equipamentos como a Casa da Memória e Laboratório da Paisagem; dificuldade em encontrar espaços com a dimensão e localização ótima para alguns eventos e conteúdos;
- Programação da CEC e das PRU's muito orientada para o objetivo de reforçar a componente de produção/criação, dado que na componente de consumo/apresentação a cidade é já uma referência de qualidade;
- Forte problema de comunicação interna e externa;
- A fase de programação, na sua fase incial, desenvolveu-se de forma muito desligada da comunidade; não existe uma visão clara dos conteúdos dos vários equipamentos partilhada pelos stakeholders entrevistados;
- Dificuldades de articulação entre atores públicos e privados; a contribuição de mecenas para a CEC foi muito diminuta;
- A CEC abre oportunidades de promoção cruzada e identificação de complementaridades entre os vários espaços culturais e de lazer da cidade que ainda não foram plenamente aproveitadas;
- Apesar do sucesso de vários eventos n âmbito da CEC e do aumento do número de visitantes, há a perceção que a visita a Guimarães continua a ser muito "curta", tanto em termos do tempo como do número de espaços culturais e de lazer visitados;
- No final da CEC, a cidade vai dispor de um conjunto muito alargado de espaços de produção e exposição cultural/criativa que vai muito além da PAC: para além do espaços do CCVF e da PAC, a Fábrica ASA, o CAAA e o CCG dispõem de uma black box equipada; para além dos espaços de residência artística do CCVF e dos já programados para a CEC, a CMG irá refuncionalizar um conjunto de salas de uma escola primária para este feito.

PAC

- A PAC esteve pensada inicialmente para o complexo Teatro do Jordão/Fábrica de frigoríficos junto à zona de Couros, mas não foi possível negociar a compra dos imóveis a tempo;
- Localização e o espaço disponível na primeira opção parecia coadunar-se mais com o conceito de plataforma, enquanto espaço de encontro e de trabalho entre públicos diversificados;
- Intervenção direta do governo na introdução do projeto Centro Internacional de Artes José de Guimarães na candidatura e programação da CEC;
- O processo de conceção da PAC foi muito conturbada, marcado por polémicas e recuos; a Fundação Cidade de Guimarães não foi envolvida na conceção da PAC, tendo apenas participado na conceção da exposição inaugural do CIAJG;
- A exposição inaugural do CISJG é uma exposição programática; existe um contrato entre a Fundação, a CMG e José de Guimarães para assegurar a exposição inaugural, mas os termos do acordo para o pós 2012 ainda não estão claros;
- O programa ("Para além da história") constrói-se em torno das 3 coleções de José de Guimarães (tribal africana, arqueológica chinesa, pré-colombiana) e da obra própria do artista; não há distinção entre exposição permanente e exposição temporária: todo o percurso expositivo é modelar e os módulos mudam com frequência, misturando as coleções com contribuições de artistas convidados; uma das ideias chave é permitir que artistas jovens, da geração pós-colonial, construam um olhar artístico inspirado pelas coleções do CIAJC, de preferência fazendo pontes com a ásia, áfrica e américa central;

- A angariação de novas coleções (privadas e públicas) permitirá não só estabelecer laços com a comunidade local (artesanato, peças etnográficas) mas também constituir um acervo com dimensão suficiente para entrar no mercado internacional de empréstimos de peças e de exposições itinerantes entre museus;
- Até ao momento não existiu um esforço de articulação e de reflexão conjunta sobre o CIAJG e os restantes espaços da PAC;
- O CIAJC ocupa mais de 80% do espaço da PAC; dadas as restrições físicas, os laboratórios e ateliês configuram-se como espaços de mostra ou front-office de um conjunto alargado de espaços de produção/criação/residência espalhados pela cidade e/ou como espaços comerciais (livraria, bares, lojas gourmet);
- Com a inauguração da PAC, a cidade pode ganhar uma nova centralidade; há expectativa de que os espaços na PAC e em torno da nova praça possam atrair novas ofertas comerciais e assim diminuir alguma pressão que já se sente no CH aos fins-de-semana e nos meses de verão.

