



**Relatório de Avaliação do Plano Nacional das Artes**  
**(1º quinquénio, avaliação intermédia, 2019-24)**

## Relatório de avaliação do Plano Nacional das Artes

### (1º quinquénio, avaliação intermédia)

#### ENQUADRAMENTO

O Plano Nacional das Artes (PNA) foi lançado em 2019 para um período de dez anos de implementação. O seu objectivo e âmbito de acção está claramente definido num muito bem desenhado *booklet* de síntese para divulgação, o *Plano Nacional das Artes. uma estratégia, um manifesto* (2019-2024), que é, também, uma ferramenta de transparência relevante, acompanhado por um *site* apelativo e eficiente ([Plano Nacional das Artes](#)): “O PNA promove a transformação social. Mobilizando o poder educativo das artes e do património na vida dos cidadãos para todos e com cada um.” (*Plano Nacional das Artes ...*, p.14). A legislação que rege o PNA está sistematizada no documento [Estratégia do Plano Nacional das Artes 2019-2024](#) e na [Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2019, de 21 de fevereiro](#), que aprova as suas linhas orientadoras.

Trata-se, pois, de um plano que se desenvolve através de uma abordagem sistémica, num território diverso e que inclui dimensões pedagógicas, educativas, artísticas, sociais, de política territorial e de inclusividade, assim como uma proposta de articulação em diversas escalas (da nacional à local) (cf. *Plano Nacional das Artes ...*, p.10). Neste contexto, o PNA é tutelado pelas áreas ministeriais da educação e da cultura, assumindo a forma de uma estrutura de missão com o objetivo de lançar as bases para “[o desenvolvimento de] políticas integradas entre as áreas da cultura e da educação”, numa abordagem expressamente abrangente no que respeita às artes, ao património e ao conhecimento, sintetizada “[n]a necessidade de organizar, promover e implementar, de forma articulada, a oferta cultural para a comunidade educativa e para todos os cidadãos, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, em parceria com entidades públicas e privadas.” (Resolução do Conselho de Ministros ..., p. 1390).

A estrutura é coordenada por uma Comissão Executiva composta pelo Comissário Paulo Pires do Vale e pela Subcomissária Sara Brighenti. Da Equipa Técnica fazem parte, atualmente, Maria Amélia Fernandes, Maria Emanuel Albergaria e Sara Martins. Foi constituída uma equipa de coordenadores para diversas áreas e ações, entre colaborações técnicas a partir dos organismos de tutela, e os coordenadores dos Planos Culturais de Escola. O PNA inclui ainda uma Comissão Científica com carácter consultivo e de acompanhamento, presidida por Maria de Assis, e composta por elementos dos vários organismos da cultura, da educação, da ciência e tecnologia, e do ensino superior (Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2021, de 11 de maio, *Diário da República* n.º 91, Série I).

O documento acima referido *Plano Nacional das Artes. uma estratégia, um manifesto* permite rapidamente identificar os elementos críticos da ação do PNA, fazendo um percurso do seu sentido mais geral para as questões práticas da implementação. Em primeiro lugar são elencadas **nove premissas** estruturantes do PNA (pp.17-18); surgem, depois, os **objectivos**, sintetizados em **13** pontos (p. 21); seguem-se os **14 princípios estratégicos** (p.23); e finaliza-se com o **plano de ação estratégica** (pp. 25-35), dividido em **três eixos**: Eixo A – Política Cultural; Eixo B – Capacitação; Eixo C – Educação e Acesso.

## EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO

A Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) é parte da Comissão Científica, tendo-lhe sido atribuída a missão de levar a cabo uma avaliação intermédia em 2024: “Sobre a avaliação externa do PNA, a presidente da FCT considerou que poderá financiar esse trabalho e que o PNA deverá tomar em mãos a respetiva preparação e operacionalização, identificando a equipa universitária com o perfil adequado para o executar.” (Ata nº7, datada de 11 de maio de 2023, com a presença do representante da FCT, José Amaral Lopes). Para o fazer, a FCT convidou, sob proposta do seu Conselho Científico das Ciências Sociais, Humanidades e Artes, duas investigadoras e um investigador, todos com prática de docência, com reconhecido currículo de mérito nas áreas indicadas nos três eixos no plano de ação estratégica.

Constituíram, pois, esta comissão de avaliação:

**Professora Doutora Helena Santos** (2315-7F7A-F909), Faculdade de Economia da Universidade do Porto, socióloga docente nas áreas das ciências sociais, sociologia, economia cultural e metodologias de investigação. O foco principal das suas atividades de investigação incide na cultura e nas artes, incluindo artes performativas, cinema e património. Adotando uma perspetiva interdisciplinar, a sua investigação extrai *insights* da sociologia e da economia cultural, com particular interseção com as ciências da comunicação. Como tal, tem vindo a desenvolver investigação transversal sobre temas como práticas e públicos; instituições e agentes de produção, mediação e criação; interações entre cultura, território e desenvolvimento social e humano; e políticas públicas. Mais recentemente, tem-se interessado por questões de literacia em saúde e comunicação.

**Professor Doutor Paulo Bernardino Bastos** (7414-B59C-05C8), Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, investigador em artes visuais/plásticas (da prática para a teoria). O seu trabalho interliga vários materiais/disciplinas. Através de metáforas conecta fronteiras físicas e emocionais, construindo espaços com significados múltiplos em diversas comensurações (duas e três dimensões). Atualmente a sua investigação incide sobre os vários meios de produção dos objetos (analógicos e/ou tecnológicos), da imagem (fixa e /ou em movimento) e do espaço (instalação), procurando intersectar a tecnologia digital como ponto de fusão, questionando o espaço da ação do observador através da interação e olhando para as imagens produzidas através das várias mediações.

**Professora Doutora Isabel Bezelga** (9112-62FB-A6A9), Escola de Artes, Universidade de Évora, é especialista em teatro comunitário, educação teatral e metodologias artísticas interculturais. Os seus interesses centram-se na articulação, numa perspetiva de vinculação comunitária e social, entre a criação artística e teatral e a educação, nas questões da participação pública e de cidadania e no tema da diversidade cultural e práticas artísticas.

Como é regra em todos os exercícios de avaliação da FCT, foi verificada a possível existência de conflitos de interesses, não havendo para qualquer dos/as avaliadores/as evidências nesse sentido. A Comissão de Avaliação integrou, ainda, a vogal do Conselho Diretivo da FCT, **Professora Doutora Maria Paula Diogo**, que mediou o processo e fez a ponte entre a Comissão Executiva do PNA e a Comissão de Avaliação.

A Comissão de Avaliação agradece a disponibilidade da Comissão Executiva do PNA, da sua Equipa Técnica e a das personalidades auscultadas.

## METODOLOGIA DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO

A avaliação do primeiro quinquénio das actividades do PNA foi feita com base em toda a documentação disponibilizada pela Comissão Executiva, dando decorrido entre Abril e Outubro de 2024). Adicionalmente, com base nas categorias diversas de atores no PNA (instituições públicas, autarquias, artistas, professores, colaboradores,...), foi realizada uma auscultação junto de sete pessoas consideradas especialmente relevantes nos três eixos, através de entrevistas semiestruturadas (que decorreram online, em final de Outubro de 2024), em que se consensualizou um conjunto de perguntas que foi dirigido a todos/as os/as entrevistados/as, deixando, contudo, o espaço para que informação não planeada fosse incluída. Estas entrevistas, em formato curto, permitiram complementar a informação documental com alguns elementos de ordem prática-operacional. Todos os membros da Comissão de Avaliação analisaram a totalidade da documentação, tendo sido, depois, atribuído um foco específico (um dos três eixos) a cada um dos/as avaliadores/as para uma análise mais fina. Assim, à Professora Doutora Helena Santos ficou alocado o Eixo A, à Professora Doutora Isabel Bezelga o Eixo B e ao Professor Doutor Paulo Bernardino Basto o Eixo C. Esta metodologia teve por objetivo assegurar a maior homogeneidade e comparabilidade interna na análise e na elaboração do parecer, considerando que o PNA se rege por objetivos explícitos de transversalidade, que, naturalmente, conduzem à permeabilização dos conteúdos, das ações, dos intervenientes e dos resultados nos três eixos.

Após a análise de detalhe, a Comissão de Avaliação reuniu de novo para debater e consensualizar a análise, entendendo que a técnica de análise SWOT seria vantajosa para efeitos do presente relatório, como meio para selecionar e sintetizar os dados, a análise e os resultados, atendendo à quantidade e à diversidade da informação disponibilizada em forma de arquivo.

## ANÁLISE SWOT

Apresenta-se de seguida uma análise de cada um dos eixos, sob a forma de análise SWOT, que servirá de base para a conclusão final. No seu conjunto, a análise aqui apresentada destaca o que a Comissão de Avaliação considerou como os pontos positivos, fragilidades, oportunidades e ameaças em cada eixo. Assim, o relatório evidencia resultados muito significativos dos programas e das ações (capacitação dos vários agentes, traduzida mormente nas formações dirigidas a professores, alunos, agentes culturais-artísticos; valorização do património cultural (expressivamente designado no plural – “patrimónios culturais” – nos documentos); participação e expressão cultural-artística; dimensão do trabalho interinstitucional, nas várias escalas e âmbitos territoriais, uma experiência inédita de relação entre educação e cultura). O relatório procura, igualmente, identificar os desafios operacionais e estruturais que limitaram e podem limitar no futuro a eficácia e sustentabilidade do PNA. Com base nesta análise, sugerem-se caminhos para o fortalecimento futuro das práticas culturais no contexto escolar, promovendo uma educação mais equitativa e inclusiva, interdisciplinar, e culturalmente enriquecedora.

