

**Como afirmar a  
identidade de  
Lisboa num  
Mundo  
globalizado?**

**RELATÓRIO DA PERGUNTA 5**

**COMO AFIRMAR A IDENTIDADE DE LISBOA NUM  
MUNDO GLOBALIZADO?**

## ÍNDICE

### **1 – Introdução**

### **2 – Metodologia**

2.1. – Metodologia sugerida pela CML

2.2. – Metodologia seguida pelo Comissariado da “pergunta 5”

### **3 – A marca e a comunicação**

3.1 – As forças

3.2 – As fraquezas

3.3 – As oportunidades

3.4 – As ameaças

### **4 – O património e o equipamento e os conteúdos e a programação**

4.1 – As forças

4.2 – As fraquezas

4.3 – As oportunidades

4.5 – As ameaças

### **5 – O processo de consulta**

5.1 – Os especialistas

5.2 – Os lisboetas

### **6 – As sessões de trabalho**

6.1. – 1ª Sessão (14 de Maio de 2009)

6.2. – 2ª Sessão (22 de Maio de 2009)

### **7 – Conclusões/Recomendações**

### **Anexos**

## ÍNDICE DE ANEXOS

- A candidatura de Lisboa a Património da Humanidade RHA.doc (Raquel Henriques da Silva)
- A Condição Urbana.doc (António Mega Ferreira)
- DeAlfaABeta.pdf (Henrique Cayatte)
- 18.05. 2009 CHIADO.ppt (Jorge Silva)
- Carta de Lisboa\_Joao Falcato.pptx (João Falcato)
- Mapas:
  - BAIXA\_CHIADO 1756\_2007.pdf
  - EXPO 1998\_2007.pdf
  - Mapa1.pdf
  - Mapa2.pdf
- Instant weekend\_ Lisbon \_ P...pdf (TIMES ONLINE)
- Material de apoio da pergunta 5: <http://cartaestrategica.cm-lisboa.pt/index.php?id=419>
- 10mandamentos.doc (Intervenção no seminário da pergunta 6)
- Lisboa\_Circunstâncias.doc (Intervenção na apresentação do novo PDM)

## 1 – Introdução

A identificação das circunstâncias estruturantes de Lisboa é a condição necessária para a sua plena valorização cultural e turística: de perfil urbano marcadamente mediterrânico, com um património difuso e uma importante série de itinerários culturais associados, a cidade deve apostar hoje num desenvolvimento integrado que contemple não só uma política de intervenção no património monumental mas, também, uma atenção especial às suas dinâmicas sociais, procurando o ponto de equilíbrio entre a continuação das vivências mais genuínas e a adaptação necessária a uma crescente procura turística.

### LISBOA E AS SUAS CIRCUNSTÂNCIAS: A IDENTIFICAÇÃO DE UMA CIDADE

Ulisses, Ulissabona, Olissipo, Lisboa.

Reconhecemos hoje a dimensão lendária do mito fundacional da cidade de Lisboa. Ulisses, o herói de Homero, numa passagem breve pela Península teria estabelecido aqui o núcleo original de uma colónia helénica, cuja história posterior é de todos bem conhecida.

Não querendo retomar ou sequer discutir os fundamentos da lenda, a verdade é que, como aliás em todas as lendas, existe nela um nível de leitura não explícito que convém sublinhar: Parece que a componente essencial desse relato é o de ligar Lisboa ao mundo mediterrânico, aos seus mitos, mas, sobretudo, à sua identidade cultural e urbana, a qual ficou impressivamente fixada, por exemplo, na menção expressa às suas sete colinas, não mais afinal do que uma tentativa de aproximar Lisboa da imagem da cidade de Roma.

Uma estrutura marcadamente mediterrânica ficou desde logo indelevelmente marcada por séculos de presenças romana e muçulmana. Organizada em torno de um poderoso complexo defensivo numa colina sobranceira ao rio, a cidade cresceu em círculos concêntricos, extravasando as sucessivas muralhas de contenção e descendo em direcção ao rio. Um dédalo de ruelas labirínticas que continuaram a existir muito para além da fundação da nacionalidade, prosseguiu a imagem de um burgo meridional, mantendo até aos nossos dias um certo intimismo estrutural. Nem mesmo a grande reforma pombalina da cidade, apostando num claro desenvolvimento ortogonal, em ruas largas e em esquemas mais racionalizados da circulação, nem sequer o gosto romântico e muito

parisiense pelo "grand boulevard" e pelas perspectivas únicas, destruiu essa componente essencial da cidade antiga.

Estou hoje certa que radica nesta circunstância a falta de uma tradição iconográfica de Lisboa, sobretudo para a Idade Moderna. De facto, a "veduta" tal como se desenvolveu na Itália e no resto da Europa a partir do século XVI não era compatível com um espaço tão fechado e tão secreto como o de Lisboa. À parte o conjunto monumental do desaparecido Paço Real e da sua praça fronteira, Lisboa é a cidade das pequenas perspectivas, dos recantos, do pedaço de rio que se descobre, do pequeno largo que se abre a meio de uma rua estreita, qualidades imagéticas que só vieram a ter fundada aceitação no âmbito da cultura romântica.

Mas não é apenas a sua caracterização morfológica que faz de Lisboa uma cidade singular. Existem em Lisboa sinais muito fortes de uma outra influência igualmente marcante que transforma Lisboa numa cidade verdadeiramente única no contexto europeu. Falamos, é claro, do Atlântico. Em nenhum local como em Lisboa se percebe tão claramente o significado da caracterização de Orlando Ribeiro para o país. Trata-se simultaneamente de uma presença física fortíssima e de uma influência cultural visível que deixou impressas as suas marcas ao longo dos séculos. Não só nos grandes conjuntos monumentais, que assimilam e reproduzem os modelos europeus da época introduzindo-lhe, no entanto, as componentes distintivas que provêm do contacto com outras culturas, nomeadamente com o Manuelino e, mais tarde com o Barroco, mas sobretudo naquilo que poderíamos caracterizar como património difuso. Não uma colecção desconexa de estruturas e de imóveis mas um vasto conjunto de ambientes e de impressões. A visão de uma cidade constrói-se igualmente a partir de memórias sensitivas que lhe conferem sentido e unidade, na exacta medida em que são elas que constituem os sinais da presença humana e da sua capacidade de transfigurar os sítios. A Lisboa de "muitas e desvairadas gentes" mantém-se, ganhando novos sentidos e maior abrangência no limiar do século XXI.

Outra das virtualidades de Lisboa é a sua inscrição numa rede bem completa de itinerários culturais que, em certa medida, enriquecem o seu carácter único. Referimo-nos agora à ideia de património associado que, no caso de Lisboa, inclui variados sítios reais em contextos paisagísticos ainda íntegros, património rural e industrial, zonas tradicionais de vilegiatura aristocráticas, e mesmo áreas de paisagem protegida. A presença constante do Tejo já a abraçar o Atlântico é, entre todas, a mais impressionante. Ecossistema de grande riqueza biológica, este magnífico estuário foi também o factor estruturante da cidade, moldando a sua imagem e o seu prospecto, condicionando a posição estratégica dos monumentos mais marcantes, unindo, de forma talvez única, as duas margens e proporcionando magníficas vistas de Lisboa.

Encontrar nas circunstâncias próprias de cada cidade as mais-valias que a valorizam e que a distinguem é a única forma de as tornar competitivas. No caso de Lisboa é na multiplicidade das suas componentes patrimoniais que reside a sua singularidade e é justamente esta visão de conjunto que é preciso ajudar a preservar. Não temos actualmente muitas dúvidas sobre esta questão capital. O que nos coloca, pelo contrário, embaraços e perplexidades é precisamente a forma mais expedita de o fazer. Adiante, elencaremos o resultado da nossa reflexão sobre o tema realizada no âmbito da elaboração da carta estratégica de Lisboa em colaboração com a equipa constituída por Duarte Azinheira, João Paulo Cotrim, Jorge Silva e Rita Sá Marques. Políticas estritas de recuperação monumental não deram no passado os efeitos desejados, porque ao considerar como pontos privilegiados de intervenção os imóveis, deixaram de fora exactamente a estrutura essencial da cidade, o património difuso, isto é, os seus ambientes humanos, e o seu património associado, dificultando muitas vezes o entendimento inter-relacionado entre conjuntos monumentais solidários.

A capacidade humana de criar nexos sociais é, no fundo, o cerne da questão. Centros históricos entendidos como cenários ou apenas assumidos como pretextos para a indústria turística, não tornam certamente as cidades europeias competitivas. Não falamos, é claro, dos resultados e das expectativas geridos a curto prazo, porque estes podem ser falaciosos. O problema está na degradação acelerada desses centros quando ocorre uma excessiva terciarização ou quando deixam de constituir o suporte de uma dinâmica social sustentada. Começa aí a surgir a desertificação urbana com todas as consequências conhecidas e previsíveis.

Resta, por isso, voltar ao social. A recente fixação dos discursos sobre património na ideia de património integrado tenta recuperar essa noção essencial das paisagens habitadas, dos monumentos em contexto ou do pequeno apontamento que completa o sentido do conjunto. A nossa aspiração não pode de modo algum ser a recuperação integral do passado, o que se afigura, ainda, impossível e, porventura, indesejável. Mas as soluções de síntese parecem-nos viáveis e, sobretudo, numa avaliação casuística dos problemas.

Além da tentativa de restabelecimento dessas redes sociais e da criação de condições de habitabilidade é preciso promover a identificação de âncoras urbanas capazes de agregar pólos de fixação humana, de promover a diversidade de ocupação e a mobilidade necessárias quer à recuperação e conservação patrimoniais quer à vitalidade deste micro-universos que compõem a cidade.

Mantêm-se em Lisboa, ainda vivas, muitas destas pequenas estruturas. A influência do Oceano e o seu desenho marcadamente mediterrânico aliados à bondade do clima, são, eles próprios, indutores

de um tipo muito especial de sociabilidade alimentada pela convivialidade criada em espaços resguardados.

Cada vez mais os motivos de atracção numa cidade são identificáveis com a capacidade de conservação destes ambientes únicos e verdadeiramente genuínos de par com os grandes monumentos do passado. A contemporaneidade não pode também deixar de fazer parte dos itinerários propostos porque ela dá a justa medida de uma cidade em crescimento, permeável à novidade e capaz de dar resposta a um desenvolvimento imparável e desejável. As grandes infra-estruturas culturais de que a cidade tem vindo a ser dotada, a pioneira Fundação Calouste Gulbenkian, o Centro Cultural de Belém e a sede da Caixa Geral de Depósitos, mais recentes, as estruturas que permaneceram da Expo'98, o Oceanário, o Pavilhão Atlântico, o Pavilhão do Conhecimento/Ciência Viva, os recentemente criados Museu Berardo, Museu do Oriente e MUDE criaram as condições para que Lisboa possa competir com outras cidades europeias na organização de eventos de dimensão internacional, transformando as suas características de cidade periférica no contexto europeu, num motivo de atracção acrescido. Por outro lado, a ligação privilegiada a outros continentes que derivam de uma história feita de pontos de contacto e de um veículo fundamental que é o Atlântico, deve permanecer e desenvolver-se através de novos elos, dinâmicos, agora noutra contexto, mas de fundamental importância.