Zona de Couros

- A Universidade esteve durante muito tempo desligada de Guimarães: a maior parte dos alunos e professores vivem em Braga; forte rivalidade entre o campus de Braga e de Guimarães;
- Com os projetos para a zona de Couros, há a perceção de que a Universidade finalmente desceu à cidade;
- Os equipamentos previstos para a zona de Couros vão ao encontro de expetativas/ intenções antigas e são reconhecidos como pertinentes;
- Não obstante os esforços já desenvolvidos pela Universidade e pelo Avepark, permanecem lacunas na articulação entre o meio académico e empresarial que se espera que a zona de Couros possa ajudar a ultrapassar;
- Existe ainda um grande caminho a percorrer na "construção de públicos", isto é na sensibilização de estudantes e empresários para as oportunidades e recursos disponíveis na região para negócios de base tecnológica;
- Apesar dos avanços, a contribuição da Universidade para a consolidação de um cluster criativo/cultural em Guimarães é ainda incipiente;
- Concorrência com Braga (o curso de Música ficou no campus de Braga); falta de dinamização e aproveitamento pleno dos recursos da UM (auditório no campus de Azurém; orquestra);
- A expetativa de instalação do curso de arte performativas no Teatro Jordão pode sair gorada, dado o valor de investimento em causa, criando-se novas tensões com a CMG e o campus de Braga se não forem encontradas alternativas.

Gestão, financiamento e comunicação

- A preocupação com a sustentabilidade financeira e da gestão dos equipamentos surge tarde no processo, mas é transversal a todos os stakeholders;
- A Oficina já desenvolveu um trabalho cuja qualidade e profissionalismo é reconhecido por todos os stakeholders;
- Reconhecimento das vantagens de uma estrutura de gestão única/integrada e que de preferência já exista:

  - Vantagens financeiras, com a poupança no sistema de gestão/operacional (contabilidade, apoio jurídico, manutenção, frota automóvel, equipa de montagem/desmontagem, sistema de bilhética, edição de catálogos e outros materiais de apoio);

  - Vantagens na programação e promoção, evitando sobreposições de eventos, coordenação de horários e dias de abertura, promoções e bilhetes únicos.
- Ao contrário dos casos do CCB e Casa da Música, estranhamente não está prevista uma participação da administração central no financiamento da PAC;
- A passagem do Castelo/Palácio dos Duques e do Museu Alberto Sampaio da alçada da administração central para a da autarquia teria a vantagem de garantir uma fonte de receitas significativas e de criar uma rede de espaços culturais/criativos completa e geridos com os mesmos objetivos;

- A afirmação da PAC exige um forte esforço de comunicação, desde logo para esclarecer que é mais do que o CIAJC, mas principalmente para conseguir integrar redes/parcerias internacionais;
- No final da CEC estarão a funcionar um conjunto de equipamentos que mudam o perfil da cidade; para além do circuito histórico/monumental, passa a existir um circuito contemporâneo/cientifico que tem que ser comunicado de forma muito profissional.

Anexo 2. Referências de benchmarking

Após uma pesquisa alargada de estruturas internacionais, de apresentação e/ou produção e criação artística, cultural e criativa, apresentamos algumas referências que se afiguram relevantes em termos de benchmarking para a PAC. Considerando obviamente a diferença de escala e contexto das estruturas elencadas, as quais se encontram em grandes cidades, estas constituem-se, em todo o caso, um referencial de qualidade e coerência. A escolha baseia-se na pertinência e/ou familiaridade dos conteúdos, na semelhança de posicionamento e visão das estruturas perante o território, ou em projetos específicos que desenvolvem e que podem também enquadrar-se nas potencialidades da PAC.

Benchmarks mais especificamente relacionados com o Centro Internacional das Artes JG:

Musée do Quai Branly | Paris | http://www.quaibranly.fr/en/

Descrição: "Museu das Artes Primeiras. Lugar onde as culturas dialogam". Equipamento especialmente concebido para receber extensas coleções de objetos oriundos das civilizações de África, Ásia, Oceânia e Américas.