## Eixo A – Política Cultural

### Introdução

A informação diretamente vertida na análise do Eixo A encontra-se nas seguintes pastas:

1. Eixo A\_Ind Impacto Cult Org
2. Eixo A\_Planos EstratMunicip\_Cult\_Educ
3. Eixo A\_CISOC
4. Eixo A ID Cultural
17. Websites\_Medidas PNA
18. ConsConsultivo\_Acompanhamento
19. Protocolos
20. Relatórios e reporte

Foram consultados alguns outros elementos, que contribuíram para complementar a análise documental e a auscultação. Além do *site* do PNA, referido atrás, destacam-se: a assistência, em diferido, a dois momentos disponibilizados *online*: a conferência Impacto Social: As Pessoas no Centro das Organizações Culturais, realizada a 6 de dezembro de 2023, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa; e, já em fase de elaboração deste parecer, a cerimónia de Apresentação da Estratégia do Plano Estratégico do Plano Nacional das Artes 2024-2029, que teve lugar a 21 de outubro de 2024, no centro Cultural de Belém.

Na análise do Eixo A privilegia-se uma abordagem global (e não ação a ação), através da seleção de elementos que se entendem demonstrativos para efeitos dos resultados analíticos, procurando, assim, respeitar a especificidade do Eixo A, que respeita às orientações e instrumentos de política cultural.

“Política cultural” corresponde ao mais geral (no sentido de enquadrante) dos três eixos estratégicos do PNA, apresentado como um programa de “impacto e sustentabilidade”, que se espera orientar e consubstanciar os objetivos e a operacionalização dos restantes eixos. Três medidas do Eixo A foram projetadas como globalmente estruturantes e estreitamente articuladas entre si: (i) a criação de um Índice de Impacto Cultural das Organizações (IICO, com coordenação do CIES/ISCTE-IUL/OPAC, não fechado), uma medida com referencial socio-territorial, almejada também como possibilidade de desenho de percurso (em parte, uma espécie de “pegada cultural” para cooptarmos livremente a definição do PNA); (ii) o estímulo ao desenvolvimento de Planos Estratégicos Municipais Cultura-Educação (PEM.C-E, projeto iniciado 2023, em colaboração com o Observatório de Políticas de Ciência, Comunicação e Cultura da Universidade do Minho), almejando a identificação e/ou a consolidação estratégica e operacional para a cultura e a educação a nível local; e (iii) o estímulo ao estabelecimento de um Contrato (entretanto designado como “compromisso”) de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC, lançado em 2023), uma base para a capacitação e autonomização para a gestão estratégica das organizações culturais, que, ao mesmo tempo, permite um compromisso planeado e monitorizado (“um pacto de responsabilização mútua” entre as entidades culturais e as tutelas).

Acresce a enunciação de seis outras medidas, com maior ou menor implicação e/ou transversalidade relativamente às três referidas e com desigual ritmo desenvolvimento: (i) a questão da legislação é integrada no seu sentido amplo, da lei do mecenato aos direitos de autor e à “clarificação da exibição em contexto educativo” (esta última poderá ser especialmente transformadora); (ii) um Compromisso Cultural das Organizações Empresariais, com o objetivo de envolver/ atrair, capacitar e responsabilizar as culturalmente empresas, em estreita articulação com o território de proximidade, que, podendo ser traduzido nas parcerias realizadas com algumas a empresas, tem um caminho ainda longo de definição e operacionalização para se transformar numa ação efetiva; (iii) criação de uma ID Cultural (um “CV cultural dos cidadãos”, consagrado por legislação em 2021 – Educação e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Portaria n.º 194/2021, de 17 de setembro, *Diário da República*, 1.ª série, N.º 182), um estímulo à “valorização profissional” da participação cultural-artística (ainda em fase de teste, tanto quanto a informação disponibilizada permite aferir); (iv) a realização de ações de consultoria diversificadas e alargadas, a partir das entidades participantes no PNA, que cremos, pela documentação, relativamente casuística e não fácil de analisar em termos de valor e/ ou de contributo para o Plano; (v) a monitorização e avaliação externa dos projetos do PNA, essencial para objetivar os resultados diversos e reajustar eventuais orientações e modalidades de operacionalização; e, finalmente, (vi) um diagnóstico para efeitos de financiamento público de projetos em articulação com os princípios do PNA (arte-educação-comunidade), a partir da DGARTES e do Instituto de Cinema e Audiovisual, esperando-se a sua implementação no segundo período.

Percebe-se da elencação das medidas enunciadas na estratégia para o primeiro quinquénio a articulação intrínseca: são evidentes, por exemplo, as relações entre o IICO e o CISOC (com explicitação no *Manifesto*), mas também, por exemplo, as relações entre o trabalho sobre o mecenato e as condições para o compromisso cultural das empresas e outras questões de ordem legal (como a ID Cultural). E, necessariamente, a monitorização e avaliação externa não se poderá fazer segmentando as medidas, implica atravessá-las na medida da sua articulação efetiva.

Alguma linguagem concetual foi sendo reformulada, numa combinação entre os ajustamentos que o processo de implementação e desenvolvimento do PNA naturalmente exige e a assunção de que a linguagem não é neutra (já referimos a substituição de “contrato” por “compromisso”, no caso do CISOC, que, não sendo um caso forte da linguagem que tem vindo a ser proposta, dá nota de uma comunicação mais motivadora para os objetivos e os usos da ferramenta). Assim, os ajustes não têm sido apenas de linguagem (a qual representa, segundo os materiais divulgados, uma aposta também de ordem simbólica, importante para a ação de terreno), mas têm igualmente servido a reformulação da inter-relação entre a enunciação de princípios, objetivos e ações e a sua implementação concreta.

Impõe-se uma nota final nesta introdução, relativa à matriz internacional, especialmente europeia, a que se referencia este Plano – incluindo alguns parceiros do PNA. Destacamos, pela sua centralidade, a *Carta do Porto Santo* (em 2021, sobre democracia cultural) e, mais globalmente, os objetivos para o desenvolvimento sustentável definidos pelas Nações Unidas. Mas estes são apenas dois exemplos de enquadramento, que não esgotam, de todo, o que sobressai nos documentos disponibilizados, através da experiência de diversos dos colaboradores envolvidos: uma clara mobilização (adaptada) de objetivos e instrumentos que têm sido desenvolvidos internacionalmente, eventualmente mais comuns noutras áreas que não na cultura e nas artes (um exemplo apenas: a referência à metodologia SROI (Social Return on Investment) no caso do CISOC).

O exposto permite afirmar que o Eixo A se exprime, em grande medida, nas ações (operacionalizações) dos Eixos B e C.

## **Forças**

A principal força do PNA consiste na implementação de uma missão de política cultural, inédita no nosso país, intentada como profundamente estruturante: sistémica (de articulação, intervenção e mediação), a partir das escolas (“polos culturais”, desde 2021 integrando a todos os níveis de ensino) e das “comunidades educativas”. Se entendermos as comunidades educativas no seu sentido mais amplo, o terreno sociocultural de operacionalização vai para lá das famílias e dos agentes institucionais (por exemplo, associativos, artísticos e de tutela local) diretamente ligados às escolas, *i.e.*, poderá considerar-se tendencialmente total.

### **1. Escalar articulando, integrando, descentralizando**

No enquadramento, apresentámos uma síntese do PNA. Essa síntese, nos seus princípios e linhas gerais, corresponde ao enunciado da política cultural. No que respeita às linhas orientadoras (também subsumidas no enquadramento), é explícita a intenção de “articular, potenciar e expandir a oferta cultural e educativa existente” (Resolução do Conselho de Ministros nº 42/2019, de 21 de fevereiro, *Diário da República*, 1.ª série, n.º 37, p.1390), envolvendo os principais planos e programas nas diversas áreas: Programa Rede de Bibliotecas Escolares (desde 1996), Plano Nacional de Cinema (desde 2013), Programa de Educação Estética e Artística (desde 2012), Plano Nacional de Leitura (para 2017-2027), e Rede Portuguesa de Museus (desde 2004). O Arquivo Nacional do Som, em processo de criação (estrutura de missão, 2019), foi adicionado, assim como a Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (iniciada em 2020).

Este envolvimento é complexo, implicando num dos eixos estruturais do PNA, o trabalho interinstitucional nas diversas escalas verticais e horizontais: são de diferentes ministérios, são organismos diferentes, têm longevidades desiguais e os seus percursos e ações são, naturalmente, muito diferentes. Mas é neste esforço de convocação institucional que, digamos, se pode jogar verdadeiramente um início de política cultural-educativa. As restantes linhas de orientação destacam outras articulações/colaborações interinstitucionais (p. ex., entidades públicas e privadas; escolas, territórios e comunidades municipais, instituições/associações locais-regionais, etc.), essenciais aos objetivos de capacitação, educação e acesso de alunos, de técnicos, da “sociedade civil”, dos agentes culturais-artísticos, de agentes económicos (*cf.* Eixos B e C). Estes objetivos, por seu turno, são essenciais para, progressivamente, se autonomizarem valores, práticas, participações.

Nesse sentido, o Eixo A do PNA prende-se com as suas grandes orientações político-estratégicas (incluindo as relativas aos Eixos B e C) e, em simultâneo, o desenvolvimento de programas específicos destinados à sua implementação no terreno, em que as diferentes iniciativas, ao mobilizarem um programa sistémico, são conferidas de potencial de concretização, de transversalidade e de extensão.