## **2 – Metodologia**

### **2.1. – Metodologia sugerida pela CML**

Em documento produzido em 16 de Fevereiro de 2009, a CML, por intermédio do seu Departamento de Planeamento Estratégico, e tendo por base o resultado das reuniões entre os vários Comissários e o Comissário-Geral sugeria a seguinte metodologia:

1. Estabelecimento das Linhas de Desenvolvimento a efectuar pelos especialistas indicados pelos respectivos Comissários Temáticos;
2. Selecção dos especialistas com contribuição da CML com realce para a indicação do contraditório;
3. Apresentação das Linhas de Desenvolvimento (em número de 4, no máximo) e das Acções seleccionadas pelos especialistas;
4. Organização de um Seminário aberto (com gravação) para apresentação das Linhas de Desenvolvimento e das Acções: (1) Debate e (2) votação das propostas dos especialistas

pelos presentes, recorrendo a uma tela impressa e a “post-it” como técnica de participação pública;

5. Síntese ponderada das propostas apresentadas pelos especialistas no Seminário e das votações feitas pelo público;
6. Elaboração da Opção Política;
7. Divulgação da Opção Política aos especialistas para análise;
8. Abertura do debate público.

A proposta metodológica da CML evidenciava o propósito da carta estratégica: o documento deveria ser resultado de um processo participado, incorporando essa participação nas conclusões finais e nas recomendações feitas ao executivo.

Ou seja, a proposta de trabalho da CML evidenciava que não se pretendia um relatório produzido por consultores especialistas, mas antes que esses mesmos especialistas organizassem e facilitassem um debate público utilizando, naturalmente, o seu conhecimento e experiência para tornarem as discussões produtivas e conclusivas.

## 2.2. – Metodologia seguida pelo Comissariado da “pergunta 5”

A comissária da pergunta 5, Simonetta Luz Afonso, entendeu formar uma equipa executiva composta por:

- Duarte Azinheira;
- João Paulo Cotrim;
- Jorge Silva
- Rita Sá Marques

Esta equipa foi escolhida tendo em consideração a diversidade dos percursos profissionais dos seus membros, a par de uma diversidade de percursos académicos que pretendia dar ao grupo de trabalho uma abordagem aberta e interdisciplinar.

O objectivo que foi proposto à equipa de trabalho foi o de encontrar um caminho que permitisse responder (pelo menos parcialmente) à pergunta: **COMO AFIRMAR A IDENTIDADE DE LISBOA NUM MUNDO GLOBALIZADO?**



A resposta a esta questão, do nosso ponto de vista, tem de estar suportada pela construção de um discurso que identifique e enquadre as questões identitárias que fazem de Lisboa uma cidade única e que permita a construção de uma *unique selling proposition*. Ora as características identitárias únicas, que não podem ser replicadas, têm de ser necessariamente procuradas na cultura da cidade e dos seus habitantes.

Parece-nos indispensável uma abordagem multidimensional que ajude a responder à pergunta “Como afirmar a identidade de Lisboa num mundo globalizado”:

Identificámos quatro dimensões de análise que deveriam conduzir todo o processo (a discussão e a construção de um discurso que permitisse uma formulação estratégica):

### 1 – “Marca Lisboa”

Existe uma marca Lisboa? Existindo ou não, a cidade recebe cerca de 2.300.000 turistas estrangeiros por ano. Estamos longe de partir do zero. Quais são as forças de Lisboa? O que deve ser melhorado? Talvez a construção de um “discurso que junte todas as pontas”. Quais as motivações dos que nos visitam? Qual será proposta singular de Lisboa? Será Lisboa a cidade das partidas e chegadas? A cidade das viagens? Dos Descobrimentos ao desassossego de Bernardo Soares, essa grande viagem interior de Fernando Pessoa.

O discurso político tende a insistir sempre na modernidade, importante sem dúvida, mas será que os que nos visitam não querem saber mais sobre o nosso passado? Não poderiam ser mais os visitantes, com um discurso descomplexado e moderno sobre o passado? Um passado que fez de Lisboa uma cidade exemplar do ponto de vista da tolerância.

A viagem é um conceito muito operativo (do ponto de vista cultural e económico), que permite articular uma mensagem que junta o passado e o presente.

Também do ponto de vista interno, o dos lisboetas, a construção de uma marca forte é fundamental para a coesão interna da cidade.

## 2 – “Património e Equipamento”

Este é um aspecto fundamental na construção identitária de uma cidade, sobretudo numa “cidade antiga” como é Lisboa.

Uma qualquer análise SWOT sobre Lisboa não pode deixar de considerar o património histórico e urbano da cidade (com aspectos tão únicos como “o azulejo”), uma “força” da cidade. Lisboa é História, é Comida, é Identidade Urbana, é o Fernando Pessoa, mas também é descaracterização e degradação do património construído, abandono e prédios entaipados.

Uma outra característica que a distingue de outras cidades do país, é que Lisboa junta numa mesma cidade História e Modernidade: O Museu de Arte Antiga e o Museu Berardo, Os Jerónimos e o Pavilhão Atlântico, O São Carlos e o CCB, o Castelo de São Jorge e a Fundação Gulbenkian, o MUDE e o Museu do Oriente. Ou o que dizer de uma proposta totalmente singular como é o caso do Oceanário de Lisboa? Estes são apenas alguns, dos muitos exemplos que poderiam ser dados.

Com toda esta variedade de oferta será possível construir a *unique selling proposition*?

## 3 – “Conteúdos e Programação”

A questão dos conteúdos e da programação é complementar à dos equipamentos. Existe um problema muito português (embora menos visível na cidade de Lisboa) que é construir equipamentos sem pensar simultaneamente nos conteúdos. É como ter um computador (hardware), sem aplicações (software), ou seja, um computador que não serve para nada (excepto para se poder dizer que o computador existe). Mantendo a metáfora tecnológica, que é muito ilustrativa, sabemos também que não sendo possível conjugar hardware e software “topo de gama” é preferível equipamento de gama média com aplicações variadas e de qualidade a equipamento extraordinário mas com fracas aplicações. Os conteúdos e a programação são a chave do sucesso dos equipamentos culturais (e não só) de uma cidade.

Existirá uma estratégia global para os conteúdos e programação da cidade? Haverá espaço para o desperdício que é a sobreposição (ou quase) de programações numa cidade da dimensão de Lisboa? Estas são questões importantes para aprofundar.

#### 4 – “Comunicação”

A comunicação é um factor crítico para a construção da *unique selling proposition*. Após a construção da marca (que é claramente uma opção estratégica – onde nos vamos posicionar?), e que é resultado da verificação de um conjunto de condições objectivas: o património, o equipamento, os conteúdos e a programação, precisamos que todo o conceito se torne comum (a etimologia da palavra). Lisboa comunica-se bem? Provavelmente melhor no âmbito externo que interno. Será verdade esse “mito urbano” que é caro viver em Lisboa, e que leva milhares de pessoas a optar pelos subúrbios? A cidade algum vez apresentou uma “comunicação de combate” em relação aos municípios vizinhos?

Por outro lado, também a comunicação interna que é feita para os lisboetas tem um longo caminho a percorrer: Lisboa não precisa apenas de recuperar habitantes, que vivem noutros concelhos, precisa também de não deixar sair os que já cá vivem (ou que ainda cá vivem).

Para o aprofundamento e discussão pública destes quatro dimensões foram realizadas as seguintes acções/eventos:

- Dia 14 de Maio de 2009, no Teatro São Luiz, uma sessão de trabalho (de dia inteiro), dividida em duas partes e com os participantes indicados

#### **Marca e Comunicação**

##### **Facilitadores:**

Duarte Azinheira (Gestor e Consultor) e Jorge Silva (Designer)

##### **Intervenientes:**

Henrique Cayatte, Designer;

Ilídio Nunes, Editor Musical;

Moritz Elbert, Curador.

#### **Património e Equipamento/ Conteúdos e Programação**

##### **Facilitadores:**

Rita Sá Marques (Antropóloga e Programadora Cultural)

João Paulo Cotrim (Jornalista e Programador Cultural)

**Intervenientes:**

Jurgen Bock, Curador;

Ana Tostões, Professora universitária de História da Arquitectura

Miguel Lobo Antunes, Gestor Cultural

Estas duas sessões iniciaram-se com as intervenções dos convidados, que enquadraram os diversos temas tendo por base experiências pessoais, profissionais e académicas diferenciadas, mas todas elas muito relevantes na sua especificidade. Posteriormente a equipa de trabalho apresentou os seus modelos SWOT para discussão. Estes modelos foram resultado do trabalho da comissão e da sua equipa executiva, bem como da consulta a diversos especialistas (este tema será aprofundado em capítulo autónomo, e devidamente enquadrado na “participação” sugerida pela CML), que com o seu contributo ajudaram à necessária síntese que é o resultado da abordagem SWOT.

As discussões das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (o SWOT) da Marca e Comunicação, bem como do Património e Equipamento/Conteúdos e Programação foram amplamente participadas, com um debate aberto e prolongado. As sugestões do público foram recolhidas e serão apresentadas em capítulo próprio.

- Dia 22 de Maio de 2009, no Teatro São Luiz, uma sessão de trabalho (de dia inteiro), dividida em dois estudos de caso e com os participantes indicados

“A Baixa-Chiado (zona histórica)” – Raquel Henriques da Silva, Professora de História de Arte, Universidade Nova de Lisboa

**Convidados:**

- Bárbara Coutinho, Directora, MUDE (Museu do Design e da Moda)

- Catarina Portas, Empresária

- Jorge Silva, Designer

“O Parque das Nações (zona moderna)” António Mega Ferreira, Presidente da Fundação CCB

Convidados:

- Patrícia Reis, Escritora
- João Falcato, Administrador Delegado, Oceanário de Lisboa
- Gil Carneiro de Almeida, Consultor

Os dois estudos de caso pretenderam trazer uma visão mais prática e mais centrada das mesmas quatro dimensões de análise já referenciadas. Foram escolhidas duas zonas/bairros emblemáticas da cidade, sendo uma antiga e a outra nova: A Baixa-Chiado e o Parque das Nações.

Foram convidados dois especialistas que fizeram a sua apresentação (forma clássica de conferência). Posteriormente os convidados fizeram intervenções de cerca de 15 minutos, estas intervenções foram centradas em “experiências pessoais”: de trabalho ou residência nas zonas, ou de direcção de equipamentos culturais.

Os dois estudos de caso tiveram um amplo tempo de debate. Esse debate foi induzido pela equipa de trabalho, que construiu um “itinerário de debate” e uma pergunta final, para cada um dos casos, de forma a tornar o debate produtivo (em capítulo próprio os estudos de caso serão detalhados com diferente profundidade).

No âmbito do processo de participação foram consultados/entrevistados um conjunto de 29 especialistas (este tema será desenvolvido de forma mais alargada em capítulo autónomo). Estas consultas/entrevistas foram enquadradas por um questionário preparado para o efeito. A base do questionário foi sempre aplicada a todos os consultados, naturalmente e de acordo com o perfil específico do inquirido, foram desenvolvidas algumas perguntas específicas para o entrevistado em causa.

Foi também desenvolvido um questionário para internet, com o objectivo de chegar a um público mais genérico (assunto tratado com mais detalhe em capítulo próprio). Foi possível obter 52 respostas.

A pergunta 5 foi também colocada no Facebook, com link para o inquérito, sempre com o propósito de aumentar a amplitude do processo de consulta.

Foi criado um endereço específico de email para receber sugestões para debate e construção do relatório: [perguntacinco@gmail.com](mailto:perguntacinco@gmail.com).

Por último, todo o trabalho foi desenvolvido em sintonia com o Departamento de Planeamento Estratégico da CML. O processo de participação pública, tal como o entendemos, pressupõe dialogar e debater as questões com as estruturas técnicas do município especializadas em processos de reflexão estratégica. O apoio prestado pelo DPE à equipa da pergunta 5 foi total. Deve também ser realçado que a Vereadora da Cultura, Rosália Vargas forneceu à equipa de trabalho o Relatório Intermédio de Fevereiro de 2009, “Estratégias para a cultura em Lisboa”, coordenado por Pedro Costa.