Valências:

- Programação Exposições (coleções permanentes, coleções, temáticas, módulos interativos, visitas de exploração, visitas "à medida", coleções adicionais, entre outros);

- Programação Artes performativas (Teatro, Dança, Música);

- Cinema (produções audiovisuais do Museu, ciclos cinema, entre outros);

- Ciência e Investigação: departamento de ensino e investigação (comissão de orientação e avaliação científica); investigação nas áreas de antropologia e história da arte, artes e performance, parcerias com revistas científicas); teses, bolsas e prémios; eventos científicos multidisciplinares (colóquios, seminários, encontros, palestras).

Além das exposições, os jardins envolventes do edifício são também palco e objeto de visita e exploração. O Museu tem uma presença no Museu do Louvre, com o Pavillion dês Sessions onde apresenta peças chave da sua coleção.

MAAOA – Musée des Arts Africains, Océaniens, Améridiens | Marselha | http://www.museoartpremier.com/Marseille-MAAOA.html

Descrição: milhares de peças destas três culturas, provenientes de coleções particulares e outras aquisições por parte da cidade de Marselha.

Musée Dapper | Paris | http://www.dapper.fr/

Descrição: Espaço de arte consagrado à África antiga e contemporânea e também um local de encontro para apresentar as artes criativas não só de África mas também das comunidades das Caraíbas, Afro-Americanas e da comunidades multiculturais da Europa, da América Latina e do Pacífico.

Valências:

- Programação expositiva;

- Programação performativa (teatro, dança, música);

- Eventos científicos relacionados com as exposições (seminários, colóquios, discussões multidisciplinares);

- African Film Club.

Musée d'Art Moerne, d'Art Contemporain et d'Art Brut (LaM) | Lille | http://www.musee-lam.fr/

Descrição: Museu onde convivem coleções de arte moderna, contemporânea e de arte bruta.

Valências:

- Exposições: Dinâmica temporária: 3/4 exposições temáticas por ano.
- Serviço educativo;
- Conferências e seminários (em colaboração com as Universidades);
- Outras atividades de exploração do espaço exterior (ex: projeções ao ar livre).

Musées Barbier-Muller | Genebra e Barcelona | http://www.barbier-mueller.ch/?lang=fr

Descrição: Em Genebra, Arte da Antiguidade, Africa, Asia e Oceânia; em Barcelona, Arte das Américas. Coleção muito prestigiada que ganhou notoriedade devido ao esforço de circulação das obras.

Valências: Exposição, edição e publicação de livros e catálogos, livraria.

Fundación Antoni Tapiés | Barcelona | http://www.fundaciotapies.org/site/spip.php?rubrique64

Fundação com coleção própria. Além dos espaços expositivos, dispõe de um Auditório e o Departamento Educativo que desenvolve atividades para diversos segmentos de público, sob três orientações centrais: disseminar o trabalho e ideias de Antoni Tàpies; aproximação à contemporaneidade sob diversas perspetivas artísticas e valorizar o património histórico do edifício que é um marco da Arte Nova em Barcelona. Tem um departamento editorial, com publicações especializadas.

Kadist Art Foundation | Paris | http://www.kadist.org/

Estrutura privada fundada em 2001. A sua coleção reúne artistas internacionais e trabalhos contemporâneos de diversas expressões artísticas. Desenvolve um programa de exposições, e programa de residências de 4 a 6 meses destinado a artistas, curadores e críticos.

The David Roberts Art Foundation | Londres | http://www.davidrobertsartfoundation.com/

Estrutura que contempla exposições, produção e partilha enquanto plataforma dedicada ao diálogo e experimentalismo. Desenvolve projetos, que pretendem questionar as formas de produção e de receção obras de arte, através do convite a artistas para explorarem os diferentes formatos de uma exposição considerando-os não como uma estrutura fixa, mas como uma proposta provisória aberta à evolução e à experimentação.