### **2. Integrar, relacionar, intermediar**

A operacionalização do Eixo A, tal como formulada, não poderia fazer-se sem a prática no terreno, que, em si, se pode conceber, no primeiro quinquénio, como um processo de experimentação, *i.e.*, um manto de iniciativas/projetos concretos que se poderão apresentar relativamente distantes entre si

(‘avulsos’ até, nalguns casos), ou, pelo menos, sem outras ligações que não as que a equipa central do PNA pode ser capaz de trabalhar. Neste sentido, sobressaem algumas forças, nomeadamente a de uma “narrativa” comum e integradora

Trata-se, por um lado, de uma, digamos, produção de “narrativa comum” a partir da equipa de coordenação executiva, que tem conseguido atribuir coerência à integração das ações concretas; por outro lado, a produção de materiais de divulgação, apoio e suporte, que se destinam à transversalidade necessária a uma política estruturante. Esta “narrativa” afigura-se, de acordo com os materiais que consultámos, eficaz, consubstanciada num discurso coerente, adaptado aos princípios e capaz de integrar/dar sentido aos e valorizar os programas e ações concretos. Numa primeira fase, esta aglutinação, apesar de conter elementos de uma dinâmica *top-down* essencial à conferência da progressiva unidade do sistema a que o PNA corresponde à construção de equipas que dificilmente se gerariam de forma espontânea. Não tendo encontrado tensões significativas, esta espécie de centralidade, que se espera provisória para dar lugar a “descentralidades” (autonomias relativas), apresenta-se, também ela, como uma força do Plano.

Dos documentos consultados, emergem alguns conceitos-chave especialmente centrais para o Eixo A: territorialização, mudança estrutural, abertura, ligação/mediação e colaboração (inter)institucional, cidadania, autonomia (alguns, temo-los usado). Estes conceitos traduzem uma estratégia de cobertura e de articulação, orientada para a integração, como já referido, em várias escalas territoriais e a mobilização dos seus diferentes agentes institucionais, socioculturais e “civis” (destacando-se as escolas, o terceiro setor, e um conceito amplo de comunidade educativa, que referimos atrás, onde integramos os agentes que designámos como “civis”).

A produção de ferramentas é, neste aspeto, também fundamental. Salvaguardando outras medidas e programas, o destaque centra-se no CISOC, uma ferramenta de ordem concetual e técnica, destinada à gestão estratégica, não para uma implementação a partir de cima (exceto no quadro geral), mas para a devolução às organizações singulares, em função das suas características, condições e (possibilidades de) decisões. O CISOC corresponde a um instrumento, que é, simultaneamente, de ordem política e de ordem prática/instrumental, inovador no nosso país (e ainda recente a nível internacional) e cuja força se exprime nos diferentes elementos que disponibiliza (da concetualização à ferramenta singular adaptável), deixando abertas diversas possibilidades de operacionalização, as quais irão da identificação de necessidades ao desenho de gestão. A sua aplicação por diferentes agentes, em diferentes contextos, permitirá, também, o processo do seu eventual ajustamento (monitorização).

Por último, a plataforma digital, uma ferramenta crucial para a comunicação, a difusão e o “uso” dos conteúdos e materiais, apresenta-se bem organizada e apelativa.

### **3. Uma estrutura organizacional-funcional flexível e adaptável**

Uma estrutura flexível, com uma equipa “fixa” pequena e descentralizada, atendendo à dimensão (territorial, nomeadamente) e à multiescala da missão, apresenta-se como um figurino adequado a uma primeira fase da missão de territorialização, interinstitucionalização e mediação, tendo sido criadas funcionalidades orgânicas de articulação e de contratualização com diversos parceiros e colaboradores, em diferentes modalidades e com diferentes estatutos e papéis. No enquadramento, foi dada nota da constituição da equipa principal.

A estrutura de recursos humanos sofreu, naturalmente, alguns ajustamentos nestes cinco anos, justificados pelas necessidades de ação/implementação territorial e interinstitucional do PNA. Um exemplo consiste na definição do número de docentes coordenadores dos Planos Culturais de Escola como “coordenadores intermunicipais do PNA” e do número de escolas que coordenam (23 docentes, cada docente com um máximo de 10 agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas – Educação - Gabinetes do Secretário de Estado Adjunto e da Educação e da Secretária de Estado da Educação, Despacho n.º 7826/2021, de 10 de agosto, *Diário da República* n.º 154/2021, Série II).

Apesar de assinalarmos nas fragilidades a necessidade de reforço de recursos humanos (e de outros recursos), *i.e.*, consideramos importante dar nota de que uma estrutura maior e mais pesada poderia, na fase de arranque e potenciação do PNA, não ter sido eficaz. Nesse sentido, reforçar a equipa, eventualmente reestruturando-a (*cf.* Fragilidades), deverá, contudo, garantir flexibilidade.

#### 4. Programas e ações

Dos resultados que pudemos minimamente aferir, a partir dos documentos disponibilizados, a dimensão do PNA e o seu alcance nos primeiros cinco anos foram especialmente impressionantes quando mensurados por números de ações, âmbito territorial e participação formal e informal, institucional e individual (não reproduziremos aqui esses dados, uma vez que estão disponíveis, quer no *site*, quer nos relatórios, e têm sido amplamente divulgados).

As medidas enunciadas (*cf.* “Introdução” a este Eixo) não foram todas cumpridas de acordo com os calendários iniciais. Não cremos, no entanto, que fossem todas igualmente possíveis para um período de cinco anos, em que se tratou de lançar e construir bases para um processo amplo. Entendemos que tê-las enunciado se reflete no plano das forças do PNA: a leitura, em particular, das atas do conselho consultivo e de acompanhamento permite vislumbrar a evolução dos processos em causa e o peso das ações concretas/ práticas associadas aos restantes Eixos.

Entre as concretizações mais fortes, destaca-se o CISOC, que já referimos acima, enquanto, também como mencionado atrás, instrumento essencial para a gestão das instituições e organizações culturais, desenhado para uma utilização estratégica e autónoma das mesmas, e, ao mesmo tempo, potenciador para identificação de sinergias.

Os pilotos para os Projetos Estratégicos Municipais Cultura-Educação (PEMEC, *cf. supra*) constituem igualmente um início de processo, que se espera concretizar no segundo quinquénio.

### Fragilidades

#### 1. O tempo e as condições para uma ação interinstitucional forte e sustentável, nas suas diversas escalas e âmbitos

Há uma tensão latente entre o que referimos no ponto 2 das forças e a aferição de uma real possibilidade de descentralização e, em particular, de autonomização das ‘vozes’ dos diversos participantes (desde logo, os diversos organismos de tutela central, as escolas, as autarquias, os artistas envolvidos, as empresas).

Em especial, a informação disponibilizada nas atas do conselho consultivo deixa entrever a necessidade de consolidação do envolvimento interinstitucional, que começará pelas tutelas, mas não

se lhes restringe, estendendo-se ao poder local. Também os reportes de atividades vão sinalizando, sem o referir, ritmos e ligações desiguais. Este problema é, estruturalmente, no nosso país, um dos elementos mais frágeis do nosso tecido político-institucional.

A nível nacional, não se vê um efetivo (ativo) envolvimento, e, nalgumas das atas e dos relatórios, isso mesmo é explicitado. A dificuldade de trabalho comum/partilhado entre instituições é um elemento estrutural, pesado, portanto, em Portugal: partilhar recursos, pensar e agir em conjunto, não reear dispersão ou injustiças de redistribuição (desde logo financeira) e de atribuições de processos e resultados, é, entre outros fatores, fruto dos poucos recursos de base disponíveis, e de políticas culturais e educativas que raramente têm conseguido o tempo necessário ao teste e à avaliação.

O PNA não se apresenta imune a estas fragilidades, e, nesse sentido, será importante reforçar, no segundo quinquénio, um esforço de delegação e de descentralização também no que respeita à “narrativa” produzida – por outras palavras, dar início à implementação da estratégia *bottom-up* que, efetivamente, possa traduzir a autonomização nas diversas escalas.

Numa outra vertente, compreende-se a potencialidade das artes visuais e performativas, que têm predominado na primeira fase, sendo essencial um alargamento mais substantivo às restantes, designadamente o envolvimento de agentes nas áreas de cinema, da fotografia e do multimédia. Entre outros aspetos, a maior diversificação artística traduzir-se-á em maior exigência de recursos e de capacidade de estabelecer parcerias (*cf.* ponto seguinte).

## 2. Recursos e crescimento

Apresenta-se um consenso relativamente ao esforço de desenvolvimento em rede, crucial para os princípios e objetivos do plano, quer em termos de inter-relações verticais, quer horizontais, tal como já referido acima. Acresce, também como sinalizado atrás, uma estratégia de autonomização (estratégica, prática e de avaliação), explicitamente justificada como condição para a consolidação, o alargamento e a sustentabilidade do PNA.

Apesar do figurino da estrutura organizacional e de recursos humanos estar identificado nas forças, apresenta-se clara, senão mesmo urgente, a necessidade do seu reforço. A dimensão, a diversidade e o alcance de terreno do PNA exigem recursos humanos a eles outorgados, quer a nível nacional, quer a nível local, que orientem a participação e o compromisso institucionais e cívicos. Envolver ativa e solidamente as “comunidades educativas”, as “comunidades artísticas” e os diversos agentes, individuais e coletivos, públicos e privados, nas diversas escalas e nos diferentes contextos geográficos, socioculturais e económicos, implicará avaliar, caso a caso, as condições e os ritmos de possibilidade de autonomização.