### **3 – A marca e a comunicação**

O trabalho de reflexão e de “decantação” progressiva que a equipa de trabalho utilizou para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças teve por base uma análise SWOT. Este processo foi positivamente influenciado pela consulta realizada com os diversos especialistas. O que aqui se apresenta é, naturalmente, apenas a síntese final.

#### **3.1 – As forças**

- Cidade cosmopolita.
- A luz da cidade.
- O Rio
- Grande hospitalidade.
- Património material e imaterial capaz de atrair inúmeros visitantes estrangeiros (Lisboa histórica e pombalina, o parque das nações o azulejo, os descobrimentos...etc.).
- Um escritor cada vez mais universal – Fernando Pessoa. Uma canção/género musical único e irrepetível que se vai afirmando nos palcos internacionais da “world music” (fado).
- Uma música, de natureza mais étnica, que progressivamente também se vai afirmando nos palcos da “world music”.
- Jazz português em ascensão internacional.
- Dois clubes desportivos de grande dimensão nacional/internacional.
- A gastronomia e a qualidade dos produtos do “mar”.

- Grande oferta de equipamentos/conteúdos culturais que cobrem grande parte da procura existente (e possível).
- Ao nível da programação cultural, a cidade de Lisboa encontra-se perfeitamente em linha com as cidades europeias da sua dimensão.
- Uma oferta capaz de cobrir todas as procuras: sol e praia, golfe e eventos desportivos, património e espectáculos, gastronomia e noite, fado e touros... etc.
- Uma das “melhores noites da Europa”, vida nocturna com ampla e diversificada oferta.
- Melhoria da oferta comercial da cidade. Presença crescente das grandes marcas internacionais.
- A “viagem como património imaterial da cidade”, cidade das chegadas e das partidas/O rio, mais uma vez.
- Sede de agências europeias (combate à droga e segurança marítima).
- Fixação relevante de estrangeiros que encontram em Lisboa oportunidades de estudo, investigação e trabalho, que se constituem excelentes veículos de comunicação.
- Abundante iconografia com relevância gráfica e histórica (ex: Corvos, Santo António).
- Meios de comunicação independentes e de qualidade dedicados à cidade (em papel e online): *Time Out, Park, Dif, LeCool*.

### **3.2 – As fraquezas**

- Falta de continuidade na implementação das estratégias para a promoção da cidade. A estratégia deveria ser da cidade e não a dos políticos.
- Indefinição na marca da cidade/diversas marcas para a cidade.
- Pouca presença da cidade nas redes internacionais de criação.
- Ausência de comunicação e colaboração entre os diversos equipamentos culturais da cidade.
- Ausência de uma comunicação competitiva (no plano interno) face aos municípios de fronteira (perda contínua de população).
- Deficiente sinalização em zonas históricas de grande impacto turístico.
- Estruturas museológicas de dimensão internacional de pequena escala.
- Degradação do parque habitacional (sobretudo nas zonas históricas), com muitas casas fechadas e/ou entaipadas. Pouca preocupação com a recuperação de imóveis, necessidade de recuperar mais e construir menos (edifícios novos).

- Dificuldade na construção de uma comunicação criativa e moderna pelo excessivo peso da ideologia e status quo político-partidário na gestão da capital.
- Ausência de uma transposição do discurso académico actual sobre a História na conceptualização da “marca Lisboa”.
- Ausência continuada de promoção da cidade como destino interno.
- Percepção, pelos lisboetas, de uma cidade mal cuidada, suja, decadente e cada vez mais insegura.
- Massa crítica de opinion makers “Velhos do Restelo” e tendencialmente fatalista em matéria de gestão cultural e patrimonial.
- Sinalética urbana pouco articulada, deficiente, e lenta na sinalização de novas valências.
- Alterações sistemáticas na imagem institucional do Município, sem qualquer relevância para a comunicação da cidade.
- Ausência de uma plataforma digital para a promoção da cidade, eventos e património.

### **3.3 – As oportunidades**

- Cidade capital (de escala humana), o efeito da capitalidade é inegável como factor de atracção.
- Uma língua com mais de 240 milhões de falantes.
- Fundação José Saramago.
- Existência de um roteiro museológico, eixo Janelas Verdes – Ajuda – Belém – Restelo que cobre toda a história do País. Ou seja na falta de uma grande estrutura museológica de nível mundial existe “um grande museu formado por um conjunto de médios/pequenos museus”.
- Um conjunto de temáticas autónomas que propiciam a conceptualização de um discurso para a construção de uma marca e/ou de uma estratégia de comunicação:
  - 25 de Abril;
  - O terramoto
  - Os Descobrimentos
- Posição de centralidade de Portugal e Lisboa face ao Atlântico, África, Américas e Mundo Árabe – Entreposto cultural e económico.
- A nova identificação dos vinhos da Estremadura: Região de Vinhos de Lisboa.



- Plano para a recuperação da zona ribeirinha.
- Plano de dinamização da Baixa/Chiado.
- Futuro TGV.
- Porto (paquetes, etc.)/mais uma vez, o rio.
- Proximidade de praias de grande qualidade.
- Existência de programas universitários de excelência (nível internacional) –Exemplo: MBA Católica/Nova.
- Turismo cultural em crescimento (tendência mundial).
- Dinâmicas de Interculturalidade
- Países de língua portuguesa, nomeadamente Angola e Brasil, em acentuado crescimento económico.
- Massa critica nas áreas de comunicação social, publicidade, design, artes plásticas capaz de um contributo relevante.
- Uma cidade com “boa imprensa” no estrangeiro.
- Construir uma relação mais duradoura com os seus habitantes e consumidores através de uma comunicação ágil e transparente.
- Novos canais de comunicação, como as redes sociais on-line, blogues e microblogues.
- Federar interesses com as cidades/vilas da Grande Lisboa numa perspectiva de alargar o leque de oferta e da procura (ganhar dimensão...).
- Restaurar o orgulho de ser lisboeta (linha de comunicação para a cidade e país).

### **3.4 – As ameaças**

- Concorrência ibérica (Barcelona, Madrid).
- Concorrência de concelhos limítrofes.
- Município com grandes dificuldades económicas.
- Alterações de estratégia consoante o ciclo da gestão autárquica podem impedir o foco numa estratégia ou conceito com intensidade e continuidade.
- Perda de população.
- Envelhecimento da população.
- Dificuldades resultantes do ciclo económico.
- Desaproveitamento das oportunidades.

#### **4 – O património e o equipamento e os conteúdos e a programação**

O trabalho de reflexão e de “decantação” progressiva que a equipa de trabalho utilizou para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças teve por base uma análise SWOT. Este processo foi positivamente influenciado pela consulta realizada com os diversos especialistas. O que aqui se apresenta é, naturalmente, apenas a síntese final.

##### **4.1 – As forças**

- Património monumental de escala humana e características próprias (azulejo, manuelino...etc.). “Não há outra” Torre de Belém, Casa dos Bicos ou Jerónimos...
- Condições geográficas (...o Tejo...) e climatéricas da cidade.
- “Cidade com história” e cultura
- Património Imaterial ligado às viagens, ao mar, à poesia.
- Bairros com vivências próprias (Alfama, Mouraria) e características peculiares (Belém, com zona monumental, proximidade do mar e oferta restauração e hotelaria).
- Espaços e equipamentos adequados para vida ao ar livre (proximidade do rio, praças, jardins, miradouros).
- Concentração de muitos dos museus nacionais (qualificados, com bons acessos e bilhetes acessíveis).
- Oceanário, museu de ciência de nível internacional.
- Equipamentos de dimensão variável com programação de alinhamento internacional e públicos diversificados (FCG, CCB, Culturgest, Pavilhão Atlântico ou Coliseu e também Lux, ZDB, Lx Factory e Santiago Alquimista).
- Equipamentos desportivos variados e de qualidade, com potencial para outros usos.
- Hotelaria qualificada, diversificada e com preços competitivos.
- Diversidade arquitectónica (do pombalino na Baixa ao contemporâneo no Parque das Nações).
- Fado, objecto identitário e “marca” de Lisboa, com adesão transclassista e transgeracional.
- Multiculturalidade: vivências, “Músicas do mundo”, gastronomia, artesanato.
- Gastronomia:
- diversidade fruto do encontro de culturas;

- produtos do mar de excepcional qualidade (e de baixo preço na perspectiva externa).
- Espólios de carácter único, nomeadamente no Museu de Arte Antiga, Gulbenkian, Coches, Museu Berardo, Museu da Marinha, Museu do Azulejo, Museu de Etnologia, Museu de Arqueologia, MUDE.
- Rede de bibliotecas municipais (e outros equipamentos) relativamente extensa, com peso na coesão social dos diferentes bairros e funcionando como equipamentos de proximidade.
- Revitalização da Casa Fernando Pessoa.
- Novos públicos especializados.
- “Clusters” culturais (o Jazz português, clássica com orquestras e artistas nacionais, o fado, o design...etc.).
- Eventos culturais únicos no panorama nacional: Ciclo das grandes orquestras mundiais (FCG), Dias da Música (CCB), Jazz em Agosto (FCG), Rock in Rio, Festival Alcantara, Festival de Teatro de Almada, Experimenta, Doc. Lisboa, Indie... etc.
- Programa de recuperação e fruição de espaços e jardins públicos (quiosques, coretos... etc.).
- Rede de *hostels* (os três melhores do mundo são em Lisboa).

#### **4.2 – As fraquezas**

- Desatenção ao tema MAR/RIO (Museu da Marinha e similares sem articulação, renovação, etc.).
- Pouca programação que relacione a cidade com o rio.
- Quase ausência de instrumentos de interpretação (indicações, placas, rotas organizadas) e os que existem estão dispersos e sem lógica.
- Sinalética deficiente para equipamentos e património.
- Políticas de preservação do património imaterial ainda pouco consolidadas.
- Ausência de uma plataforma digital que promova toda a oferta cultural da cidade e que integre um sistema de ticketing.
- Espaço público desaproveitado: Ribeira, Santa Clara, Estufa Fria, Fábrica Nacional... etc.
- Desadequação dos horários de alguns equipamentos (fecho no verão, fora do horário de trabalho, etc.).
- Equipamentos culturais com ‘vida intermitente’ (por exemplo, Teatro Trindade ou Cinema São Jorge).
- Ausência de salas de cinema com programação ‘alternativa’. Falta uma sala com reposições.

- Museu do fado: fraca qualidade dos conteúdos.
- Museu da cidade: fora da zona histórica e antiquado.
- Ausência de um museu/discurso de história assente em três eventos: Descobrimentos, terramoto, 25 de Abril.
- Falta de equipamentos de proximidade.
- Pouca atenção à cultura ‘amadora’ (excepto marchas populares).
- Falta de equipamentos multivalentes para ensaio e residências artísticas e regulamentação pouco divulgada para uso de ateliês e equipamentos municipais.
- Mau estado de conservação de parte do património municipal

#### **4.3 – As oportunidades**

- Cidade cosmopolita e multicultural.
- Placa giratória cultural entre Brasil, PALOP, Oriente e Europa.
- Universalidade de Fernando Pessoa.
- Reinvenção da tradição.
- O mar e a viagem.
- Espaço público e clima.
- Sensibilidade ambiental.
- Atenção à contemporaneidade (uma nova tendência).
- População universitária, presença nas redes Erasmus.
- Cidade de turismo de curta duração.
- Grande apetência pelas novas tecnologias.
- MUDE.
- Futuro África.cont.
- Crescimento de oferta da Lx Factory e espaços semelhantes.
- Requalificação do Museu do Fado (novo programa, novos conteúdos e programação).
- Igrejas como património visitável e utilizável enquanto equipamentos culturais.
- Programa de revitalização de espaços ligados à arqueologia industrial e outras.
- Praias e jardins com equipamentos de apoio (e talvez ‘culturalizáveis’, por ex. bibliotecas itinerantes com jornais e revistas para consulta).