Hangar Bicocca | Milão | http://www.hangarbicocca.org/

Estrutura de produção, exposição e promoção da arte contemporânea. Posiciona-se como um lugar aberto e de "uso amigável" capaz de oferecer serviços específicos para famílias, estudantes e artistas e visitantes e distingue-se pelas sua vocação de pesquisa e natureza experimental, com enfoque particular aos projetos desenvolvidos sobre o território (site-specific) com relação às características originais do espaço. A participação de instituições locais é parte de um processo de desenvolvimento do espaço de Hangar Bicocca orientado cada vez mais para modelos da sustentabilidade cultural e económica.

Benchmarks de estruturas de produção e criação cultural e criativa, com impactos no território em que se inserem:

104 (Cintquatre) | Paris | http://www.104.fr/

Descrição: Espaço de criação artística internacional, situado no limite do centro de Paris com a periferia, e que pretende aliar a sua dinâmica internacional com o carácter multicultural do território onde se insere.

Edifício de 39 000 m2 constituído por espaços públicos, ateliers de residência, escritórios de produção e de pesquisa, e espaços de apresentação ajustáveis a vários tipos de espetáculos.

Desenvolve parcerias artísticas e conta com o apoio de empresas e mecenas.

Valências:

- Programação de todas as áreas artísticas;

- Residências artísticas de vários formatos:

  Artistas associados: 10 artistas por ano, criam ligações ao território;

  Produção e difusão: residências que posteriormente integram programação de outras estruturas culturais. Neste âmbito, o 104 conta com uma rede de parceiros artísticos (http://www.104.fr/centquatre/partenaires/partenaires-artistiques.html)

  Ensaio: espaços de criação disponíveis a companhias ou escolas de artes, para residências de 2 a 3 semanas;

  Reação: convidam-se artistas a interagirem com a programação do 104 ou a atuar sobre um determinado espaço;

- Incubadora: acompanhamento de projetos com a parceria da agência Agoranov: http://www.agoranov.com/;

- Le Cinq: espaço para a prática artística de cariz amador;

- Aluguer de espaços: ateliers e salas de espetáculo para criação, durante um tempo determinado;

- Outros: serviço educativo, livraria, alfarrabista, restaurante, café, Associação Emmaüs.

Le Lieu Unique – Scène National de Nantes |

http://www.lelieuunique.com/site/index.php/actualite/

Descrição: antiga fábrica revitalizada em 2000 enquanto centro de artes "atípico". Edifício de 8000 m2, Sala principal de espetáculos, ateliers de residências, "hangares" de grandes dimensões (1000m2), sala acústica para música, conferências, etc.

Tem o apoio da Cidade de Nantes, da Região Pays de la Loire, do Ministério da Cultura e da Comunicação.

Valências:

- Programação (espetáculos e exposições);

- Residências artísticas;

- Labo Utile: Laboratórios /ateliers / cursos;

- Outros: restaurante, livraria, loja, hammam, infantário.

Matadero |Madrid | http://www.mataderomadrid.org/index.php

Descrição: centro de criação contemporânea. Apoiado pelo Município de Madrid.

Valências:

- Casa do Leitor: programa para a sensibilização e educação para a leitura: conferencias, cursos, workshops, investigação;

- Central de desenho: espaço para a promoção do design (gráfico, industrial, de produto, equipamento, etc) enquanto plataforma criativa entre a arte e a economia. Parte integrante do Centro de Design: http://www.dimad.org/recursos/index.php;

- Cineteca: várias salas para diferentes tipo de projecções e outras actividades;

- Centro Intermediae: programa de reflexão e discussão sobre criação; contemporânea e criação de projectos colaborativos e com a participação do público;

- Nave de música: estúdio de rádio, estúdio de gravação, salas de ensaio, e salas para concerto. Esteve ocupada pela Red Bull Music Academy e agora funciona em parceria com grandes eventos / festivais de música de Espanha. Espaço de criação para músicos emergentes e profissionais de som assim como de outras áreas;

- Nave do Espanhol: 3 armazéns recuperados (6000m2) são o espaço para a criação nas artes performativas, sob gestão da companhia Teatro Espanhol;

- Projetos especiais.