O que o PNA operacionalizou nos primeiros cinco anos exige continuidade e o seu crescimento requer correspondentes recursos. Além da vertente humana, o PNA afigura-se claramente subfinanciado e os próximos cinco anos necessitarão de esforços adicionais. O “entusiasmo”, a adesão, a motivação, e o crescimento que as medidas e ações mais expressivas sinalizam, não são suficientes para gerar aqueles recursos, uma vez que o período de lançamento e iniciação de processos não se pode confundir com o de efetivo alargamento e sustentabilidade. Consolidar as inter-relações entre as tutelas nacionais e locais e alargar as dinâmicas territoriais e interterritoriais, robustecendo a descentralização comprometida, responsável e autónoma – tal como expresso na missão, nos objetivos e nas medidas

já executadas e em curso (incluindo os incentivos à gestão estratégica singular, tal como a proposta pelo CISOC) – exige reposicionamento e reforço de suporte das tutelas, logístico, operacional e financeiro, quer no plano das instituições públicas, quer, por maioria de razão, nas organizações culturais-artísticas independentes, esmagadoramente de pequena e pequeníssima escala. Sem isso, dificilmente se implementará uma responsabilidade cultural das organizações empresariais com efeitos práticos, tal como prevista.

### **3. Registo, reporte e feedback**

Poderá atribuir-se em grande medida ao que se mencionou no ponto anterior a organização ainda superficial da informação (arquivo), e, sobretudo, a fragilidade dos planos e relatórios de atividades, que, na generalidade, listam atividades. Será muito importante melhorar esta dimensão (a qual, aliás, tornou esta análise mais pesada do que seria de esperar). A dimensão financeira, em particular, tem falhas de informação e a disponibilizada nem sempre se apresenta clara; mas também a estrutura de participantes envolvidos. Reconhecendo a sua complexidade, medida a medida, ação a ação, são aspetos muito importantes para se aferir um plano como o PNA.

### **Oportunidades**

As oportunidades associam-se estreitamente às forças, mas também às fragilidades referidas.

Esta afirmação significa que a principal oportunidade reside na existência, ela própria, da estrutura de missão: inédita, clara no desenho e na identificação de caminhos, propondo uma articulação estreita entre orientações gerais e ações concretas, nos planos nacional e local, e uma ligação complexa, porém necessária, entre educação, cultura e cidadania. Ao fim do primeiro quinquénio (o tempo do arranque), o PNA apresenta resultados com forte potencial de transformação, mas que requererão tempos e condições diversas, não apenas consoante as iniciativas em cada Eixo, mas também pela definição da missão como um todo. Nesse sentido, é essencial que se atenda a esses ritmos e a essas condições (tal como sublinhado nas restantes dimensões analíticas), no sentido de operacionalizar as múltiplas interligações.

### **Ameaças**

#### **1. A principal ameaça é de ordem política-estratégica**

Uma experiência de missão como a do PNA requer o tempo e os recursos necessários ao seu cumprimento efetivo, que se definiu para um período de 10 anos. Não sendo propriamente ‘longo-prazo’, se considerarmos os tempos e os fatores de transformação social para efetiva sustentabilidade, é-o considerando os tempos comumente atribuídos às medidas de políticas públicas: uma década corresponde a um período que ultrapassa o dos ciclos de governação, sinalizando a sua característica e os seus objetivos de estruturação/geração de ‘lastros’ que, em diversos contextos e escalas, não se esgotem finalizada a missão. Três notas: (i) 10 anos lançam “sementes” (em termos globais; foi, aliás, um termo usado pelo próprio PNA), não podem garantir a sua sustentabilidade; (ii) nacional e localmente, o lastro de estruturação e cobertura nacional exigirá compromissos políticos trans-governativos; e (iii) o ensaio de trabalho interinstitucional (quer interministerial e interno aos ministérios, quer ao nível dos municípios) é ainda muito frágil e precisará de ser continuado. Além das declarações públicas recentes de ambas as tutelas (Ministra da Cultura e Ministro da Educação,

Ciência e Inovação), elogiantes mesmo, será importante disponibilizar informação sobre os recursos a alocar pelas já não propriamente novas tutelas. Os próximos cinco anos já não serão de arranque, mas de consolidação, incluindo no que respeita à realização do que ficou por executar no primeiro quinquénio (*vd. supra*).

Noutro plano, a referida “voz” dos territórios locais, designadamente a governação autárquica, deverá ser mais trabalhada (e reforçada em termos de disponibilização de recursos), e, prevendo-se a realização de eleições autárquicas em setembro/outubro de 2025, não se afigura segura a incorporação do PNA como elemento de estrutura de governo municipal (que inclui o alargamento aos territórios socioculturalmente menos densos) e intermunicipal.

O que acabamos de referir afigura-se tanto mais essencial quanto o segundo período do PNA prevê a implementação de medidas de avaliação e monitorização (além do alargamento e reforço do que foi realizado). Para lá da identificação de casos de sucesso convertíveis em boas práticas, ou em projetos-âncora, deverá ter-se em consideração e avaliar, tão rigorosamente quanto possível, o que não o seja, e o que se apresenta ausente: numa missão estruturante como esta, e num período de crescimento, o diagnóstico e a monitorização deverão sobrepor-se à avaliação de impacto *strictu sensu* (o que não é uma tradição, e, naturalmente, exige recursos).

Numa palavra: crescer e infraestruturar muito dificilmente multiplica endogenamente recursos e a cultura e a educação, por outro lado, não são, intrinsecamente, geradoras de valor material. Nesse sentido, é fundamental que não se desmorne o que até aqui se construiu.

## **Eixo B – Capacitação**

Foi tomada em consideração a documentação disponibilizada nas diversas pastas no que respeita às ações integradas neste Eixo:

5. a) A Carta de Porto Santo.
5. b) Escola de Porto Santo.
6. Edições e publicações.
7. Academia PNA.
8. Congressos, conferências, exposições.
13. Mediação cultural.

## **Forças**

1. **Produção de princípios e recomendações que visam a promoção da democracia cultural**, a nível europeu e que tem estratégia de disseminação e comunicação no book *Carta do Porto Santo* traduzido para três línguas.

## 2. Disseminação societal

- Na organização de Conferências (i) *Aprender com os Jovens – Educação Cultural e Artística Rumo à Democracia Cultural*, em parceria com IPleiria e Lida (integrada na Conferência Mundial Unesco, Leiria, 2024); (ii) *Youth-Action-Culture Rumo à Democracia Cultural* (Caldas, 23 de Novembro).
- Na divulgação da exposição *Sala de Aula: Um Olhar adolescente* que teve lugar no CCB e foi objeto de mediação.
- Na produção editorial nomeadamente de publicações próprias: Caderno CISOC / PNA - Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais e Brochura Manifesto PNA
- Na divulgação do PNA pelos seus comissários em múltiplos eventos.

## 3. Capacitação dos agentes educativos através do programa de ação Academia PNA.

- Mercê da articulação com os CFAE dos territórios onde atua, o PNA apresenta excelente portefólio de cursos e oficinas de formação e ações de curta duração inovadores de cariz interdisciplinar, em grande medida tratando-se de formação já creditada.
- Da formação já realizada existem bons indicadores de sucesso, quer no que se refere aos resultados obtidos quanto à capacitação dos formandos, em função de utilização da metodologia ADKAR, como ao nível dos resultados de avaliação das ações pelos formandos (docentes dos AE onde PNA atua).

## Fraquezas

### 1. Comunicação

- Embora tenham sido disponibilizados variados itens de comunicação de boa qualidade (cartazes, vídeos, folhetos) que publicitam uma diversidade de ações do PNA realizadas, parece existir um plano de comunicação que apresenta alguma fragilidade, na sua relação com a sociedade, inclusive nos sectores em que atua. Recomenda-se o desenvolvimento de plano de comunicação mais robusto direcionado aos diversos sectores presentes nos territórios.

### 2. Relação com sector cultural e artístico

- Percebe-se alguma dificuldade na manutenção de relações iniciadas ou desejadas com as entidades culturais e artísticas, possivelmente por condicionantes organizacionais, como sejam a disponibilização de recursos humanos e financeiros, quer com as instituições públicas, quer de natureza associativa, que influem na viabilização de parcerias e na concretização de ações previstas. Ao longo do quinquénio analisado aparece referido um grande volume de entidades culturais, maioritariamente apenas sinalizadas, o que permite inferir estabelecimento de registo de impermanência.
- Possivelmente a perspetiva do PNA na criação de pontes e mobilização de recursos, com agentes que já atuam nos territórios, nos mesmos *loci* (sobretudo em escolas) é percecionada de forma diferente por estas entidades, pois o trabalho que já desenvolviam não sofre alteração e corre mesmo o risco de ser percepcionado como tendo sido “apropriado” por outrem.

### 3. Recrutamento de artista residente

- Intui-se a necessidade de maior transparência nos processos de recrutamento dos recursos humanos para o desenvolvimento de algumas das ações âncora do PNA, nomeadamente relativo ao recrutamento de artistas residentes.
- Não fica claro como o PNA garante que a comunicação relativa a necessidades de recrutamento cumpra condições de universalidade e chegue a potenciais candidatos dos territórios.

### Oportunidades

- Capacitação de equipas de facilitadores para a implementação do método ‘mandar a quem manda’, no desenvolvimento de processos de auscultação colaborativos com jovens.
- A eficácia do método implica a continuidade e aprofundamento destes processos de auscultação, de forma a tornarem-se oportunidades geradoras de ideias e de implementação dos projetos que daí decorram, pelo que será necessária dotação orçamental para os apoiar e prever a sua sustentabilidade.
- Desenvolvimento de estratégias de implicação e participação cultural dos jovens na realização de adenda à Carta do Porto Santo, incluindo as suas visões e urgências na agenda de políticas culturais.
- Redirecionamento da intervenção do PNA para ações-âncora cujo aprofundamento possa ser efetivado, evitando a dispersão de recursos e criando os pilares necessários nos seus impactos no território, para que possam ficar como legado no futuro.