- Aproveitar o modelo da experiência intermunicipal da grande Lisboa no tratamento dos resíduos, aplicando-o (conceito de partilha e de integração) a outras áreas, nomeadamente à cultura, turismo e lazer.

#### **4.4 – As ameaças**

- Desertificação da cidade (diminuição do público) e abandono do património edificado.
- Envelhecimento da população.
- Diminuição do poder de compra.
- Falta de regularidade na produção de eventos de grande visibilidade internacional.
- Divulgação nacional e internacional das colecções nacionais pouco eficaz.
- Concorrência ibérica (Madrid, Barcelona, Sevilha).
- Descaracterização da gastronomia.
- Redução orçamental (generalizada) para a produção de conteúdos culturais e para a recuperação/manutenção do património e equipamentos.
- Escala dos públicos.

### **5 – O processo de consulta**

#### **5.1 – Os especialistas**

Para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de Lisboa, nos vectores de análise definidos pela equipa de trabalho: marca e comunicação, património/equipamento e programação/conteúdos foi ouvido um grupo alargado de peritos. As suas contribuições foram também bastante úteis para a construção dos itinerários de debate.

Especialistas/peritos consultados:

- Jorge Felner da Costa, especialista em turismo;
- Rolando Borges Martins, Presidente do Grupo Parque Expo;
- Marina Bairrão Ruivo, Directora da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva;

- Moritz Erbert, Curador;
- Jurgen Bock, Curador;
- António Mega Ferreira, Presidente da Fundação CCB;
- António Filipe Pimentel, Professor de História de Arte da Universidade de Coimbra
- Miguel Lobo Antunes, Administrador da Fundação CGD;
- João Botelho, Realizador de cinema;
- Carlos Pimenta, actor e encenador;
- Andreia Galvão, Subdirectora do IGESPAR e Professora Universitária;
- Dalila Rodrigues, Historiadora de Arte e Directora do Museu Paula Rego (Cascais);
- Rosália Vargas, Vereadora da Cultura da CML;
- João Cepeda, Director da *Time Out*;
- Inês Pedrosa, escritora e Directora da Casa Fernando Pessoa;
- Luís Serpa, Galerista;
- Mário Pereira, Historiador de Arte e Director do Palácio de Mafra;
- Raquel Henriques da Silva, Professora Universitária;
- Catarina Portas, empresária;
- Joana Vasconcelos, Artista Plástico;
- Ilídio Nunes, editor musical (clean feed);
- Ana Tostões, Professora Universitária;
- João Falcato, Administrador delegado do Oceanário de Lisboa;
- Henrique Cayatte, Designer;
- Barbara Coutinho, Directora do MUDE;
- Alberto Marques, Turismo de Portugal, Director
- Cristina Leite, Directora do Museu da Cidade
- Teresa Craveiro, CML, Directora do DPE
- Pedro Costa, Professor Universitário, Coordenador do estudo sobre Estratégia para a Cultura/ISCTE.

Todas as entrevistas/consultas tiveram por base um questionário comum. Naturalmente, foram realizadas algumas perguntas específicas de acordo com o perfil do entrevistado. O guião (geral) para a entrevista foi:

1. Como afirmar Lisboa num mundo globalizado?
2. Lisboa tem equipamentos culturais suficientes?
3. Julga que Lisboa precisa de um equipamento cultural novo? Se sim, qual?
4. Se pudesse, qual o monumento/ museu implodiria? Porquê?
5. Acha que a sinalética referente aos equipamentos culturais/museus é eficaz? Como fazer para melhorar?
6. Como promoveria o património/ museus de Lisboa?
7. Acha que é fácil aceder à programação cultural da cidade?
8. Acha que há coordenação entre as várias programações na cidade? Se não, como faria?
9. Acha que a programação é equilibrada entre os vários universos artísticos?
10. Em que é que acha que a cultura pode ajudar a atrair pessoas para a cidade? Como afirmar a identidade de Lisboa num mundo globalizado?
11. Para os Forasteiros quais os aspectos distintivos /atractivos de Lisboa?
12. Quais as estratégias que são usadas para vender Lisboa no exterior?
13. Pensa que Lisboa (como cidade) tem uma boa estratégia de comunicação?
14. Que aspectos melhoraria na política de comunicação da cidade?
15. A oferta cultural (programação das instituições culturais) é um critério de diferenciação para quem nos visita?
16. Existe uma “marca Lisboa”?
17. Que produtos ou ideias estão associadas a Lisboa (de um ponto de vista externo)?
18. Lisboa é uma cidade presente no ranking dos principais destinos europeus. Parece-lhe possível aumentar a sustentabilidade desta posição? Como?
19. Lisboa é uma cidade multicultural. Parece-lhe que a oferta cultural da cidade reflecte essa realidade?

## **5.2 – Os lisboetas**

Foi colocado na página da Carta Estratégica, site da CML, um inquérito para resposta em linha. No *Facebook* foi também criado um link de resposta para o questionário. Este instrumento de análise quanti-qualitativa esteve muito pouco tempo disponível para resposta (cerca de 15 dias), ainda assim foi possível obter 52 respostas válidas.

Os resultados obtidos não têm, evidentemente, nenhum valor representativo: a amostra não tem dimensão suficiente, não é aleatória, e não foram utilizadas nenhuma técnicas de estratificação.

A construção da Carta Estratégica, enquanto missão definida pelo município, aconselhou sempre os grupos de trabalho a escolherem metodologias que promovessem a participação pública. Foi o que fizemos. Este questionário vale, por isso, pelas 52 opiniões individuais que contêm. O tempo que os respondentes perderam, e a preocupação que revelam com a sua cidade merece ser destacada.

Naturalmente, as questões abertas não objecto de nenhuma agregação nem contabilização. Cada resposta é uma opinião individual.

### **Inquérito:**

#### **Sete perguntas e um desafio**

1. A 'marca' de Lisboa é:

Luz	Fernando Pessoa
Vento	Sardinhas
Cidade branca	Petiscos
Capital	Fado
Metrópole	Ginjinha
Tejo	Manjerico
Navio	Azulejo
Viagem	Belém
Multiculturalidade	Pavilhão de Portugal
Convivialidade	Outros. Quais?

2. **Se convidasse um amigo estrangeiro, que faria com ele em Lisboa? Onde o levaria?**
3. **Onde vive? Considera-se 'alfacinha'?**
4. **Se mora fora, ou quisesse mudar de bairro, onde gostaria de viver em Lisboa? Porquê?**
5. **Lisboa tem equipamentos culturais/programação suficientes?**



Se acha que não, qual o equipamento / programação que falta?

**6. Como tem conhecimento da programação cultural da cidade?**

Agenda Cultural

Jornais

Internet

Rádio

Tv.

Outros

Quais?

**7. Se mora fora de Lisboa, vem de propósito para assistir, visitar ou participar em:**

Festival de cinema		Lux
Doc Lisboa	Feira do Livro	
Indie		ZDB (Galeria Zé dos Bois)
Teatro	Feira de Antiguidades	
Ópera		
Concertos de música clássica	Moda Lisboa	Museu de Arte Antiga
Concertos pop/rock		
Jazz	Experimenta Design	Museu Berardo
Fado		
Exposições		Oceanário
Fotografia		
Galerias de Arte	Maratonas	Jardim Zoológico
Monumentos		
Festas da Cidade	Regatas	
		Parques/Jardins
Gastronomia	Futebol	

**E, finalmente, proponha um slogan para Lisboa.**

Respostas ao inquérito:

**1- A 'marca' de Lisboa é:**

- Luz – 18 respostas
- Tejo – 13 respostas
- Multiculturalidade – 4 respostas
- Capital – 3 respostas
- Belém – 2 respostas
- Convivialidade – 2 respostas
- Sete Colinas – 2 respostas
- Fado – 2 respostas
- Navio – 1 resposta
- Azulejo – 1 resposta
- Bairro – 1 resposta
- Criatividade – 1 resposta
- Descobrimientos – 1 resposta

**2-Se convidasse um amigo estrangeiro, que faria com ele em Lisboa? Onde o levaria?**

- Iria ao Museu do Chiado, CCB, a galerias de Arte, Terreiro do Paço, Costa do Castelo, Alfama, Baixa, Chiado, Gulbenkian.
- rio, azulejos, bairros típicos, comida portuguesa, vinho português, fado, museus, cafés, eléctrico, cacilheiros, ia à outra margem para se ver a cidade da outra banda.
- Cais Sodré; Chiado; Baixa; Martim Moniz; Sintra; Bairro Alto; Castelo.
- Levaria a ver o Rio, a visitar os parques, a percorrer as ruas antigas.
- Cais das Colunas.
- ao centro, ao chiado.
- Alfama, Costa do Castelo, Bairro Alto. Beira-rio, se se pudesse lá passear.
- Chiado, bairros antigos, Belém, Parque das Nações, Castelo.
- Levava-o a visitar os principais monumentos para poder conhecer um pouco da história, levava aos principais jardins/parques e praias para poder apreender o ambiente natural e

paisagístico e convidava-o naturalmente a conhecer as principais zonas de Lisboa para captar a essência de qualquer cidade, as pessoas.

- Zonas características de Lisboa. Passeava pela cidade de Alfama a Belém.
- À beira do rio, a Alfama, ao Castelo, a Belém, ao Bairro Alto.
- Baixa e Castelo
- levava-o a conhecer a cidade mostrando-lhe o que mais de histórico temos.
- Aos miradouros da cidade, a alguns restaurantes, ao Bairro Alto, à Bica e ao Chiado, ao Jardim da Estrela, à Feira da Ladra.
- fado.
- Leva-lo-ia a conhecer os lugares que mais gosto em Lisboa: os miradouros, os jardins com as suas esplanadas, alguns locais de animação nocturna.
- Belem, Gulbenkian, Culturgest, Zoo, Baixa, Expo.
- descer do chiado à baixa, atravessar o rossio, subir ao castelo. descer da graça ao Martim Moniz, descobrir o bairro alto e o adamastor, depois Alcântara.
- Castelo de são Jorge, nossa senhora do monte, terreiro do paço, mosteiro de são Vicente de fora, Gulbenkian.
- Praça do Império, Praça das Nações, Museus: de Arte Antiga, azulejo e Gulbenkian.
- Almoçava no Martinho da arcada; ou em Alfama., Passeava a pé pela baixa, Chiado, Av Liberdade, Alfama, la ver a vista ao Adamastor, ao miradouro de S. Luzia. Jantava no Bairro Alto. Visitava o Museu CG e o CCB. Começava uma noite no HOT CLUB e acabava no Lux ou no incógnito ou na Bica.
- Iria visitar a zona do Castelo de S. Jorge, a Baixa, a Expo (incluindo o Oceanário) e a zona de Belém.
- 1º ver Lisboa da margem sul.2º sentir Lisboa passando a pé pelo castelo, pelos miradouros, pelo chiado, e desde a expo passando pelo cais do sodré até Algés.
- para qualquer lado, menos para a praça do comercio que tem a vista fechada, pelo menos desde 1994.
- Castelo, Chiado, Príncipe Real, Parque das Nações e Belém.
- Percurso entre a colina do Príncipe real e a graça, passando pelo Bairro Alto, Baixa e Alfama.
- passear perto do rio, passar pelos bairros típicos, visitar um museu.
- Castelo, Alfama, Chiado, Estrela, Belém, Parque das Nações, Gulbenkian.
- Castelo, Chiado, Príncipe Real, Bairro Alto, Baixa, Gulbenkian, CCB, Belém.
- Usufruir da multiplicidade de oferta - praia, rio, eventos, Monumentos, convívio (bairro, santos, docas, alfama) e tipicidade (pátios, feira da ladra, miradouros).
- ao miradouro de Santa Luzia, ao Museu das Janelas Verdes e depois jantar no Ponto Final.