La laboral – Centro de Arte e Criação Industrial | Gijón. Astúrias | http://www.laboralcentrodearte.org/en

Descrição: estrutura integrada num projeto mais abrangente da Laboral Cidade de Cultura (http://www.laboralciudaddelacultura.com/).

Forte componente de ensino, criação e experimentação, (multimédia e tecnologias visuais) em parceria com Universidade e estruturas de formação. Plataforma 0 – FabLab e outras valências para a investigação e produção.

Gerido por uma Fundação composto pelo Governo do Principado das Astúrias, membros de grandes empresas e com a colaboração do Ministério do Turismo, Indústria e Comércio.

Valências:

- Exposição: programa de exposições de produção artística contemporânea;

- Educação / Formação: oferta formativa complementar;

- Investigação: Laboratório Creatic, bolsas de estudo;

- Criação / Produção: workshops vocacionados para a industrias visuais;

- Mediação / Públicos: programa de disseminação e sensibilização para novas formas de práticas artísticas e para as industrias criativas.

Les Ateliers de Paris | http://www.ateliersdeparis.com/

Descrição: a pertinência deste exemplo reside no conceito de uma rede, que não se reduz a um espaço físico mas que funciona sim como uma incubadora que se dissemina pela cidade.

Este projeto partiu da Direção de Desenvolvimento Económico, Emprego e Ensino Superior da Cidade de Paris. Existe uma "casa mãe" ou "sede" do projeto, no entanto, os ateliers e residências dos criadores estão alojados por toda a cidade.

Valências:

- Formação, em parceria com escolas superiores de artes;

- Incubadora e acompanhamento económico dos projetos: programa de incubação que parte de uma seleção de projetos;

- Exposição: espaço físico disponível para exposições conjuntas ou individuais;

- Comunicação dos projetos sob uma mesma marca.

La condition Publique | Roubaix, Lille | http://www.laconditionpublique.com/

Descrição: projeto de revitalização de um local industrial, enquadrado pela Capital Europeia da Cultura Lille, transformando-se entretanto num Estabelecimento público de cooperação cultural regional com o apoio da Cidade de Lille.

Valências:

- Espace Croisé: Centro de Arte Contemporânea (criado no âmbito da EuraLille 1994, e apoiado pelo Ministério da Cultura e da Comunicação);

- Labos: laboratórios de criação cultural e criativa;

- Les Z'entoinnoirs: emissora de radio;

- Projeto participativo de ligação à comunidade local do tipo festival anual;

- Projetos para públicos jovens;

- Residências: acolhimento de artistas em residência.

La Friche la Belle de Mai | Marselha |

http://www.lafriche.org/friche/zdyn1/rubrique.php3?id_rubrique=25

Descrição: "projeto para uma cidade" e "um projeto cultural para um projeto urbano" são os slogans utilizados para este projeto que se integra num plano de regeneração da cidade, iniciado há cerca de 20 anos, recuperando espaços industriais devolutos para novos espaços de trabalho, de criação e difusão. Tem uma gestão SCIC SA - tipo cooperativa – ocupado e partilhado por diversas associações.

Este projeto pretende utilizar a Capital Europeia da Cultura em 2013 como mais um momento acelerador de ideias, tendo alguns equipamentos previstos de inaugurar em 2013 e 2014.

Princípios de ação: Criação, Produção, Difusão e Públicos.

Áreas transversais - Economia, Emprego, Relações Internacionais e Cultura e politica da cidade.

Valências:

- ZINC: plataforma multimédia;

- TAUP: laboratório de teatro, arquitetura, urbanismo e paisagem;

- GEIQ: qualificação de recursos humanos;

- Cabaret Aleatoire: plataforma alternativa para música, artes performativas e visuais.

Yorkshire Artspace | Sheffield | http://artspace.org.uk/

Descrição: projeto que apoia artistas e profissionais de atividades criativas, quer através de residências, quer de incubação e formação. As áreas de atividade desenvolvem-se em 4 edifícios/estúdios. Projeto que se iniciou em 1977, pela iniciativa privada, com o apoio da English Arts Council, enquanto projeto fundamental para a regeneração urbana económica e social de uma cidade em declínio industrial.