### Ameaças

- Dada a complexidade das parcerias multisectoriais a contribuir para o bom desenvolvimento do PNA, da diversidade das ações preconizadas e da abrangência territorial prevista, não é clara a garantia de sustentabilidade financeira do projeto, podendo esta fragilidade comprometer o desenvolvimento de novas atividades ou o aprofundamento das que se encontram já em desenvolvimento.
- Na criação de um curso de mediação cultural, o papel do PNA poderá ser interessante em termos da motivação e influência positiva no seio de uma reflexão com as Instituições de Ensino Superior, mas o Plano não poderá, até pelas limitações das suas atribuições, ter uma agência significativa na criação de cursos novos.
- As diferenças existentes na oferta de tempo de permanência do artista residente nos vários contextos poderão aprofundar as assimetrias regionais existentes, pesando nos impactos das suas ações.
- A reduzida oportunidade de participação em momentos de comunicação, partilha e reflexão entre artistas do PNA podem promover isolamento e frágil adesão a um corpus conceptual e praxiológico comum que desvirtua princípios colaborativos do programa.

## Eixo C – Educação e Acesso

O presente relatório analisa as iniciativas integradas no **Eixo C do Plano Nacional das Artes (PNA)**, um pilar estratégico cujo foco recaiu sobre a promoção da educação cultural em Portugal entre 2019 e 2024. Este eixo visou transformar o ambiente educativo, integrando as artes e o património cultural nos processos de ensino-aprendizagem e reforçando o papel das escolas como centros de cidadania ativa e inclusiva. As diversas ações do PNA, que incluíram programas inovadores como a Bienal Cultura e Educação, a Mochila Cultural e o Projeto Artista Residente, procuraram democratizar o acesso à cultura, fomentando o desenvolvimento de competências estéticas, emocionais e sociais entre os jovens.

### 1. Eixo C\_ Indisciplinar a Escola

Implementado de 2019 a 2024, o "Indisciplinar a Escola" foi concebido para promover práticas culturais e artísticas no ambiente escolar, transformando a escola num espaço de expressão e formação cidadã através das artes e do património cultural.

#### Forças

- O programa **Indisciplinar a Escola** destacou-se pelo seu potencial de **transformação cultural e educacional**, promovendo as artes e o património como parte integrante do currículo escolar. Esta integração incentivou práticas transdisciplinares, envolvendo não apenas conteúdos artísticos, mas também valores sociais e educativos, como a cidadania e o pensamento crítico.
- Através de **parcerias culturais diversificadas** com instituições locais, autarquias, universidades e artistas residentes, o programa fortaleceu a ligação das escolas com a comunidade e com o património local, fomentando o sentimento de pertença entre os alunos. A participação dos alunos, professores e assistentes em atividades inovadoras promoveu o desenvolvimento de competências transversais, incluindo criatividade, colaboração e reflexão crítica.
- O programa beneficiou ainda de uma **expansão nacional**, com a adesão de 465 escolas até 2023, o que reflete uma base sólida de aceitação. Além disso, a **Academia PNA** proporcionou formações que capacitaram docentes para melhor integrar práticas culturais nas suas aulas, reforçando a inovação pedagógica e a eficácia do projeto.

#### Fragilidades

- O programa enfrentou, contudo, dificuldades relacionadas com a **resistência institucional e cultural**. Muitos diretores e docentes mostraram-se relutantes em alterar práticas pedagógicas tradicionais, o que limitou a implementação integral do programa em várias escolas. A estrutura rígida e a falta de entendimento sobre o papel do Projeto Cultural de Escola (PCE) como um programa integrado contribuíram para a confusão entre as atividades do Plano Anual de Atividades e as do PCE, prejudicando a clareza e o impacto do programa.

- Além disso, o programa foi marcado pela **dependência de parcerias externas** para a realização de atividades, o que criou uma vulnerabilidade quanto à sustentabilidade. Fatores como restrições orçamentais e falta de apoio recorrente de alguns parceiros culturais limitaram o alcance de certas atividades, prejudicando a continuidade de ações mais ambiciosas.

## Oportunidades

- O **Indisciplinar a Escola** identificou diversas oportunidades para reforçar o papel das artes no currículo escolar. A **expansão de redes de colaboração** entre escolas, coordenadores culturais e comunidades locais permitiu a partilha de melhores práticas, além de fortalecer o apoio mútuo entre instituições. A criação de redes locais e regionais de coordenadores é uma estratégia que incentiva o desenvolvimento de iniciativas conjuntas, promovendo a coesão social e territorial.
- As **iniciativas de capacitação** oferecidas pela Academia PNA, através de cursos para docentes e coordenadores culturais, representam outra oportunidade importante, ao permitir uma formação contínua e alinhada às novas metodologias culturais e educativas. A integração de artes e património no currículo pode ainda contribuir para a criação de uma cultura escolar mais inclusiva, que valoriza a diversidade e incentiva a participação ativa de todos os membros da comunidade educativa.
- Finalmente, ao promover o bem-estar e a inclusão social, o programa cria um ambiente escolar mais enriquecedor e colaborativo, onde os alunos desenvolvem competências emocionais e sociais, essenciais no mundo contemporâneo.

## Ameaças

- Entre as ameaças que impactaram o programa está a **falta de financiamento consistente**, que compromete a continuidade de projetos como a Academia PNA e o Artista Residente. A dependência de financiamento externo e a ausência de uma estrutura orçamental estável representam riscos para a sustentabilidade do programa, especialmente em contextos de crise económica.
- A **desigualdade na implementação entre regiões** é outra ameaça significativa, pois há disparidades na adesão e nos recursos culturais disponíveis em diferentes áreas do país. Esta fragmentação cria experiências educativas inconsistentes para os alunos, limitando o princípio de equidade defendido pelo PNA.
- Por fim, a **resistência cultural e administrativa** por parte de educadores e gestores é um obstáculo à transformação plena do ambiente escolar. A falta de aceitação de práticas pedagógicas inovadoras limita o impacto do programa e impede a criação de uma educação mais integrada e culturalmente rica.

## 2. EIXO C\_Proj Artista Residente

O **Projeto Artista Residente (PAR)** do Plano Nacional das Artes (PNA) foi desenvolvido como uma iniciativa para integrar a arte no ambiente escolar, com o objetivo de enriquecer o processo educativo e promover o desenvolvimento socioemocional e cultural dos alunos.

### Forças

- O PAR teve um impacto notável em vários domínios, promovendo a **integração de práticas artísticas no currículo escolar** e ampliando as possibilidades de expressão cultural e social dos alunos. O projeto trouxe **valores transdisciplinares** ao processo de ensino-aprendizagem, permitindo que alunos explorassem múltiplas linguagens (teatro, música, artes plásticas) e desenvolvessem competências como **criatividade, autonomia, pensamento crítico e empatia**.
- **Desenvolvimento de Competências Socioemocionais:** O PAR destacou-se pela sua capacidade de promover o desenvolvimento emocional dos alunos. Atividades como "retratos da alma", abordagens de temas identitários e o uso da natureza como elemento artístico permitiram que os alunos refletissem sobre questões pessoais e sociais.
- **Fortalecimento de Redes Comunitárias:** Em diversas escolas, os artistas residentes colaboraram com artistas locais, autarquias e instituições culturais, transformando a escola num **polo cultural** que atraiu o envolvimento das comunidades locais e a participação dos pais. Em Elvas, por exemplo, o projeto “O que na comunidade é incomum” incentivou os alunos a explorar e valorizar a identidade cultural da sua localidade.
- **Ambientes de Aprendizagem Alternativa:** A presença de artistas permitiu que as escolas experimentassem metodologias menos convencionais, focadas na escuta e na exploração criativa, que fortaleceram a relação de confiança entre alunos e professores, criando uma **cultura escolar mais inclusiva** e incentivando a aceitação da diversidade.

### Fragilidades

- **Falta de Recursos e Espaços Apropriados:** Em muitas escolas, a ausência de salas adequadas e a falta de materiais apropriados limitaram o pleno desenvolvimento das atividades. Artistas como Patrícia Oliveira relataram dificuldades em montar instalações e exibir produções, refletindo a necessidade de espaços adaptados para atividades artísticas.
- **Desconhecimento e Resistência Institucional:** A falta de entendimento sobre o papel do artista residente gerou resistência entre alguns docentes e administradores, o que afetou a implementação coesa do projeto. Em várias situações, os artistas foram vistos como "animadores" e não como agentes educativos significativos, reduzindo o impacto potencial do programa.
- **Duração Limitada das Residências:** A temporalidade dos contratos (frequentemente de 3 a 4 meses) impediu que muitos artistas desenvolvessem um trabalho de longo prazo, essencial para consolidar a transformação educacional. Artistas como Nicole Lissy destacaram a

frustração com a curta duração das suas residências, que dificultou a criação de laços mais duradouros com os alunos.

- **Divulgação, Acesso e Seleção:** Denotou-se uma ausência de informação sobre a forma de aceder ao **Projeto Artista Residente** por parte dos artistas que estavam interessados em concorrer, isto é, não é fácil o acesso à informação para os artistas interessados participarem no programa. São omissas as condições de acesso e critérios de seleção o que não favorece a transparência do programa.