- Levaria para um ou vários passeios a pé (sempre que possível) pelo Parque das Nações, zona ribeirinha desde o Cais do Sodré até a Belém, Alfama, Graça. À noite, para incursões no Bairro Alto, Bica, Docas de Santo Amaro. Além disso existem inúmeras opções e alternativas de âmbito cultural e lúdico (museus, jardins, etc..)
- Jerónimos, Gulbenkian, estufa fria, jardim botânico, Bairro alto, Chiado.
- Central Tejo, Jardins do Museu do Trajo e Museu do Teatro, Tapada das Necessidades, Miradouro do Jardim Infantil do Monsanto.
- Castelo, P.Nações, Pq. Eduardo VII, Belém, CCB.
- Gulbenkian, parque das nações, parque Eduardo VII, Alfama, bairro alto, mouraria, graça, belém, tapada da ajuda, estádio da luz.
- A ver o por do sol à torre de Belém.
- A Belém, ao Chiado, à Baixa, ao Parque das Nações e ao Castelo.
- Visitar o vasto património (zonas histórias, Baixa-Chiado-Bairro Alto, Belém).
- Castelo de S.Jorge.
- Bica do Sapato, bica, Bairro Alto, passeio de barco, cais do sodré, chiado, cerca moura, ccb.
- Belém.
- Levá-lo-ia a ALFAMA (para conhecer o útero de Lisboa), ao Fado (mas nunca no Bairro Alto), ao Castelo, à Igreja do Menino Deus, ao Chapitô;, ao Jardim de S. Pedro de Alcântara, ao Mosteiro dos Jerónimos e aos Pastéis de Belém, ao SANTO ANTÓNIO, ao Chiado, ao Elevador do Lavra, a andar de eléctrico, a jantar à Bica, a andar de Cacilheiro e a subir no elevador de Almada ao pôr-do-sol (e a jantar desse lado do Rio), ao Jardim da Estrela e ao Príncipe Real, a um espectáculo dos ;Irmãos Catita; e só depois, então, ao Oceanário, ao Parque do Tejo;, ao Jardim Zoológico, ao Museu do Azulejo e à Feira da Ladra...
- Jerónimos, Belém, Bairro Alto, Baixa, Praça Comércio, Parque das Nações;
- a beber uma ginja, provar bacalhau ou sardinha assada, concertos.
- Belém, Alfama, Baixa.
- A passear, desde o castelo até a rio. Ao Parque das Nações.
- A ver o Rio.
- Desde as zonas mais típicas ao Parque das Nações.
- Baixa, Chiado, Príncipe Real, Belém, Castelo, Parque das Nações, Estoril, Sintra.
- Alfama, Castelo, Parque das Nações.

### **3- Onde vive? Considera-se 'alfacinha'?**

- Nova Iorque e sou alfacinha.

- Vivo nas Caldas da Rainha, mas sou uma alfacinha de gema.
- Costa da Caparica, mas considero-me alfacinha.
- Lapa. Ainda não (pois não nasci cá).
- Alcântara, Tomar, Riachos. Sim.
- nos arredores de Lisboa. Sim.
- Na linha de Cascais. Sou alfacinha emprestada.
- No Areeiro. Claro que sim.
- Vivo em Lisboa, contudo não me sinto nada alfacinha.
- Castelo de São Jorge. Não me considero alfacinha.
- Janelas Verdes. Não, mas amo Lisboa.
- Calhariz de Benfica. Sim.
- Nasci no Príncipe Real mas moro na Amadora, e sim considero-me alfacinha de gema.
- Na Estrela, em Lisboa. Totalmente alfacinha.
- Anjos. Sim.
- Príncipe Real. Não sei bem o que é ser alfacinha. Se for ter nascido em Lisboa e gostar de Lisboa, então sim.
- Restelo. Alfacinha.
- Martim Moniz/almirante reis. não.
- ajuda - sim mas de um bairro periférico.
- Príncipe real. Sim.
- Tangencialmente, porque há anos que o Bairro da Liberdade/Serafina foi esquecido, talvez por incapacidade do mesmo em exigir melhores condições...
- Alvalade. Sim, considero-me alfacinha.
- Vivo no Lumiar. Não me considero alfacinha, porque vivi a infância fora de Lisboa.
- Chiado. Sim.
- Restelo. não. lisboeta.
- Rua Santa. Marta, Lisboa – Sim.
- Lisboa. Não me considero alfacinha.
- vivo fora, trabalho em Lisboa.
- Vivo em Lisboa e considero-me muito 'alfacinha'.
- Príncipe Real. Sim.
- Lisboa e Porto. Não me considero Alfacinha. Acho que aprecio mais Lisboa que muitos alfacinhas, mas considero que a maioria destes não tem conhecimentos suficientes para comparar o que têm com o resto que existe.

- nos anjos e sinto-me completamente alfacinha.
- Em Lisboa, na freguesia dos Anjos. Sim, considero-me alfacinha porque foi em Lisboa que eu nasci e vivi a maior parte da minha vida.
- 1150-279. Sim
- Benfica. Sim.
- Alto Santo Amaro, freguesia de Alcântara.
- Lisboa e Entroncamento... Considero-me um cosmopolita que adora Lisboa.
- No Lumiar. Considero-me uma verdadeira alfacinha.
- No concelho de Odivelas. Sim, porque nasci em Lisboa e porque Lisboa tem uma influência simbólica sobre os concelhos na sua envolvente.
- Saldanha. Sim.
- Príncipe Real.
- Sintra, não.
- Nos Olivais-Norte. Não me considero alfacinha, sou apenas lisboeta (Lisboa é a minha Cidade).
- Loures! Não.
- De momento vivo no Estoril. Não sou alfacinha.
- Benfica e sim, considero.
- Campo Pequeno SOU ALFACINHA.
- Benfica. Sim!!
- Av.Roma. Não.
- Alto de S. João. a 100%. Nasci no Chiado.
- Vivo em Rio de Mouro, mas nasci e cresci em Lisboa, logo um potencial regenerador da capital.

**4-Se mora fora, ou quisesse mudar de bairro, onde gostaria de viver em Lisboa? Porquê?**

- Santa Catarina, por causa da Luz e por estar perto do Bairro Alto, Chiado, Baixa. Santos.
- onde sempre vivi e onde ainda vive a minha mãe Alvalade.
- Príncipe Real, pela localização, comércio, basicamente pela qualidade de vida.
- Moro onde gosto, tenho essa sorte.
- Alcântara. Pelas pessoas, pelos cheiros de rio, pelas ligações ao mundo.
- Alfama. pela história do local.
- Na baixa, se estivesse sem carros e com edifícios recuperados e gente a viver lá.
- Chiado, porque vivi lá 25 anos e adorava.

- Gosto muito de morar onde moro.
- Gosto do bairro onde vivo porque estou perto do rio, porque é uma zona bonita da cidade porque posso deslocar-me a pé, porque combina tradição e estilo.
- Príncipe Real, Campo de Ourique ou Chiado. Porque são o que de Lisboa tem mais Lisboa.
- Gosto do Príncipe Real por ser uma zona central e movimentada.
- Espero poder viver sempre no bairro da Estrela. Por ser sossegado, por ter o jardim, por ter casas com vistas óptimas sobre Lisboa.
- Se tivesse de mudar, talvez para Alvalade.
- escolhi o martim moniz. porque é central, misturado, alegre, característico, próximo. se fosse mais limpinho....
- Ou bairro de Alvalade ou Chiado.
- No restelo porque tem vista para o Tejo e está perto da zona verde de Monsanto.
- No Príncipe Real, talvez a zona mais bela da cidade.
- Chiado pelo bairro, movimento, comércio, cultura.
- Gostava de morar na zona do Chiado para estar mais perto do centro da cidade.
- Príncipe Real com vista para o rio.
- Castelo, Entre Alfama e Graça. Actor Taborda. Tem personalidade própria.
- não me importava de viver em Santa Catarina.
- Santa Catarina - espaço e rio.
- Alta de Lisboa.
- Parque Nações ou qq outro com vista para o Tejo.
- Chiado, caro mas onde há muito espírito de Lisboa.
- Gostaria de morar na zona das Avenidas Novas, por ser central e com charme.
- Olivais - Bairro da Encarnação. É um bairro bem concebido, com um traçado urbano equilibrado, espaços verdes, equipamentos, boas acessibilidades.
- Campo de Ourique. Tem mais vida de Bairro.
- Não, devido ao elevado preço das habitações e ao estado de conservação.
- No Largo da Academia das Ciências. Por estar no coração da Cidade e, ao mesmo tempo, fora do bulício dela.
- Parque das Nações! Bairro Moderno.
- Benfica/Estrada de Benfica. Zona sossegada com comércio local e residentes de todas as faixas etárias.
- Gostaria de viver no Saldanha ou até mesmo na Baixa.
- Gosto do meu bairro. Só mudaria para uma casa com mais luz.

- Num bairro popular. Mais central. Mais cosmopolita.
- Alfama.
- Gostaria de mudar para Chiado/Santa Catarina/Santos, porque é uma zona jovem, movimentada e inovadora e com tradição.
- Restelo ou Alvalade

#### **5- Lisboa tem equipamentos culturais/programação suficientes?**

##### **Se acha que não, qual o equipamento / programação que falta?**

- Tem bastantes equipamentos culturais, para a sua dimensão. Relativamente à programação, penso que deveriam ser criadas condições para que houvesse uma criação de oportunidades a novas programações, nas diversas áreas culturais. Dou o exemplo da Plataforma Revólver ou do trabalho que está a ser feito no Pavilhão 28 do Hospital Júlio de Matos. Existem outros espaços, que até são Municipais e que poderiam estar melhor aproveitados. Há muita gente com vontade, não tem é espaço para poder desenvolver os seus projectos.
- Acho que tem suficientes. Melhorar alguns seria imperioso.
- Ainda não. Mais salas de cinema no centro da cidade. Há espaços vazios, edifícios lindíssimos abandonados que poderiam ser aproveitados em cada bairro.
- Museu de Arte Popular concreto e maior vivência da tradição lisboeta.
- sim.
- Falta um passeio à beira-rio na baixa!!!
- Sim.
- Acho que a oferta se adequa à procura.
- Tem, apesar de mal aproveitados.
- Penso que sim.
- Já tem muita coisa. Falta dinamizar alguns museus.
- Diversificar equipamentos culturais por mais bairros.
- Acho que começa a ter. Acima de tudo, as pessoas parecem agora mais disponíveis para desfrutar o que existe.
- Tem equipamentos culturais suficientes. Falta melhorar/dinamizar alguns jardins. Falta animação de bairro..
- Tem. Precisa de articular as programações e perfis, o que não significa branquear as diferentes acções. é preciso trabalhar a questão da comunicação (interna e externa) desenvolver parcerias com outras instituições (Metro, PT...) e conseguir o apoio dos ocs.
- Não. Cinemas e teatros fora dos centros comerciais, espaços de estacionamento coberto (silos).