Valências:

- Exposições;

- Residências Artísticas;

- Starter Studios (incubação e apoio a artistas em fase intermédia de carreira em 3 areas específicas);

- Open Studios (mostras informais, workshops, etc);

- Projectos de Envolvimento da comunidade;

- Formação para o empreendorismo artístico.

BoxPark | Londres http://www.boxpark.co.uk/about/

Descrição: exemplo de exploração meramente comercial de um espaço alternativo, situado numa zona cultural de Londres. Antiga estação ferroviária em East London, num lote para o qual o promotor só tem destino imobiliário dentro de cinco anos e entretanto, numa estrutura feita de contentores, estão instaladas lojas, cafés, galerias de arte e espaços para eventos.

Este espaço acolhe vários formatos de lojas: Concept stores, Pop Up Stores e Fusion Stores, tanto de grandes marcas como de criadores emergentes, no âmbito de um ambiente dinâmico e rotativo, com presenças temporárias.

Anexo 3. Elementos económico-financeiros complementares

Quadro 15: Mapa de Fluxos de Tesouraria da PAC, 2012-2041

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CAPEX	**14 504 224**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Empreitada (obra)	9 715 452	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aquisição de terrenos	1 300 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indemnização ao inquilino	415 051	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aquisição de equipamentos	3 003 091	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projeto	54 428	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordenação	16 203	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Operacionais	**559 750**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**
Custos com o pessoal	178 150	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300
FSE	381 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600
Gerais	278 600	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200
Despesas com a Programação	103 000	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400
Rendimentos	**252 707**	**469 784**	**454 904**	**438 524**	**435 256**	**430 267**	**442 196**	**465 692**	**478 328**	**491 342**	**518 619**	**527 411**	**536 643**	**546 336**	**562 648**
Centro de Arte	110 280	220 560	199 560	180 660	163 650	153 621	160 510	167 744	175 339	183 314	194 327	203 120	212 352	222 045	227 134
Exposição (entradas)	105 000	210 000	189 000	170 100	153 090	137 781	144 670	151 904	159 499	167 474	175 847	184 640	193 872	203 565	208 654
Formação	5 280	10 560	10 560	10 560	10 560	15 840	15 840	15 840	15 840	15 840	18 480	18 480	18 480	18 480	18 480
Lojas (aluguer de espaços)	14 400	32 400	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Ateliers emergentes (aluguer de espaços)	2 160	5 400	6 480	7 560	8 640	10 800	12 960	15 120	17 280	19 440	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Laboratórios criativos (aluguer de espaços)	2 880	7 200	8 640	10 080	11 520	14 400	17 280	20 160	23 040	25 920	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800
Espaços complementares	24 375	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500
Cafetaria (concessão)	6 500	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Restaurante (aluguer espaço)	7 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Black box (entradas)	9 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Livraria (aluguer de espaços)	1 875	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Mecenato	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
Estacionamento automóvel	56 112	112 224	112 224	112 224	123 446	123 446	123 446	134 669	134 669	134 669	145 891	145 891	145 891	145 891	157 114
Fluxo de tesouraria	**-14 811 267**	**-1 099 716**	**- 643 996**	**-1 130 976**	**- 663 644**	**-1 139 233**	**- 656 704**	**-1 103 808**	**- 620 572**	**-1 078 158**	**- 580 281**	**-1 042 089**	**- 562 257**	**-1 023 164**	**- 536 252**

(continuação)