### Oportunidades

- **Expansão de Parcerias Locais e Regionais:** A possibilidade de ampliar colaborações com museus, teatros e outras entidades culturais pode enriquecer o projeto e diversificar as experiências culturais para os alunos, fortalecendo o vínculo entre escola e comunidade. Os encontros de partilha de 2023 realçaram a importância das redes de colaboração entre escolas e artistas residentes.
- **Capacitação Contínua para Educadores:** Oferecer formação contínua para docentes sobre como integrar práticas artísticas na sala de aula pode aumentar a eficácia do projeto. Essa capacitação não só melhora a execução do PAR, mas também incentiva a colaboração entre professores e artistas, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado.
- **Maior Envolvimento da Comunidade e Visibilidade:** O engajamento ativo de pais, alunos e professores em apresentações e exposições culturais aumenta o reconhecimento e adesão da comunidade. O sucesso das apresentações públicas, como as performances de teatro e música, sublinha o potencial para ampliar o alcance e o impacto cultural do PAR.

### Ameaças

- **Sustentabilidade Financeira e Instabilidade Contratual:** A falta de financiamento estável e a dependência de contratos temporários afetam a continuidade e a qualidade do programa. A insegurança contratual cria uma situação precária para os artistas, que frequentemente enfrentam atrasos de pagamento e incertezas sobre a continuidade do trabalho.
- **Resistência Cultural e Pedagógica:** A resistência de alguns setores escolares em aceitar a arte como parte do currículo é um obstáculo à integração plena do PAR. Além disso, a exigência de uma rápida avaliação dos resultados limita o impacto do processo artístico, que requer tempo e continuidade.
- **Desigualdade Regional na Implementação:** A falta de infraestruturas culturais e educacionais adequadas em regiões menos desenvolvidas gera desigualdades no acesso e participação no PAR, com algumas escolas a receberem menos apoio e recursos do que outras, comprometendo a equidade e inclusão.

## 3. EIXO C\_ Cidadania Do it\_RECursos EDUCATIVOS DIGITAIS

Esta iniciativa digital visa promover a cidadania e o património cultural no currículo escolar através de recursos digitais, incentivando práticas pedagógicas inovadoras e a inclusão cultural.

## Forças

- O programa destacou-se pela **diversidade e qualidade dos recursos oferecidos**: a plataforma digital disponibilizou mais de 300 recursos digitais de elevada qualidade, integrando conteúdos transversais que incluíram as artes, património, ciências e humanidades. Esses materiais permitiram que as escolas adaptassem o currículo às suas realidades locais, promovendo a interdisciplinaridade e o desenvolvimento de competências como o pensamento crítico e a capacidade de análise cultural.
- A **integração e interdisciplinaridade** caracterizaram o programa ao cruzar as artes com outras áreas de estudo, incentivando uma aprendizagem holística e conectada com o mundo atual. O foco na **promoção do património e da identidade local** reforçou o sentido de pertença dos alunos e incentivou o respeito pela cultura regional, essencial para o desenvolvimento de uma cidadania consciente.
- Além disso, o programa foi estruturado para **facilitar a colaboração entre a comunidade educativa e os agentes culturais locais**, como autarquias e organizações culturais. Esta abordagem fomentou uma rede de conhecimento e recursos que ampliou o impacto educativo e fortaleceu o envolvimento cívico nas comunidades escolares.

## Fragilidades

- A implementação do programa revelou fragilidades significativas, como a **dependência de competências tecnológicas**. A utilização dos recursos digitais exigia uma literacia digital avançada, tanto por parte dos professores quanto dos alunos, e em várias escolas, a falta de formação adequada ou apoio especializado dificultou a plena utilização dos materiais.
- Outro obstáculo relevante foi a **acessibilidade e inclusão digital**. Em algumas regiões desfavorecidas, o acesso à internet e a dispositivos adequados era insuficiente, o que restringiu a abrangência do programa e criou barreiras no acesso aos conteúdos educativos. Esta limitação agravou a desigualdade no desenvolvimento de competências digitais fundamentais.
- Por fim, houve uma **integração curricular limitada**: apesar de os recursos serem transversais, a sua adaptação ao currículo específico de cada escola ou ciclo de ensino foi dificultada pela falta de acompanhamento pedagógico sistemático. A ausência de mediação adequada para apoiar os docentes na implementação efetiva dos materiais reduziu o impacto potencial do programa.

## Oportunidades

- O programa **Cidadania Do it** trouxe várias oportunidades para o sistema educativo, particularmente na **expansão da educação para a cidadania digital**. A plataforma digital ofereceu um meio para introduzir práticas pedagógicas que incentivaram o desenvolvimento de uma cidadania digital crítica, onde os alunos puderam adquirir competências de análise responsável e de respeito no uso de tecnologias.
- A formação e capacitação dos docentes, promovendo metodologias inovadoras de ensino, foi outra oportunidade importante. Programas de formação complementares poderiam ajudar os

professores a integrar os recursos digitais de forma eficaz, ultrapassando assim barreiras tecnológicas e maximizando o potencial da plataforma.

- A **expansão e atualização contínua dos recursos digitais** permitiu que o programa se adaptasse às mudanças culturais e tecnológicas, mantendo a plataforma atualizada e útil para as escolas. A abordagem colaborativa também reforçou o envolvimento da comunidade local e dos agentes culturais, criando um contexto onde as escolas desempenharam um papel central como centros de cidadania e cultura.

### Ameaças

- O programa enfrentou ameaças significativas, como o **risco de desatualização rápida dos recursos**. A evolução acelerada da tecnologia e das práticas pedagógicas exigiu uma manutenção e atualização constantes dos conteúdos, de modo a garantir a sua relevância ao longo do tempo.
- A **resistência à mudança e às inovações pedagógicas** representou outra ameaça importante. A transição para métodos de ensino digitais e interdisciplinares encontrou resistência em alguns setores, especialmente entre professores e gestores escolares habituados a abordagens mais tradicionais, o que limitou o impacto e a adoção em larga escala da plataforma.
- A desigualdade no **acesso a recursos digitais** foi um obstáculo significativo para a implementação eficaz do programa, exacerbando as disparidades educativas entre escolas com recursos tecnológicos diferentes. Finalmente, a dependência de parceiros externos e de financiamento estável representou um risco à continuidade do programa, visto que a sua expansão e atualização constantes dependiam de um suporte financeiro regular.

## 4. EIXO C\_Desvio. Sair para sair\_MOCHILA CULTURAL

O **Programa Mochila Cultural** visou integrar a cultura como uma parte essencial do currículo escolar, promovendo a ligação das escolas com artistas e instituições culturais e incentivando a formação de competências sociais, emocionais e culturais, especialmente relevantes no contexto pós-pandemia.

### Forças

- O programa Mochila Cultural destacou-se por promover a **cultura como parte integral do currículo escolar**, ajudando a consolidar a ideia de que "a cultura é currículo". A inclusão de atividades culturais incentivou o desenvolvimento de competências estéticas, críticas e criativas nos alunos, contribuindo para a sua formação integral. Esta abordagem transversal permite que as artes e o património se tornem componentes constantes no ambiente educativo.
- Outro aspeto positivo foi a **promoção da igualdade de acesso**, já que o programa foi concebido para beneficiar todos os alunos, independentemente da sua origem social ou

localização geográfica. Ao assegurar que todos tenham oportunidades de fruição cultural, o programa ajudou a promover coesão social e inclusão.

- Além disso, o programa fortaleceu parcerias locais e nacionais, estabelecendo colaborações com escolas, municípios e entidades culturais, o que garantiu um portfólio cultural diversificado e de alta qualidade. Este esforço colaborativo também facilitou o envolvimento ativo dos alunos na seleção e organização das atividades, promovendo o sentido de responsabilidade e autonomia.

### Fragilidades

- A implementação do programa enfrentou desafios significativos de logística e coordenação. A execução de um programa cultural de grande escala e frequência contínua exigiu uma organização eficiente, mas a falta de recursos humanos e de apoio nas escolas comprometeu, em alguns casos, a capacidade de execução plena.
- A dependência do apoio e infraestrutura municipal revelou-se outra limitação importante. A eficácia do programa variou conforme os recursos das estruturas culturais locais, criando desigualdades regionais e limitando o impacto em áreas com menos infraestruturas culturais.
- Outro ponto fraco foi a **necessidade de formação contínua para docentes**. Muitos professores não dispunham de formação específica em educação artística, o que dificultou a adaptação e o aproveitamento máximo dos recursos culturais disponíveis. A ausência de uma capacitação adequada limitou a integração efetiva das práticas artísticas no currículo.

### Oportunidades

- O contexto pós-pandémico proporcionou ao programa uma oportunidade única para promover o **desenvolvimento das competências socioemocionais dos alunos**. Através de atividades culturais, os alunos puderam explorar e expressar emoções, reforçando a sua saúde mental e bem-estar, o que é especialmente necessário face aos impactos da pandemia.
- A Mochila Cultural também se destacou como uma oportunidade para **fomentar a cidadania ativa e a consciência patrimonial**. Ao proporcionar contato direto com o património cultural local e nacional, o programa incentivou os alunos a valorizar e respeitar a cultura e a história das suas comunidades.
- Além disso, a possibilidade de **monitorização e avaliação longitudinal** permitiu uma análise contínua do impacto do programa nas competências dos alunos e nos indicadores de sucesso escolar. Este acompanhamento possibilitou ajustes e melhorias, assegurando que o programa continuasse relevante e eficaz.

### Ameaças

- Entre as principais ameaças ao programa destacaram-se as **desigualdades regionais** no acesso a recursos culturais. As disparidades no desenvolvimento cultural das diferentes regiões dificultaram uma implementação homogênea, colocando as escolas de áreas rurais ou menos favorecidas em desvantagem.