- Suficientes.
- Sim.
- Penso que sim. Este ano há imensos eventos musicais.
- Sim.
- Sim.
- O que falta à Cidade é massa crítica suficiente para ser cosmopolita. Uma ideia seria termos mais estudantes estrangeiros ou indústrias / serviços verdadeiramente globais e diferenciadores. Um bom exemplo disso é o novo centro Champalimaud.
- Sim.
- Faltam salas de espetáculo de média dimensão.
- Creio que sim, por vezes pode é faltar alguma comunicação sobre a programação.
- Equipamentos suficientes. A programação deveria ser centrada nos artistas nacionais.
- Tem bastante programação cultural clássica (música, teatro, museus..) para o tamanho da cidade. Acho que faltam equipamentos de divulgação/promoção/programação técnica/científica atuais.
- Lisboa tem tudo quanto basta, só precisa de facilitar a vida a quem cá vive.
- Lisboa tem muito por onde escolher não parece que isso seja um problema ou desvantagem.
- Parques Temáticos, Salão de Ilustração.
- Não. Falta espaço para a meia-idade e mais velhos que gostam de se divertir. Sítios onde se possa comer e/ou beber e dar um pezinho de dança sem ser as discotecas, como há em muitos países estrangeiros.
- Lisboa apresenta graves deficiências ao nível do espaço público, nomeadamente espaços verdes de qualidade, com infra - estruturas culturais e desportivas e animação de rua.
- No geral sim....
- Penso que sim e que tem vindo a melhorar bastante nesse nível.
- Lisboa, desde a Capital Europeia, reforçado com a inauguração do CCB e mais recentemente com a Expo 98, tem uma vasta e diversificada oferta cultural.
- Sim.
- Falta um museu de arte contemporânea à séria,
- São suficientes.
- Faltam Festivais de Música étnica, ou folclórica (como desejarem), faltam mais espetáculos de Teatro e de Bailado contemporâneo, falta mais Ópera e faltam mais Cafés de estilo verdadeiramente europeu (como o recente "Pois", em Alfama, ou a "Vertigo no Chiado...")!
- Sim.

- Creio que é necessário reaproveitar/recriar os espaços míticos de outros tempos (Ritz club, Rookie, Johnny Guitar), dedicados a movimentos culturais alternativos. Há muito que se fala no Hard Club de Lisboa... Comparando com qualquer outra capital europeia (Madrid é grande exemplo), Lisboa fica bastante aquém do desejado.
- Sim, Lisboa tem equipamentos suficientes mas uma programação que, mais do que não ser muito diversa, não é divulgada.
- Mais eventos de rua.
- Sim.
- Sim.
- Tem bastantes equipamentos. Faltam pequenas salas de divulgação de jazz, música alternativa.
- Não, faltam ciclovias e espaço para os peões poderem sentir a cidade como sua e não uma cidade dominada pelo automóvel.

#### **6 - Como tem conhecimento da programação cultural da cidade?**

- Agenda Cultural – 41 respostas
- Jornais – 39 respostas
- Internet – 35 respostas
- TV – 17 respostas
- Rádio – 13 respostas
- Outros – 11 respostas

#### **7- Se mora fora de Lisboa, vem de propósito para assistir, visitar ou participar em:**

- Concertos Pop/Rock – 12 respostas
- Exposições – 11 respostas
- Monumentos – 9 respostas
- Parques/Jardins – 9 respostas
- Teatro – 9 respostas
- Feira do Livro – 8 respostas
- Oceanário – 8 respostas
- Galerias de Arte – 7 respostas

- Lux – 7 respostas
- ZDB – 7 respostas
- Festas da Cidade – 6 respostas
- Museu de Arte Antiga – 6 respostas
- Concertos de Música Clássica – 6 respostas
- Festival de Cinema – 5 respostas
- Indie – 5 respostas
- Fotografia – 5 respostas
- Gastronomia – 4 respostas
- Museu Berardo – 4 respostas
- Jardim Zoológico – 4 respostas
- Futebol – 3 respostas
- Jazz – 3 respostas
- Doc Lisboa – 2 respostas
- Feira de Antiguidades – 2 respostas
- Moda Lisboa – 2 respostas
- Ópera – 2 respostas
- Experimenta Design – 2 respostas
- Maratonas – 1 resposta
- Regatas – 1 resposta
- Fado – 1 resposta

**E, finalmente, proponha um slogan para Lisboa.**

- Nova Luz, novo Fado.
- Lisboa onde a luz voa!
- Lisboa.eterna juventude.
- Lisboa, cidade dos novos mundos.
- Lisboa é de todos.
- Lisboa, formosa e luminosa.
- Lisboa. Aqui está em qualquer lugar!
- Tão boa Lisboa.
- Lisboa, a minha cidade!

- Em Lisboa, a vida é boa...
- Lisboa, a nossa al déla.
- Em cada esquina a vida, em cada vida o sonho, em cada sonho a força para mudar!
- Lisboa, Cidade da Cor e da Luz!
- SINTA E ENVOLVA-SE PELA LUZ E SOM DE LISBOA.
- Lisbon!
- Lisboa - Cidade localmente Global Lisbon - The Local Global city.
- Lisboa, porque sim!
- Lisboa, Ponte para o Mundo.
- Lisboa..., Não há palavras qu'esprimam...
- «Lisboa, uma cidade aberta ao mundo»
- Boa Lisboa!
- LISBOA É BOA !
- Lisboa uma cidade cheia de encantos...
- Lisboa - Cidade do Tejo.
- Lisboa, Cidade Viva!
- Much more than you expect.
- «Lisboa, História, Cultura e Saudade»
- LISBOA, CIDADE DA MINHA VIDA...
- Livre Inovadora Surpreendente Boémia Ocidental Apaixonante.
- Lisboa, a encantar desde 1147.
- Cidade gaivota.
- Lisboa...és boa!!!
- Lisboa, única.
- Lisboa, cidade das pessoas.

## **6 – As sessões de trabalho**

### 6.1. – 1ª Sessão (14 de Maio de 2009)

No dia 14 de Maio foram realizados as duas sessões de trabalho dedicadas à Marca e Comunicação (a primeira) e ao Património/Equipamento e Conteúdos/Programação.

## **Marca e Comunicação**

### **Facilitadores:**

Duarte Azinheira (Gestor e Consultor) e Jorge Silva (Designer)

### **Intervenientes:**

Henrique Cayatte, Designer;

Ilídio Nunes, Editor Musical;

Moritz Elbert, Curador.

Nesta sessão o Henrique Cayatte fez uma apresentação com o título de “Alfa a Beta” (Power Point em anexo), onde partindo do exemplo de outras cidades, sobretudo Milão, referiu a presença (ou a ausência por comparação com Milão) da iconografia da cidade de Lisboa nas marcas das suas instituições. Esta apresentação propôs um conjunto de ideias e de sugestões que poderiam ser utilizadas na construção/fixação de uma marca Lisboa.

O Ilídio Nunes (editor da Clean Feed) fez uma apresentação muito centrada na sua experiência pessoal de criação de uma editora de Jazz contemporâneo, sediada em Lisboa, e que se tornou em muito poucos anos uma referência mundial. A Clean Feed é uma editora criada em 2001 com um perfil totalmente internacional e com um catálogo formado por músicos dos “quatro cantos do mundo”, tem tido também um papel fundamental na internacionalização do Jazz contemporâneo português é nomeadamente, a editora que representa o Bernardo Sasseti.

Esta editora organiza o seu principal festival em Nova York e cerca de metade das suas vendas são realizadas em internet (downloads de discos). Foi uma intervenção muito interessante que mostrou, com um exemplo, como é possível um grupo de portugueses jovens e com muito pouco capital criarem do nada uma “marca de nicho”, suportada pela internet e totalmente encaixada no espírito da Web 2.0.

O Moritz Elbert fez a sua apresentação baseada no seu percurso pessoal: porquê é que um alemão que estudou em Itália decide viver e trabalhar em Lisboa?

A problemática dos estrangeiros que vivem e trabalham em Lisboa, e que por regra tem uma opinião mais favorável da cidade do que aqueles que sempre cá viveram, é para o grupo um paradoxo interessante e que merece ser objecto de um estudo mais aprofundado para se perceber se de facto é mesmo uma regra. Para a equipa de trabalho as opiniões destes novos lisboetas são um contributo fundamental, o que justifica a nossa escolha de ter um estrangeiro em cada um dos painéis (manhã e tarde).

Depois das três intervenções, com aproximadamente 20 minutos cada uma, e que tinham como objectivo “ir preparando” o público para o debate, foi apresentada análise swot da Marca e Comunicação (vd capítulo 3).

A visão da equipa de trabalho foi colocada à discussão recolhendo em termos genéricos um apoio significativo por parte do público. Entendemos contudo isolar e transcrever as sugestões dadas pelos presentes. Algumas das sugestões apresentadas encontravam-se já presentes no modelo apresentado.

### **Questões levantadas pelos participantes**

- Centrar informação no utilizador;
- A importância da multiculturalidade
- Melhorar a sinalética
- Construir roteiros temáticos na cidade e na grande Lisboa
- Espaço público deve estar mais aberto à pluralidade
- Materializar as histórias da cidade
- Cultura e turismo devem estar ligados
- Reformulação administrativa da câmara
- Interação de todos os equipamentos culturais
- Lisboa é uma cidade diferente e não franchisada
- Falta programa cultural de micro escala
- Dificuldade de acesso de pequenos promotores culturais aos equipamentos existentes
- Descentralização de universidades
- Falta atenção à concorrência externa e interna (outros municípios)
- Continuação de grandes projectos é fundamental para a cidade
- Gestão da marca Lisboa deve ser clara
- Falta de clareza nas regras urbanísticas
- Falta de foco na captação de investimentos
- Incorporar valores ambientais na marca
- Necessidade de construir uma ideia central para Lisboa
- Promoção da cidade como cenário de Cinema (ex: Barcelona → Woody Allen)
- Legislação para impedir mudanças na marca
- Potencial para o turismo religioso em torno da figura do Santo António
- Câmara impede ou atrasa procedimentos burocráticos para a realização de filmes
- Rio, mar da palha grande força da cidade
- Conservar antes de reabilitar
- Lisboa com qualidade não pode ter muito mais gente (perda de população é uma ameaça, mas também um oportunidade)
- Terminal cruzeiros adiado

- Encontro línguas PALOP
- Partidas emigrantes como ameaça para a cidade
- Articulação de festivais, grande festival
- Internacionalizar as festas das cidades
- Voluntariado Sénior deve ser visto como uma oportunidade
- Faltam residências para artistas
- Lisboa está a perder a classe média/mais inclusão
- Novos formatos de animação pública
- A discussão pública é uma grande oportunidade para a cidade
- Lisboa é um campo batalha entre interesses ocultos
- É preciso Brandstory , que conte a diversidade de experiências da cidade
- Reconquista Lisboa (enquanto tema histórico) é uma oportunidade que deve ser trabalhada
- São Vicente, santo internacional
- Ameaças: Faltam meios financeiros e espaços
- Museu Antóniano devia ser fechado/deveria ser mantido aberto
- Há várias cidades: estudo e divulgação
- Centro museológico no Terreiro do Paço
- Sustentabilidade dos novos equipamentos Culturais
- Lisboa é uma grande esplanada
- A comunicação (falta de comunicação) pode ser uma ameaça para a cidade.
- As instituições não devem fazer, mas deixar fazer
- Atração de talentos
- Rotas com a Califórnia
- Falta de informação sobre plano da zona ribeirinha
- Vivemos um ponto de viragem com a crise internacional. O paradigma emergente é a de uma sociedade baseada nas novas tecnologias e na honestidade (honestidade e credibilidade são também as questões-chave no negocio electrónico)
- Envelhecimento da população como “oportunidade”

### **Património e Equipamento/ Conteúdos e Programação**

#### **Facilitadores:**

Rita Sá Marques (Antropóloga e Programadora Cultural)

João Paulo Cotrim (Jornalista e Programador Cultural)

#### **Intervenientes:**

Jurgen Bock, Curador;

Ana Tostões, Professora universitária

Miguel Lobo Antunes, Gestor Cultural

A sessão da tarde teve características semelhantes à da manhã. Três convidados que criaram as condições para que juntamente com a apresentação da análise swot fosse possível criar uma participação produtiva.

A intervenção de Jurgen Bock representou a visão no “novo lisboeta” sobre a questão patrimonial e da oferta cultural da cidade de Lisboa. Valerá a pena destacar a atenção dada por este convidado à necessidade que Lisboa tem, de acordo com a sua opinião, a um “Museu da Escravatura”.

Ana Tostões apresentou uma visão centrada sobre as questões patrimoniais da cidade, propondo a criação de um conjunto muito interessante de roteiros culturais para a cidade:

- Roteiro arqueológico da cidade;
- Roteiro do Urbanismo Iluminado;
- Roteiro Progressista;
- Roteiro Modernista;
- Roteiro dos “verdes anos”;
- Roteiro da Lisboa contemporânea;
- Roteiro das artes, letras e gentes;
- Roteiro da calçada portuguesa

Miguel Lobo Antunes centrou a sua intervenção no questionário preparado pela equipa da pergunta 5, a que já tinha anteriormente respondido. Relatando um conjunto de experiência pessoais e de opiniões, que ajudaram a aclarar o âmbito e o alcance das respostas que anteriormente tinha enviado por escrito.

Depois das três intervenções, com aproximadamente 20 minutos cada uma, e que tinham como objectivo “ir preparando” o público para o debate, foi apresentada análise swot do Património/Equipamento e Conteúdos e Programação (vd. capítulo 4)

A visão da equipa de trabalho foi colocada à discussão recolhendo em termos genéricos um apoio significativo por parte do público. Entendemos contudo isolar e transcrever as sugestões dadas pelos presentes. Algumas das sugestões apresentadas encontravam-se já presentes no modelo apresentado.



- Política nacional vs política municipal
- Programa de residências artísticas deve ser incentivado
- vida de bairro deve ser incentivada/ Lisboa cidade de bairros uma oportunidade para a cidade
- Fraqueza: falta de participação da sociedade civil; instrumentos formais de auscultação
- Falta uma programação articulada entre instituições
- Os aspectos patrimoniais da cidade e a sua oferta de programação deve ser mais bem integrada nos pacotes turísticos e de promoção no estrangeiro
- Museus (principais) deverão gratuitos
- Ausência de planeamento ambiental
- Lisboa necessita de Centros de interpretação
- Capital da lusofonia
- Plataforma → concentração de informação, deveria existir uma portal da oferta cultural da cidade
- Roteiros culturais para o grande público deveriam ser desenvolvidos
- Maior atenção ao património documental  
Bibliotecas: coleções/arquivos  
Equipamentos - -
- Novas ofertas culturais em novos espaços, integrando os novos lisboetas
- Oferta cultural com horários diferentes, espaços abertos depois da saídas dos empregos.
- Equipamentos de proximidade (Lisboa dos Bairros)
- Maior atenção ao mecenato
- Turismo e cultura deveriam integrar a mesma estrutura de decisão
- Capacidade de renovação do país/cidade
- Trienal da arquitectura. Espaço pedonal (Alcântara)
- O que é que Lisboa quer ser?
- Atenção ao museu de arte popular
- Património comercial (mecanismos de protecção das antigas lojas)
- Uma só universidade: Lisboa, cidade Erasmus
- Avaliação dos incentivos dados aos eventos públicos

## 6.2. – 2ª Sessão (22 de Maio de 2009)

Na concepção metodológica deste trabalho sempre foi claro para a equipa, que teriam de ser realizados dois estudos de caso cujo objectivo era o de “agarrar ao terreno” a visão conceptual de abordar as questões da cultura e identidade nas quatro perspectiva referidas: Marca, Comunicação, Património e Equipamentos e Programação e Conteúdos.

Assim, os estudos de caso deveriam incidir sobre zonas específicas da cidade de Lisboa, e se possível deveriam estudar uma zona antiga e emblemática e uma zona moderna e igualmente emblemática. Foram escolhidas as zonas da Baixa-Chiado e Parque da Nações.

O objectivo foi para cada um dos estudos de caso convidar dois conferencistas principais, que deveriam ser exemplo de trabalho desenvolvido nas respectivas zonas. Para complementar as conferências principais, a equipa de trabalho considerou que seria importante ter um responsável de equipamento cultural para cada uma das zonas, e que deveriam também ser convidadas pessoas que representassem o que era viver e/ou trabalhar nas zonas escolhidas.

Durante a parte da manhã do dia 22 de Maio de 2009, foi realizado o estudo de caso sobre a Baixa-Chiado, com os seguintes participantes:

“A Baixa-Chiado (zona histórica)” – Raquel Henriques da Silva, Professora de História de Arte, Universidade Nova de Lisboa

Convidados:

- Bárbara Coutinho, Directora, MUDE (Museu do Design e da Moda)
- Catarina Portas, Empresária
- Jorge Silva, Designer

Raquel Henriques da Silva realizou a sua conferência (texto de suporte da conferência em anexo) em torno da possibilidade e do interesse de candidatar a Baixa-Chiado a património da Humanidade.

Barbara Coutinho, que na véspera tinha tido a inauguração do “seu” Museu do Design e da Moda, apresentou os objectivos do MUDE explicando, nomeadamente, como o museu se poderia tornar um equipamento âncora da Baixa.

Catarina Portas falou na sua qualidade de empresária empenhada na revitalização da Baixa-Chiado, sublinhando a importância de cruzar cultura com consumo, em aspectos aparentemente tão simples como o alargamento de horários ou a preservação dos interiores de lojas emblemáticas.

Jorge Silva falou numa dupla qualidade: a de residente e cumulativamente de trabalhador nesta zona da cidade. Foi uma apresentação especialmente divertida em que Jorge Silva apresentou os seus itinerários da zona: do talho aos alfarrabistas (power point de suporte em anexo).

No fim das intervenções foi apresentado um “percurso de debate”, com identificação de aspectos positivos e negativos da zona e uma pergunta final.

### **BAIXA-CHIADO – Guia para o Debate**

#### **Aspectos positivos ou potencialmente positivos**

- Património monumental de escala humana, precursor da moderna cidade europeia.
- Centro simbólico da cidade.
- Carga histórica e cultural forte e atractiva.
- Concentração de património imaterial ligado à cidade no imaginário dos visitantes.
- Bairros com vivências próprias e diferenciadas.
- Diversidade arquitectónica.
- Concentração de património classificado.
- Concentração de equipamentos culturais.
- Ampla e diversificada oferta gastronómica.
- Rede de hostels de grande qualidade.
- Noite (diversão nocturna).
- Diversidade da oferta cultural.
- Grande notoriedade internacional.
- Recuperação modelar do Chiado após o incêndio (Siza Vieira).
- Boa rede de transportes.
- Ampla e diversificada oferta cultural, associando o tradicional, o de qualidade internacional e as indústrias de cultura.
- Criação do MUDE. Projecto âncora de revitalização da baixa.
- Cluster de indústrias criativas (Baixa)
- Recuperação de espaços térreos do Terreiro do Paço para fruição dos cidadãos. Reafirmação da importância da manutenção dos ministérios ao nível dos andares superiores.
- Plano director da Baixa-Chiado.
- Pólo do Museu da Cidade no TP. Ponto de partida para a visita à cidade e centro de interpretação da Baixa Pombalina.

#### **Aspectos negativos ou potencialmente negativos**

- Falta de estacionamento para moradores.
- Abismo social entre Chiado e Baixa
- Welcome center desadequado à cidade e aos seus visitantes.
- Falta de segurança (baixa).

- Desertificação (baixa).
- Decadência do património urbano privado e municipal
- Atitude permissiva relativamente à instalação dos sem-abrigo, em zonas nobres da cidade.
- Decadência do comércio (baixa).
- Inadequação dos horários do comércio e restauração às necessidades da cidade (Baixa)

**A pergunta:**

**O que falta para que Lisboa possa ser candidata a “Património da Humanidade”?**

**Será importante a existência dessa candidatura? Porquê?**

A pergunta mereceu um juízo favorável por parte dos participantes.

Os aspectos referenciados a seguir são as contribuições do público assistente, indicando aspectos positivos ou negativos da Baixa-Chiado.

- \* Degradação do espaço público.
- \* Degradação da calçada portuguesa: deveriam existir mecanismos de detecção rápida, e respectiva resolução através das juntas de freguesia e serviços camarários.
- \* Museu do Chiado: necessidade de alargamento.
- \* Comércio do Chiado tem que ser ampliado à Rua Ivens.
- \* Governação: político, técnico e cidadania.
- \* Retomar já os trabalhos de classificação património humanidade.
- \* Criação de rede das juntas de freguesia induzindo dinâmicas e conseguindo sinergias.
- \* Força simbólica da Baixa-Chiado: entre terra e mar, entre Belém e Expo, lugar de passagem (pivot na AML).
- \* Pode existir uma perversidade da classificação da Baixa-Chiado como Património da Humanidade, veja-se o exemplo de Évora: turismo errático e massificado, envelhecimento do centro histórico, etc..
- \* A importância da ligação da Baixa à margem sul do Tejo.
- \* Terreiro do Paço, representa o melhor do império: ligação ao mar, ao outro (multiculturalidade).
- \* Classificação pode ser importante ao serviço de uma ideia global de desenvolvimento (inclusivo) para a cidade.
- \* Agência Baixa-Chiado: modelo de gestão, articulando de modo descentralizado programadores culturais, bancos, metro, comércio local, etc.
- \* Importância da cidadania, “generosidade cívica”.
- \* Câmara deve desconcentrar competências, com decisões de proximidade.

\* São necessárias campanhas de educação para a cidadania (através da escola), no que respeita à importância da Baixa-Chiado.

\* Indústrias criativas na Baixa (espaços: Rua Augusta, 255/ R. Santa Justa, 72): cluster da moda.

O estudo de caso realizado durante a tarde de dia 22, teve as características e pressupostos metodológicos já identificados no início do capítulo e na explicação da sessão realizada durante a manhã.

“O Parque das Nações (zona moderna)” António Mega Ferreira, Presidente da Fundação CCB

Convidados:

- Patrícia Reis, Escritora

- João Falcato, Administrador Delegado, Oceanário de Lisboa

- Gil Carneiro de Almeida, Consultor

António Mega Ferreira organizou a sua intervenção descrevendo um conjunto de particularidades do projecto Expo 98, explicando os pressupostos do plano imobiliário do Parque das Nações. Abordou a questão de o Parque das Nações poder ser considerado um exemplo de cidade nova que queremos para o futuro (pergunta colocada à assistência para debate), enquadrando o próprio tema das cidades do futuro e da condição urbana (em anexo texto de suporte à conferência: é um texto de suporte de António Mega Ferreira sobre a condição urbana e não o texto da conferência, que não foi escrito).

João Falcato preparou uma intervenção sobre a importância do Oceanário enquanto equipamento âncora do Parque das Nações, e da própria cidade de Lisboa, como o número de visitantes e a notoriedade do equipamento demonstram (power point da intervenção em anexo).

Patrícia Reis falou do Parque das Nações na sua qualidade de residente, fazendo uma apreciação muito positiva da sua decisão de viver nesta zona da cidade (texto da intervenção em anexo).

Por fim, Gil Carneiro de Almeida apresentou a sua experiência de trabalhar nesta zona da cidade, desde o antes da Expo até à actualidade. A sua intervenção evidenciou os “saltos quantitativos” que esta zona da cidade tem tido ao longo do tempo (o da sua experiência de trabalho).

No fim das intervenções foi apresentado um “percurso de debate”, com identificação de aspectos positivos e negativos da zona e uma pergunta final.

### **Parque das Nações – Guia para o Debate**

#### **Aspectos positivos ou potencialmente positivos**

- Equipamentos/edifícios do plano inicial de grande qualidade, representando diversas tendências da arquitectura contemporânea.
- Qualidade do planeamento e do espaço público.
- Bons equipamentos de lazer e de entretenimento.
- Jardins e zonas verdes sem paralelo com o resto da cidade.
- Sensibilidade ambiental.
- Boa sinalética.
- Grande qualidade de infra-estruturas tecnológicas.
- Programação regular e de qualidade.
- Boa imprensa internacional.
- Relação única com o rio, na cidade de Lisboa.
- Oferta comercial variada e qualificada.
- Espaço concebido para viver e trabalhar.
- Espírito de bairro.
- Gestão urbana exemplar.
- Marca “expo” de elevada notoriedade, e com grande potencial de venda.
- Razoável animação nocturna.
- Oceanário, museu de ciência de nível internacional.
- Pavilhão Atlântico e Pavilhão do Conhecimento.
- Hotelaria de qualidade.
- Modelo de cidade nova para o país.
- Exemplo de capacidade da requalificação urbana portuguesa.

#### **Aspectos negativos ou potencialmente negativos**

- Rede de transportes ainda insuficiente.
- Falta de uma biblioteca pública.
- Escolas públicas no limite da capacidade.

- Indecisão na utilização do Pavilhão de Portugal.
- Gare do Oriente (apeadeiro ou estação terminal?)
- Marina inoperacional
- Indefinição administrativa no governo do Parque das Nações

**A pergunta:**

**Onze anos depois da EXPO98 e da criação do Parque das Nações será este o modelo desejável para as “cidades novas” de Portugal, e para a requalificação de parte ou partes das “cidades antigas”?**

Os aspectos referenciados a seguir são as contribuições do público assistente, indicando aspectos positivos ou negativos da Baixa-Chiado.

A assistência considerou que alguns dos aspectos do Parque das Nações são “exportáveis” e exemplos de boa “cidade nova”.

- “Modelo” Expo não é replicável (por completo), apesar de um ou outro aspecto (programas Polis)
- Cidade com deficiente integração global, “gueto de luxo”
- Caminho-de-ferro como obstáculo (à relação com o rio, à integração da envolvente com a zona de intervenção da Expo)
- Requalificação da Av. Infante D. Henrique (vida económica activa)
- Padrão de qualidade Expo inspira empreendimentos imobiliários
- CML não soube dar coerência à envolvente
- Fez-se cidade com urbanização, equipamentos estruturantes, espaço público em articulação com iniciativa privada (e regras pré- estabelecidas). Esta maneira de fazer é exportável.
- Não há oferta cultural na Expo.
- Museu da Cidade deveria registar memória da construção da Expo.
- As parcerias públicas/privadas são um modelo estudado.
- Potencial do modo de fazer e da simbólica e do imaginário. Qual a porosidade da fronteira entre o Parque das Nações e o “resto”?
- Uso privado (condomínios) do espaço público.
- Pode replicar-se a Expo na zona do aeroporto, aproveitando possibilidade de candidatura a Jogos Olímpicos

- Uma Catedral (religiosa) seria um equipamento estruturante.
- Centro comercial Vasco da Gama funciona como pólo de interligação social.
- Dificuldades de deslocação (sobretudo para idosos, crianças) no interior do espaço Expo (entre Gare do Oriente e rio, p. Ex.)

## 7 – Conclusões/Recomendações

O trabalho de análise que permitiu a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Marca, Comunicação, Património/Equipamento e Conteúdos/Programação pelo grau de detalhe que envolve, e por ter sido resultado de um alargado processo de consulta, evidencia só por si um conjunto significativo de recomendações.

A equipa de trabalho da pergunta 5 considera, no entanto, que existe um grupo de recomendações de “elevada prioridade”. São as que aqui entendemos destacar.

### 1ª Conclusão:

- Lisboa tem património, equipamentos e oferta cultural adequados, a cidade de Lisboa encontra-se perfeitamente em linha com as cidades europeias da sua dimensão. Tem uma oferta capaz de cobrir todas as procuras: sol e praia, golfe e eventos desportivos, património e espectáculos, gastronomia e noite, fado e touros... etc. Deve ser ponderado o conceito de **grande Lisboa** na estruturação da oferta cultural, de lazer e de entretenimento.

### 1ª Recomendação:

- Criação de uma plataforma digital (Portal) com as seguintes valências:

- Agenda cultural;

- Directório de património e equipamentos;

- Roteiros temáticos que organizem a visita à cidade de acordo com as suas múltiplas ofertas culturais e de lazer, e que devem estar disponíveis em múltiplos formatos, nomeadamente MP3;

- Esta plataforma deve integrar um sistema de ticketing, que possibilite a compra de entradas/bilhetes para toda a oferta disponível para a **grande Lisboa**.

- O portal deverá estar disponível em 5 línguas (numa primeira fase):

- Português;



- Espanhol;
- Inglês;
- Francês;
- Alemão.

## **2ª Conclusão:**

A distribuição dos equipamentos culturais e do património (por freguesia), quando sobreposta à distribuição populacional (por freguesia) evidencia o seguinte:

- As freguesias mais populosas da cidade são as que têm menos oferta de equipamentos culturais (ver mapa em anexo).

## **2ª Recomendação:**

Reforçando a ideia de descentralização de serviços camarários e dando utilidade a equipamentos existentes, parece fazer sentido apostar no conceito de **Lisboa dos Bairros**. Deverão ser utilizados como equipamentos de proximidade para fins culturais e de lazer, prestando também especial atenção à cultura amadora, sedes de juntas de freguesia, associações recreativas e desportivas, casas regionais, bem como outro património municipal disponível para o efeito.

Exemplos de oferta de proximidade (de acordo com as necessidades da população de cada bairro):

- Pequenas bibliotecas, em bairros não cobertos pela extensa rede de bibliotecas municipais;
- Salas de estudo;
- Locais de formação para os novos lisboetas e terceira idade no sentido de os iniciar em novas ferramentas para a utilização da cidadania;
- Pontos de acesso à internet;
- Recriar espaços de sociabilidade que recuperem o espírito de bairro;
- etc.

### **3ª Conclusão:**

O património edificado, nomeadamente o municipal, encontra-se muito degradado. Deverá ser exemplarmente recuperado para que possa ser criada uma referência de boas práticas para os privados.

### **3ª Recomendação:**

A) Criar uma estrutura (ligeira), aliando valências das várias universidades de Lisboa, que integrasse urbanismo, engenharia, arquitectura, design, investigação em construção e história de arte, para salvaguardar os valores construtivos, a conservação patrimonial, a capacidade de integrar o antigo e o moderno, e a conservação do “saber fazer” e que partilhasse estes conhecimentos com a cidade.

b) Instituir um prémio para a melhor recuperação patrimonial feita por privados. Este conceito pode ser alargado, concedendo uma bonificação no IMI às melhores recuperações feitas durante o ano na cidade de Lisboa.

### **4ª Conclusão:**

Falta de continuidade na implementação das estratégias para a promoção da cidade. A estratégia deveria ser da cidade e não a dos políticos.

Existe uma clara indefinição na marca da cidade, existindo mesmo diversas marcas para a cidade.

### **4ª Recomendação:**

Parece ser fundamental uma clarificação/estabilização quanto ao conceito da “marca Lisboa”. Uma vez definida através de um processo participado, deverá ser respeitada e utilizada por todos os departamentos, empresas e serviços municipais. Deveria existir um compromisso público por parte dos políticos em manter a marca da cidade inalterada durante um X número de anos.

### **5ª Conclusão:**

Deficiente e confusa sinalização e identificação das zonas de interesse da cidade e dos seus acessos.

### **5ª Recomendação:**

É imperativo que os utilizadores da cidade (portugueses ou estrangeiros) conheçam o património, o equipamento, as estruturas hoteleiras, os melhores restaurantes... e o caminho para lá chegar. É necessário construir uma sinalética compreensível e moderna, que seja simultaneamente eficiente e eficaz e permanentemente actualizada de acordo com as mudanças na cidade.

### **6ª Conclusão**

É consensual que o museu e o património da cidade não dialogam com os habitantes/visitantes da cidade, não estão valorizados e não servem o seu objectivo principal, que deveria ser, entre outros:

- Dar a conhecer a cidade na sua essência, e a sua evolução histórica, caracterizando-a, fazendo-a entender e amar;
- Constituir-se como uma ferramenta de cidadania;
- Manter viva a memória da cidade, recuperar e dar à fruição os velhos arquivos e criar novos arquivos, designadamente de história oral, que se constituam como o passado do nosso futuro e documentem e dêem voz às novas vivências da cidade.

### **6ª Recomendação:**

O museu da Cidade deveria permitir novas e múltiplas leituras dos diferentes sedimentos históricos da cidade, bem como dos seus habitantes, do seu património material e imaterial. Assim, mantendo o núcleo principal no Campo Grande, deveria ser criado um 1º centro de interpretação no Terreiro do Paço, que teria como principal missão fornecer uma leitura aprofundada, mas simultaneamente didáctica da Baixa pombalina. Deveria também cumprir a missão complementar de oferecer um conjunto de roteiros temáticos que levassem o visitante a conhecer o espírito da cidade na sua riqueza e diversidade.

Entre as múltiplas possibilidades, já enunciadas ao longo do relatório, deverá ser destacada pelo seu manifesto carácter emblemático e pela concentração de museus, património e equipamentos culturais e pela densidade da procura, o **eixo Janelas Verdes – Ajuda – Restelo – Belém**. Ou seja na falta de uma grande estrutura museológica de nível mundial existe “um grande museu formado por um conjunto de médios/pequenos museus”, que documentam e cobrem a identidade e a história dos pais.

### **7ª Conclusão:**

Lisboa é uma cidade diferente das outras capitais europeias, nessa diferença reside a sua atractividade. É uma cidade periférica, mas ao mesmo tempo central em relação ao Atlântico, sendo simultaneamente mediterrânica.

O rio fez de Lisboa a “Capital do Oceano”, o que sempre condicionou a sua vivência e organização. É a cidade das partidas e chegadas, ainda hoje habitada por “muitas e desvairadas gentes”, que influenciaram as suas manifestações culturais, estéticas, sociais e vivenciais. Lisboa é uma cidade acolhedora, integradora, amigável e onde o direito á diferença sempre foi tido em conta. Tudo isto, e muito mais, constitui o **espírito da cidade** que o visitante procura e reconhece, e que é o “cimento” da coesão dos alfacinhas, e por isso deve ser preservado.

### **7ª Recomendação:**

“Lisboa deve manter-se uma cidade não franchisada”. Lisboa deve ter um *mix* de oferta, que combine a tradição e a modernidade, o local e o global. Deve manter nos seus bairros um equilíbrio sócio – económico e geracional. Deve manter o equilíbrio entre a cidade antiga, recuperada, respeitando os novos e os velhos usos e a cidade moderna, fazendo-as conviver numa harmonia desejável.