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
CAPEX	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Empreitada (obra)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aquisição de terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indemnização ao inquilino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aquisição de equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projeto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordenação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Operacionais	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**	**1 098 900**	**1 569 500**
Custos com o pessoal	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300	356 300
FSE	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200	742 600	1 213 200
Gerais	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200	557 200
Despesas com a Programação	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000	185 400	656 000
Rendimentos	**570 504**	**575 851**	**581 332**	**586 949**	**592 707**	**598 609**	**604 658**	**610 859**	**617 214**	**623 729**	**630 406**	**637 251**	**644 266**	**651 457**	**658 827**
Centro de Arte	234 991	240 338	245 818	251 435	257 193	263 095	269 145	275 345	281 701	288 215	294 893	301 737	308 752	315 943	323 314
Exposição (entradas)	213 871	219 218	224 698	230 315	236 073	241 975	248 025	254 225	260 581	267 095	273 773	280 617	287 632	294 823	302 194
Formação	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120	21 120
Lojas (aluguer de espaços)	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Ateliers emergentes (aluguer de espaços)	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Laboratórios criativos (aluguer de espaços)	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800
Espaços complementares	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500	49 500
Cafetaria (concessão)	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Restaurante (aluguer espaço)	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Black box (entradas)	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Livraria (aluguer de espaços)	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Mecenato	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
Estacionamento automóvel	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114	157 114
Fluxo de tesouraria	**- 998 996**	**- 523 049**	**- 988 168**	**- 511 951**	**- 976 793**	**- 500 291**	**- 964 842**	**- 488 041**	**- 952 286**	**- 475 171**	**- 939 094**	**- 461 649**	**- 925 234**	**- 447 443**	**- 910 673**

Quadro 19: Demonstração de Resultados previsional da PAC, 2012-2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	175.392	350.784	329.784	310.884	305.096	295.067
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0	0
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	381.600	1.213.200	742.600	1.213.200	742.600	1.213.200
Gastos com o pessoal	178.150	356.300	356.300	356.300	356.300	356.300
Outros rendimentos e ganhos	77.315	119.000	125.120	127.640	130.160	135.200
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-307.043	-1.099.716	-643.996	-1.130.976	-663.644	-1.139.233
Gastos/reversões de depreciação e amortização	248.856	497.712	497.712	497.712	497.712	497.712
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
EBIT (Resultado Operacional)	-555.899	-1.597.428	-1.141.708	-1.628.688	-1.161.356	-1.636.945
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-555.899	-1.597.428	-1.141.708	-1.628.688	-1.161.356	-1.636.945
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-555.899	-1.597.428	-1.141.708	-1.628.688	-1.161.356	-1.636.945

Quadro 20: Mapa resumo das despesas efetuadas pelos visitantes da PAC, 2013

	Despesas efetuadas pelos visitantes pagantes locais		Despesas efetuadas por visitantes pagantes não-locais		Despesas dos visitantes não pagantes	Exportações	Despesa Total	Código Atividade económ.
	Despesa média por visitante	Despesa Total	Despesa média por visitante	Despesa total				
Restauração	26,27	367.808	24,70	1.383.424	942.963	1.330.212	2.694.195	56
Viagens de longa distância	3,59	50.288	6,02	337.344	208.723	324.368	596.355	51+49
Pequenas deslocações	4,21	58.912	6,04	338.240	213.849	325.230	611.001	19
Alojamento	4,14	58.016	4,94	276.864	180.319	266.215	515.199	55
Compras	6,29	88.032	6,05	338.688	229.770	325.661	656.490	47
Merchandising	3,37	47.152	6,64	371.840	225.609	357.537	644.601	47
Babysitting	2,56	35.840	3,87	216.832	136.053	208.492	388.725	96
Total	**50,43**	**706.048**	**58,27**	**3.263.232**	**2.137.287**	**3.137.714**	**6.106.567**	

19 - Coque, produtos petrolíferos refinados e aglomerados de combustíveis; 47 - Vendas a retalho, exc veículos automóveis e motociclos; 49 - Serv. transporte terrestre e por condutas (pipelines); 51 - Serviços de transporte aéreo; 56 - Serviços de restauração e similares; 96 - Outros serviços pessoais.