- As **limitações orçamentais** representaram outra ameaça significativa. A continuidade e expansão do programa dependem de financiamento estável, e eventuais cortes orçamentais podem comprometer o alcance e qualidade das atividades culturais oferecidas.
- A **resistência à integração de práticas artísticas no ensino** foi um desafio persistente, pois alguns professores e diretores, habituados a métodos pedagógicos tradicionais, mostraram hesitação em adotar abordagens mais interdisciplinares, limitando a adoção integral do programa.
- Finalmente, a **dependência de parceiros externos** para a execução das atividades colocou o programa numa situação vulnerável, pois a disponibilidade dos parceiros culturais foi crucial para o sucesso das ações planeadas. A interrupção de algumas parcerias impactou negativamente a continuidade de determinadas atividades.

## 5. EIXO C\_Festival Bial PNA

O **Festival Bial Cultura e Educação** foi concebido como um evento de grande escala que visou reposicionar a educação cultural em Portugal, proporcionando oportunidades de fruição e criação cultural para jovens e crianças em todo o país. Realizado entre 2019 e 2024, a Bial contou com a participação de mais de 450 parceiros e cerca de 420 projetos artísticos, transformando as escolas em polos culturais e as instituições artísticas em territórios educativos.

### Forças

- A Bial destacou-se pelo seu **alcance nacional e caráter colaborativo**, integrando uma rede diversa de parceiros, como instituições culturais, escolas, autarquias e associações, o que lhe permitiu gerar um impacto significativo no ambiente educacional e cultural. Com uma programação que abrangeu áreas artísticas variadas, incluindo dança, teatro, música, literatura, cinema e multimédia, a Bial promoveu uma **educação cultural ampla e inclusiva**, adaptada às múltiplas expressões artísticas e às necessidades educativas das crianças e jovens portugueses.
- O evento foi ainda alicerçado nos princípios da **Carta do Porto Santo**, promovendo a participação ativa dos jovens e incentivando um modelo de "democracia cultural". Nesta abordagem, os jovens foram encorajados a serem agentes criativos e ativos, envolvendo-se diretamente nas atividades culturais, o que reforçou a ideia de co-criação e ajudou a desenvolver competências como criatividade e pensamento crítico.
- Outro ponto forte do festival foi a **valorização dos profissionais da cultura** que se dedicam à criação artística para públicos jovens, dignificando esta vertente do setor cultural e reconhecendo a sua relevância no contexto educativo. Este reconhecimento contribuiu para a sustentabilidade do setor, promovendo um ecossistema cultural que incluiu ativamente as crianças e jovens.

## Fragilidades

- Apesar do impacto positivo, a Bienal enfrentou **desafios logísticos e organizacionais** significativos. A coordenação de um evento com tal dimensão e diversidade de parceiros revelou-se complexa, exigindo uma infraestrutura robusta e sistemas de comunicação eficazes, que nem sempre estiveram disponíveis nas escolas e nas comunidades locais.
- A **falta de experiência e recursos de alguns parceiros**, especialmente em algumas escolas, dificultou a integração plena das práticas culturais e afetou a consistência e qualidade dos projetos implementados. Esta dificuldade foi mais evidente em áreas periféricas e economicamente desfavorecidas, onde o acesso a recursos culturais de alta qualidade é limitado, criando desigualdades no acesso e na implementação das atividades da Bienal.

## Oportunidades

- Abriu várias oportunidades importantes para o fortalecimento da educação cultural em Portugal. A expansão da **rede de colaboração entre escolas, artistas e entidades culturais** permitiu a troca de conhecimentos e a criação de projetos colaborativos com potencial para continuar além do festival. Esta rede colaborativa fortaleceu o papel das artes no sistema educativo, incentivando a inovação pedagógica e a interdisciplinaridade, que integram o património e as artes no currículo escolar.
- Reforçou ainda o papel das instituições culturais na educação formal, promovendo as escolas como **centros culturais locais** e incentivando uma formação que respondeu às necessidades educativas contemporâneas. Com um modelo de participação ativa, o festival incentivou o desenvolvimento de competências essenciais nos jovens, como a cidadania ativa, promovendo uma educação cívica e cultural que valoriza a participação dos alunos na vida cultural.

## Ameaças

- A **dependência de financiamento externo**, que coloca em risco a sustentabilidade do evento. A continuidade e expansão do festival requerem um compromisso financeiro estável, e a eventual redução ou ausência de apoios pode comprometer o impacto e alcance das próximas edições.
- A **resistência à integração das artes na educação formal** por parte de alguns setores, que privilegiam abordagens pedagógicas mais tradicionais, representa um desafio à adoção ampla das práticas propostas pela Bienal. Esta resistência limita o potencial transformador da educação cultural no sistema escolar.
- A **desigualdade regional** na implementação e acesso a infraestruturas culturais foi outro fator limitante, gerando fragmentação e comprometendo o princípio de equidade defendido pelo PNA. Sem um apoio consistente nas diferentes regiões, o impacto da Bienal não é uniforme, e algumas comunidades podem ter acesso restrito às oportunidades oferecidas.

## 6. EIXO C\_Portal e Newsletter

O Portal e a *Newsletter* do Plano Nacional das Artes (acilitaram o acesso a recursos culturais e educativos, consolidando a missão do PNA de integrar a arte e o património no sistema de ensino e promovendo uma comunidade educativa mais informada e engajada.

### Forças

- A **centralização de conteúdos digitais** e pela **acessibilidade**. Através do site do PNA, professores, alunos e a comunidade educativa puderam aceder a uma vasta gama de recursos, incluindo vídeos, filmes e guias pedagógicos, o que facilitou a disseminação de materiais culturais em áreas diversas, como arte, história, ciências e cidadania.
- A **presença audiovisual** através do canal do YouTube e de filmes institucionais ofereceu ao público uma experiência visual dinâmica, fortalecendo a comunicação do PNA. Estes conteúdos audiovisuais permitiram uma interação acessível e envolvente, criando uma ponte para a exploração do património cultural e incentivando o interesse dos utilizadores.
- Além disso, o portal e a newsletter incluíram uma **ferramenta de promoção de eventos** com um calendário atualizado de workshops, formações e atividades como a Bienal Cultura e Educação. A inclusão desses eventos ajudou a ampliar a visibilidade do PNA e incentivou a participação da comunidade educativa em ações culturais de relevo, consolidando o portal como uma referência informativa.
- A rede de **parcerias nacionais e internacionais** das plataformas digitais do PNA. A colaboração com organizações como a UNESCO e o Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais possibilitou ao PNA expandir a sua rede de contactos e atuar num cenário educativo e cultural mais abrangente.

### Fragilidades

- A **manutenção e atualização contínua** dos conteúdos. A dependência de recursos financeiros e técnicos para manter os materiais atualizados revelou-se um obstáculo, criando dificuldades em assegurar a relevância constante dos recursos disponibilizados, especialmente num contexto digital em rápida evolução.
- A **integração dos recursos na prática pedagógica** foi também limitada. Embora o portal oferecesse uma ampla variedade de conteúdos, a falta de alinhamento direto com o currículo dificultou a incorporação eficaz dos materiais nas atividades escolares. Essa situação foi agravada pela sobrecarga de conteúdos, que exigiu uma curadoria mais cuidadosa para facilitar o uso dos materiais pelos docentes.
- Outro ponto fraco foi a **sobrecarga de informações**. A vasta gama de conteúdos e links disponíveis no portal, incluindo materiais de iniciativas como a Bienal Cultura e Educação, sobrecarregou alguns utilizadores, criando a necessidade de uma navegação mais intuitiva e de uma segmentação dos conteúdos para tornar a plataforma mais acessível e *user-friendly*.

## Oportunidades

- A **ampliação do impacto internacional**, graças a parcerias com redes como a Carta do Porto Santo e a UNESCO, posicionou o PNA como um ator relevante em debates globais sobre cultura e educação, permitindo alavancar recursos e colaborações internacionais.
- A criação de conteúdos interativos e formativos, como os oferecidos pela **Academia PNA**, criou a possibilidade de desenvolver mais ferramentas multimédia, incluindo questionários, jogos educativos e realidade aumentada. Este formato interativo tem o potencial de promover uma aprendizagem experiencial, atraindo os jovens para práticas culturais e pedagógicas mais dinâmicas.
- Outra oportunidade foi a **expansão das colaborações com entidades locais**, como municípios e organizações culturais. Projetos como o Plano Estratégico Municipal de Cultura e Educação incentivaram uma maior inserção da cultura no ensino e permitiram que as escolas se tornassem centros de referência cultural nas suas comunidades.

## Ameaças

- A **dependência de financiamento público e parcerias institucionais** representou um risco para a continuidade dos conteúdos e para a regularidade das atualizações. Qualquer instabilidade financeira poderia afetar a expansão e o aprimoramento dos recursos.
- Além disso, a **desigualdade no acesso digital** dificultou o impacto do portal em áreas rurais e menos favorecidas, onde a cobertura de internet e a disponibilidade de dispositivos tecnológicos são limitadas. Esta desigualdade comprometeu a equidade defendida pelo PNA, ao criar barreiras no acesso à cultura para algumas comunidades.
- Por fim, a **concorrência com outras plataformas educativas e culturais** apresentou um desafio. A presença de várias plataformas digitais com recursos pedagógicos diversificados dificultou a fidelização dos utilizadores ao portal do PNA. Sem uma integração direta com os sistemas de ensino, o portal correu o risco de perder relevância no uso pedagógico diário.

## 7. EIXO C\_Estar Presente\_Comunicação

O **Eixo C – Estar Presente: Comunicação** focou-se em estratégias de divulgação, mediação cultural e sensibilização do público com o objetivo de expandir o impacto das atividades culturais e educativas, implementando campanhas, eventos e publicações que aproximaram as artes das escolas e da comunidade, promovendo o envolvimento de diversos públicos e fortalecendo a presença da cultura na educação em Portugal.

## Forças

- Implementação de uma **estratégia de comunicação inclusiva** que envolveu campanhas direcionadas e interativas, como o evento “**Todos à Manif!**”, comemorando os 50 anos do 25 de Abril. Este evento mobilizou escolas e comunidades, promovendo atividades de

cidadania que incentivaram a participação ativa dos jovens e fortaleceram o vínculo entre as escolas e o património cultural português.

- A **produção de recursos educativos de alta qualidade**, como o **Roteiro do Livro-Objeto** e outras publicações em colaboração com o Plano Nacional de Leitura (PNL2027), reforçou o compromisso do PNA com o desenvolvimento de materiais que associam literatura, artes visuais e educação. Estes materiais ofereciam aos professores ferramentas para integrar práticas culturais no contexto escolar, proporcionando uma mediação cultural eficaz.
- Além disso, o PNA estabeleceu **parcerias internacionais e nacionais** com instituições culturais e educativas, como a UNESCO e o *European Network of Observatories*, que aumentaram a visibilidade do PNA e promoveram eventos importantes, como a **conferência Youth-Action-Culture**. Estas colaborações consolidaram o papel do PNA na democratização cultural e incentivaram a participação dos jovens como agentes ativos na sociedade.

### Fragilidades

- A **difficuldade em manter um público constante e engajado**. A diversidade de atividades e o grande volume de informação disponibilizado pelo PNA nem sempre conseguiram captar a atenção de maneira contínua. A sobrecarga informativa foi apontada como uma limitação, especialmente para professores, que enfrentaram dificuldades em acompanhar a totalidade dos conteúdos propostos.
- A **dependência de infraestruturas locais**, como centros culturais e escolas, para a realização das atividades. Esta dependência limitou a uniformidade e a qualidade das ações, principalmente em regiões mais isoladas, onde a falta de espaços adequados e de recursos tornou a implementação das iniciativas mais complexa.
- A **complexidade na articulação com escolas e professores** também representou um obstáculo, dado que nem sempre houve tempo ou disponibilidade para explorar todos os recursos oferecidos. Este fator reduziu a eficácia de algumas campanhas, afetando a adesão e a aplicação prática dos conteúdos culturais e educativos.

### Oportunidades

- A criação de várias oportunidades para o aumento do **envolvimento juvenil** e a promoção da **democracia cultural**. Eventos como a Conferência Youth-Action-Culture colocaram os jovens no centro das discussões sobre cidadania e cultura, respondendo a uma necessidade crescente de espaços de expressão e participação juvenil na sociedade.
- A **expansão do alcance digital** através das redes sociais e de plataformas como o YouTube abriu novos caminhos para disseminar conteúdos audiovisuais, chegando a um público mais amplo. A criação de materiais multimédia e interativos aumentou a visibilidade das iniciativas do PNA e incentivou o engajamento de diferentes faixas etárias.
- A **realização de exposições e publicações itinerantes** também possibilitou a promoção da cultura portuguesa a nível internacional, reforçando a imagem do PNA como promotor de educação cultural. Estas iniciativas itinerantes foram fundamentais para divulgar a produção

cultural nacional em contextos externos, fortalecendo a presença de Portugal em redes culturais globais.

### **Ameaças**

- A **concorrência com outras plataformas educativas e culturais**. A proliferação de opções digitais criou desafios para a fidelização do público, e a existência de plataformas de fácil acesso e conteúdo diversificado aumentou a competição pela atenção dos utilizadores, especialmente entre professores e alunos.
- A **sustentabilidade financeira** foi outra ameaça importante, já que manter uma comunicação ativa e de qualidade requer recursos contínuos. Restrições orçamentais poderiam limitar a frequência de publicações e comprometer a capacidade de inovar, o que afetaria o impacto e o alcance das campanhas.
- Além disso, as **desigualdades no acesso à internet e a equipamentos digitais** em algumas regiões dificultaram o acesso uniforme às iniciativas do PNA, criando barreiras no acesso à informação e aos recursos educativos oferecidos.

## CONCLUSÕES

Da análise que a Comissão de Avaliação fez relativamente ao primeiro quinquénio – 2019-2023 – da ação do Plano Nacional das Artes, ficou claro que se trata de uma iniciativa de muito mérito, com alguns pontos verdadeiramente inovadores e que se deseja afirmar numa prática inter e transdisciplinar, com fortes ligações à comunidade escolar e à sociedade em geral.

A Comissão Executiva do PNA disponibilizou toda a documentação produzida e foi muitíssimo prestável na organização da logística das entrevistas. Igualmente se assinala o empenho e o entusiasmo desta comissão no implementar do PNA, o que fica bem patente nas linhas orientadoras do segundo quinquénio (2024-2029) do Plano Estratégico, disponível no seu *site*.

A análise SWOT que acima se encontra detalhada para cada eixo e ação, sistematiza, por um lado, os pontos mais positivos e as oportunidades criadas pela implementação do PNA e, por outro, as principais fraquezas identificadas e as ameaças que poderão surgir no segundo quinquénio. Apresenta-se, seguidamente, uma análise SWOT global, que pretende agregar o que há de comum nas análises por eixo.

Tendo em conta o indicado na missão, valores, premissas, objetivos, plano de ação estratégica e eixos de ação do PNA, em termos de **Forças** (isto é, elementos positivos que devem ser mantidos), destacamos o seu carácter inovador e transformador na educação cultural em Portugal, promovendo a inserção das artes e do património no ambiente e currículo escolares, modernizando o ensino pela promoção da cidadania digital e facilitando o acesso a uma gama diversificada de recursos culturais e educativos. Igualmente se sobreleva como elemento positivo o peso de uma matriz interdisciplinar na definição das ações.

Como **Fraquezas** (ou melhor, ajustes e correções que deverão ser tidos em conta no segundo quinquénio) salientamos as fragilidades de recursos humanos e da sua formação e de financiamento que, não sendo atribuíveis à Comissão Executiva do PNA, poderão, na mesma, ter um forte impacto negativo no futuro. Por outro lado, parece claro que o PNA não foi desenhado para 10 anos, necessitando de mais tempo para se afirmar. Se é verdade que ser-se ambicioso nos objetivos de um plano deste tipo é uma mais-valia, esta tem de ser complementada com pontos-âncora que permitam evitar derivas que põem e causa a execução possível do plano. Há uma percepção de estilhaçamento, quer em termos internos – os vários atores muitas vezes não se apercebem do todo PNA, apenas funcionando no seu espaço restrito –, quer externos – colaboradores menos envolvidos no PNA ou que se encontram de fora dele não têm a noção da tessitura do PNA e vêem-no mais como uma soma de ações singulares do que como uma estratégia coerente. Neste contexto, sugere-se a intensificação de ações que permitam aos vários intervenientes do PNA fortalecer a troca entre as suas experiências e o seu papel no todo do plano e o diálogo com os restantes planos nacionais.

Ainda neste capítulo se recomenda um reforço nas garantias de acesso equitativo entre regiões ao PNA, uma retificação das condições omissas de acesso e de transparência de critérios de seleção para do projeto Artista Residente e uma aposta na estabilização de uma rede de atores que efetivamente participem no PNA em detrimento de um mero acumular de organizações cujo input não é, de todo, evidente.

As **Oportunidades** identificadas decorrem das Forças que acima se referiram. Assim, realçamos o potencial para o PNA se estabelecer como uma referência nacional na educação cultural e cidadã, a sua capacidade para contribuir para um modelo de educação cultural e cívica inclusivas, inovadoras e acessíveis, beneficiando a formação integral dos alunos e o envolvimento ativo das comunidades educativas e promovendo uma formação cidadã que valorize a arte e o património no desenvolvimento integral dos alunos. Em síntese, o PNA poderá ser um instrumento fundamental para o enriquecimento da educação cultural, consolidando, pois, a sua missão de democratizar o acesso à cultura em todo o país.

As **Ameaças** decorrem, largamente, das Fraquezas que foram identificadas acima. Sublinhamos, uma vez mais, as questões de financiamento, quer em termos quantitativos, quer pela sua falta de diversidade, as resistências organizacionais e individuais e a necessidade de fortalecer a formação de recursos humanos para além do curto prazo. Também é de enfatizar como potencial problema a enfrentar o excesso de ações, particularmente se estas não encontrarem um espaço estruturado de diálogo e de interação entre os diversos atores do PNA, incluindo os colaboradores. O risco de se permitir que a quantidade se sobreponha à qualidade tem de ser devidamente acautelado.

**Tendo em conta todos os elementos que acima referimos, a Comissão de Avaliação dá o seu parecer positivo ao trabalho desenvolvido no primeiro quinquénio de ação do Plano Nacional das Artes (2019-2023) e espera que as recomendações enunciadas acima possam ajudar a tornar o trabalho a desenvolver no segundo quinquénio mais robusto e eficiente, permitindo mesmo debater a possibilidade de um projeto com perfil mais permanente.**

Lisboa, 27 de Dezembro de 2024

Assinado por: **Helena Maria de Azevedo Coelho dos Santos**  
 Num. de Identificação: 08557829  
 Data: 2024.12.29 12:29:22+00'00'



Professora Doutora Helena Santos

Professora Doutora Isabel Bezelga

Assinado por: **Paulo Bernardino das Neves Bastos**  
 Num. de Identificação: 06589843  
 Data: 2024.12.30 11:32:23 +0000

Professora Doutor Paulo Bastos

Assinado por: **Maria Paula Pires dos Santos Diogo**  
 Num. de Identificação: 05011342  
 Data: 2024.12.30 18:49:43 +0000

Professora Doutora Paula Diogo