Quadro 21: Impactos da PAC - Fase de Investimento

	VAB	Remunerações	Emprego	Impostos
Impacto Direto	0,0	0,0	0	0,0
Impacto Indireto	8,4	5,0	343	1,9
Impacto Induzido	2,8	1,4	90	0,5
Efeito Total nacional (valor absoluto)	11,2	6,4	434	2,5
acréscimo (%) – nacional	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Hip 1: efeito fica todo na região Norte				
Efeito regional (valor absoluto)	11,2	6,4	434	-
acréscimo (%) – regional	0,03%	0,03%	0,03%	-
Hip 2: efeito fica na região Norte na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)				
Efeito regional (valor absoluto)	3,2	1,8	144	-
acréscimo (%) – regional	0,01%	0,01%	0,01%	-
Hip 3: maximalista - efeito fica todo na região do Ave				
Efeito regional (valor absoluto)	11,2	-	434	-
acréscimo (%) – regional	0,22%	-	0,20%	-
Hip 4: efeito fica na região do Ave na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)				
Efeito regional (valor absoluto)	0,4	-	20	-
acréscimo (%) – regional	0,01%	-	0,01%	-

Quadro 22: Impactos da PAC (+ visitantes) - Fase de Exploração

	VAB	Remunerações	Emprego	Impostos
Impacto Direto	0,0	0,0	0	0,0
Impacto Indireto	8,4	5,0	343	1,9
Impacto Induzido	2,8	1,4	90	0,5
Efeito Total nacional (valor absoluto)	11,2	6,4	434	2,5
acréscimo (%) - nacional	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Hip 1: efeito fica todo na região Norte				
Efeito regional (valor absoluto)	11,2	6,4	434	-
acréscimo (%) - regional	0,03%	0,03%	0,03%	-
Hip 2: efeito fica na região Norte na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)				
Efeito regional (valor absoluto)	3,2	1,8	144	-
acréscimo (%) - regional	0,01%	0,01%	0,01%	-
Hip 3: efeito fica todo na região do Ave				
Efeito regional (valor absoluto)	11,2	-	434	-
acréscimo (%) - regional	0,22%	-	0,20%	-
Hip 4: efeito fica na região do Ave na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)				
Efeito regional (valor absoluto)	0,4	-	20	-
acréscimo (%) - regional	0,01%	-	0,01%	-

Quadro 23: Impactos das despesas dos visitantes - Fase de Exploração

	VAB	Remunerações	Emprego	Exportações	Impostos
Impacto Direto	3,2	1,8	141	3,1	0,5
Impacto Indireto	4,8	2,6	196	-	0,9
Impacto Induzido	2,5	1,2	81	-	0,5
Efeito Total nacional (valor absoluto)	10,5	5,7	417	3,1	1,9
acréscimo (%) - nacional	0,01%	0,01%	0,01%	0,74%	0,00%
Hip 1: efeito fica todo na região Norte					
Efeito regional (valor absoluto)	10,5	5,7	417	3,1	-
acréscimo (%) - regional	0,03%	0,02%	0,03%	0,02%	-
Hip 2: efeito fica na região Norte na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)					
Efeito regional (valor absoluto)	5,2	2,9	233	-	-
acréscimo (%) - regional	0,01%	0,01%	0,01%	-	-
Hip 3: efeito fica todo na região do Ave					
Efeito regional (valor absoluto)	10,5	-	417	3,1	-
acréscimo (%) - regional	0,2%	-	0,2%	0,09%	-
Hip 4: efeito fica na região do Ave na proporção da importância económica da região no país (acresce aos efeitos diretos, uma % sobre os efeitos indiretos e induzidos)					
Efeito regional (valor absoluto)	3,4	-	153	-	-
acréscimo (%) - regional	0,07%	-	0,07%	-	-

AM&A Lisboa
R. Laura Alves, 12 - 3º Andar
1050-138 Lisboa
T. +351 21 351 14 00
F. +351 21 354 43 12

AM&A Porto
Rua Cunha Júnior, 41-A, 2.º
4250-186 PORTO
T. +351 22 508 98 55
F. +351 22 508 98 57
amconsultores@amconsultores.pt
www.amconsultores.pt

amconsultores@amconsultores.pt
www.amconsultores.pt

Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda