# Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais

## Fundamentos, Metodologia e Instrumentos de Apoio



# Índice


6 **Uma Ferramenta para Extitucionalizar**

8 **Processo de Construção**

12 **1. Fundamentos e Metodologia**
12 CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem?
20 Modelo de Roteiro
30 Mapa de Objetivos e Impactos
34 Objetivos, Impactos e Indicadores

40 **2. Instrumentos de Apoio**
40 Guia de Operacionalização: Como Ativar o CISOC
46 Perguntas Frequentes
50 Caderno de Fichas de Apoio aos Indicadores
74 Aplicação Informática de Apuramento dos Indicadores
76 Glossário
84 Sugestões de Leitura e Recursos
88 Minutas Jurídicas de Formalização da Adesão ao CISOC
90 Carta de Princípios
98 Protocolo de Adesão à Carta de Princípios
104 Declaração de Compromisso

# Uma Ferramenta para Extitucionalizar

**As instituições culturais não são neutras.**
**Pela sua missão, por intervirem no espaço público,**
**no modo como se relacionam com as comunidades,**
**nas decisões que tomam, como e o que programam,**
**na forma como trabalham a produção, a mediação e o acesso...**
**Estas escolhas são políticas e nunca neutras,**
**ainda que possam ser irrefletidas.**
**Como podem as organizações culturais**
**servir a vida e serem relevantes?**
**Como resistem a se transformarem em instrumentos**
**de opressão de uma classe ou grupo sobre outros?**
**Como não cristalizam noções de identidade e de**
**história, reproduzem preconceitos e exclusão?**
**Como podem tratar as pessoas,**
**na sua pluralidade e diversidade,**
**como colaboradores e não meros consumidores?**
**Como ajudam a emancipar os cidadãos e a que**
**participem mais ativamente na vida coletiva? Como**
**promovem a saúde da democracia? Como se assumem**
**como espaços e tempos educativos?**

Este **Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais** é uma ferramenta (teórica e prática) para ajudar as tutelas e as equipas de museus, teatros, bibliotecas, arquivos, centros culturais e outras organizações a se tornarem cada vez mais relevantes para as comunidades que servem, promovendo uma cidadania cultural mais responsável e efetiva. Este instrumento permitirá autoavaliar o trabalho realizado pelas instituições e implementar estratégias que reforcem a consciência e os resultados da sua missão educativa e o impacto social.
É um dispositivo, um conjunto de documentos que ajudam a esclarecer paradigmas e conceitos, identificar prioridades, definir estratégias, metas e critérios de avaliação, e estruturar as instituições culturais como inclusivas e verdadeiros **territórios educativos** (ao longo da vida) – do mesmo modo que podem ajudar a desenvolver as escolas e as instituições de ensino superior como **polos culturais**, permitindo aos cidadãos experimentar de forma mais significativa e intensa como os patrimónios e as artes podem ser fatores de inclusão, coesão e de pertença, determinantes na sua formação integral. Neste sentido, é necessário que estas organizações trabalhem para promover uma autêntica democracia cultural: baseada no pluralismo, na partilha do poder, no reconhecimento da multiplicidade de vozes e na valorização das diferentes culturas. Deixar de **fazer para** e passar a **fazer com**. Como propõe a **Carta do Porto Santo,** é urgente transformar as **ins-tituições** culturais em **ex-tituições.**
Ao desenharmos a estratégia do **Plano Nacional das Artes,** em 2019, ficou claro que, para aproximarmos mais manifestações culturais, patrimoniais e artísticas das comunidades educativas, não nos podíamos dirigir apenas às escolas, mas teríamos de propor e implementar medidas com os diferentes sectores sociais, com «toda a aldeia». Este princípio sistémico, conduziu-nos a propor às organizações culturais a realização de um contrato – agora, Compromisso – a estabelecer entre as tutelas e as equipas das instituições, para aprofundar o seu impacto social e educativo, com metas e recursos bem definidos.
Agradecemos a Clara Frayão Camacho e à equipa que liderou – Maria Amélia Fernandes e Flora Maravalhas – com o apoio de José Soares Neves, Diretor do Observatório Português das Atividades Culturais, o privilégio de trabalharmos juntos no desenvolvimento desta medida: por terem abraçado com paixão este desafio e por toda a sua dedicação e empenho, que ficam claros na qualidade, profundidade e rigor destes documentos. A nossa gratidão também se estende a todas as pessoas e muitas instituições que o ajudaram a testar e melhorar.
Este Compromisso é, já na sua construção, a manifestação e apresentação de um estilo. Mais do que um conteúdo ou uma doutrina, é a reivindicação de um modo próprio das instituições existirem e de se relacionarem com os outros, de habitar o mundo: a confiança na inteligência coletiva da comunidade, a promoção da responsabilização, a partilhar do poder, o pedir a colaboração e trabalhar em parceria, o assumir a fragilidade e não se comprazer na autossuficiência, a valorização da diferença e da dissensão, sair de si e não temer o conflito, o alimentar o desejo. É apenas um instrumento de apoio à gestão, que necessita, agora, da vontade pessoal e institucional para o implementar.
Estamos convictos de que, com ele, as organizações culturais poderão ajudar a **indestinar** a vida de muitos mais cidadãos: contrariar destinos traçados pelas condicionantes económicas e sociais do nascimento ou do seu presente. É preciso que as instituições culturais ajudem a dilatar o mundo, o horizonte de possibilidades, permitindo a cada um a descoberta de possibilidades de si antes desconhecidas.

Paulo Pires do Vale
Comissário do Plano Nacional das Artes



# Processo de Construção

**A formulação do Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC) teve início no segundo semestre de 2021, com a constituição de uma pequena equipa no âmbito do PNA, em colaboração com a Direção-Geral do Património Cultural, formada por duas técnicas superiores a tempo parcial e uma doutoranda em políticas públicas, que contou com o apoio do Observatório Português das Atividades Culturais.**
**A discussão dos objetivos e pressupostos do CISOC, em diálogo com a revisão de literatura de projetos referenciais nos campos do impacto social e dos públicos, a análise de políticas públicas no plano internacional e em Portugal, o levantamento e a análise de práticas no universo abrangido pela medida e as reuniões realizadas com os comissários do PNA foram o ponto de partida do projeto.**

## Necessidades

O primeiro passo foi pensar o que motivou a criação desta medida de política pública e delimitar as necessidades enfrentadas pelas organizações culturais na sua relação com as pessoas, ou seja, no seu potencial impacto social. Com o objetivo de obter respostas a estas questões foi realizado um levantamento das linhas programáticas de algumas organizações culturais, a partir de planos e relatórios de atividades e informação publicada nos respetivos websites institucionais. Foi dada especial atenção à estrutura, organização e programação educativa e de mediação cultural, com o objetivo de entender como têm lidado com os públicos, a sua diversificação e expansão. Foram ainda analisados estudos, inquéritos e relatórios de diagnóstico global ou sectorial[i] que permitiram alargar o conhecimento sobre o universo de base e consolidar algumas perceções decorrentes dos levantamentos anteriormente mencionados.
Na sequência deste exercício, cinco necessidades foram identificadas: **a)** maior envolvimento das organizações culturais e a sua responsabilização na promoção da cidadania cultural, entendida como o exercício de direitos e de deveres culturais consignados na Constituição; **b)** mais proatividade na relação com as pessoas, no sentido do seu envolvimento, incremento e diversificação; **c)** consolidação da ação integrada entre as organizações culturais, as escolas e a comunidade educativa; **d)** estratégias de longo prazo, baseadas em dados e indicadores; e) reforço da capacitação dos profissionais com competências de desenvolvimento e envolvimento dos públicos e de participação cultural.
Com base neste levantamento, o desenho do CISOC começou a tomar forma, na perspetiva de apresentar caminhos que ajudassem a encontrar respostas para as necessidades enunciadas.

## Influências

O CISOC inscreve-se nas premissas e valores do PNA, em particular, na assunção de que as manifestações culturais constituem a mediação necessária para o reconhecimento pessoal e comunitário e para o reforço do sentido de pertença à comunidade; no entendimento da educação como um processo de aprendizagem ao longo da vida; e na noção de vivência cultural participada, aprofundada na Carta do Porto Santo (Conferência do Porto Santo, 2021).
No plano internacional, a par da bibliografia autoral que percorre o campo cultural, o CISOC tem dominantemente por base orientações e reflexões institucionais de proveniência intergovernamental, bem como de algumas agências governamentais. Entre outros, foram particularmente inspiradores: Convenção de Faro (Conselho da Europa, 2005), Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda (Unesco, 2019), Carta de Roma (Roma Capitale & UCLG – Culture Committee, 2020), Creating an Effective Audience Development Plan. An Introductory Guide to Audience Development Planning from the Audience Agency (The Audience Agency, 2020) e Baròmetre Social dels Museus (Loran, 2018). No plano dos projetos europeus, destacam-se ADESTE+ – Audience Centred Experience Design (ADESTE+, s.d) e MOI! Museums of Impact (2022)[ii].
No contexto português, foram analisados e cotejados diferentes documentos e estratégias nas áreas da educação, cultura, inclusão social, valorização da diversidade, acessibilidade e participação cidadã, os quais foram basilares no processo de formulação da medida, a par de reflexões e estratégias emanadas do próprio Ministério da Cultura[iii].

## Compromisso

Partiu-se, então, para a idealização de como seria operacionalizado este compromisso, uma vez que não se encontrou um modelo similar utilizado noutros contextos que respondesse plenamente às necessidades identificadas. Desde logo, a particularidade de abarcar todo o tipo de organizações culturais (museus, centros de artes, monumentos, bibliotecas, arquivos, centros culturais e teatros) constituiu um aspeto distintivo a exigir uma abordagem coerente e global.
Uma segunda característica diferenciadora decorre da própria noção de compromisso entre a entidade de tutela e a organização cultural na sua dependência administrativa, o que pressupõe um modelo adaptável à diversidade de identidades jurídicas e administrativas, tanto na administração pública (central, regional e local), como no setor privado e no terceiro setor.
Num primeiro momento foi consensualizado o entendimento do CISOC como um ato de responsabilização mútua das tutelas e das organizações culturais, que reiteram a sua missão social e educativa. Foi sublinhado o seu papel como ferramenta de gestão, quer na vertente do planeamento quer da autoavaliação, favorecedora da transformação organizacional e da mudança.
Com o propósito de estruturar a resposta às necessidades identificadas e de dar corpo ao enquadramento conceptual exposto, redigiram-se os dois primeiros documentos de concretização desta medida: CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem? e Modelo de Roteiro. Se o primeiro permite uma visão geral dos objetivos, finalidades, destinatários, influências e formas de adesão, o segundo constitui o cerne da arquitetura do CISOC, contendo os seus princípios orientadores e indicações práticas e metodológicas para a implementação do compromisso.
Em julho de 2022, enquanto ambos os documentos eram concluídos pela equipa técnica, era já claro que a formulação do CISOC implicaria a disponibilização de um KIT que incluísse todas os instrumentos indispensáveis para a sua implementação. Em consonância com esta perspetiva, ia sendo definido na mesma janela temporal um conjunto de objetivos, impactos e indicadores que pudessem servir de base à seleção a realizar por cada organização cultural, de acordo com o seu autodiagnóstico, levantamento de necessidades, objetivos e impactos.

## Auscultação

Num processo colaborativo, inscrito no ADN do PNA, o primeiro momento de auscultação ocorreu entre julho e outubro de 2022. As primeiras versões dos dois documentos mencionados foram revistas e discutidas com mais de uma vintena de profissionais da cultura e da educação, dirigentes, especialistas, mediadores, professores e líderes associativos e de projetos comunitários. Foram identificadas imprecisões, ambiguidades, lacunas e, com base nas sugestões recebidas, clarificou-se a terminologia, introduziu-se, reforçou-se e aprofundou-se alguns tópicos, bem como se reestruturou algumas secções.
À medida que este trabalho prosseguia, os indicadores, entretanto produzidos, foram testados em organizações culturais de diferentes dimensões, tutelas e localizações geográficas, num périplo presencial que levou a equipa a 34 organizações culturais, de agosto de 2022 a março de 2023. Estas organizações, localizadas em Lisboa, Porto, Caldas da Rainha, Évora, Portimão e Loulé, distribuem-se pela administração central e local, setor empresarial do Estado, e fundações e, tipologicamente, incluem museus, teatros, bibliotecas, arquivos, centros de artes e centros culturais. Neste período realizaram-se igualmente reuniões com dirigentes e técnicos da Direção-Geral do Património Cultural, da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, da Direção-Geral das Artes, da Biblioteca Nacional e do OPART (Organismo de Produção Artística, E.P.E.).
As reuniões, as trocas de ideias e a testagem dos indicadores demonstraram interesse, curiosidade e apetência por este novo instrumento de gestão, embora com matizes de organização para organização. Nuns casos, foi valorizado o exercício de autorreflexão, que fez emergir atividades pontuais já realizadas. Noutros, tornou-se evidente a heterogeneidade das condições de recolha e de organização de informação, a escassa análise de parte significativa dos dados recolhidos, agravada por uma assinalável iliteracia estatística e falta de hábitos de monitorização e de autoavaliação. De um modo geral, confirmou-se a aplicabilidade da maioria dos indicadores propostos, não obstante a revisão,

adaptação, eliminação pontual e sistematização, efetuadas na sequência destas sessões.
De forma generalizada, nas sessões de trabalho foram também percetíveis os benefícios da relação intersectorial na área da cultura, contaminando as organizações culturais com práticas e metodologias provenientes de diferentes campos, seja das instituições de criação e produção artística, seja dos museus, bibliotecas e arquivos.

## Estrutura

A experiência de trabalho no terreno fortaleceu a convicção de incluir no KIT CISOC um conjunto de instrumentos de apoio que facilitassem a implementação do compromisso nas organizações culturais portuguesas. Com este propósito, a par das adaptações, incorporações e revisões dos documentos que constituem as bases fundacionais e metodológicas, foram tomando forma alguns módulos de apoio.
Assim, esta publicação estrutura-se em duas partes, que correspondem à organização do KIT: **1. Fundamentos e Metodologia**; **2. Instrumentos de Apoio.** Funcionando como um todo, em que as suas componentes interagem e se complementam, o KIT CISOC permite uma abordagem e uma exploração individualizadas, decorrentes das características de cada organização e da aplicação da metodologia proposta.

### 1.Fundamentos e Metodologia

Compreende os documentos-chave que enquadram, apresentam a metodologia e desenvolvem o sistema de objetivos, impactos e indicadores, em que se alicerça o **Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais**.

### CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem?

Introduz o Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais: razões, destinatários, finalidades, objetivos e formas de adesão. Enumera os elementos que compõem o KIT CISOC, expõe o enquadramento conceptual institucional e lista a bibliografia referencial.

### Modelo de Roteiro

Concebido como um guião global do **Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais**, apresenta os princípios orientadores, os pressupostos, o objeto e as finalidades. Numa segunda parte, de carácter prático, orienta as organizações culturais para o autodiagnóstico na relação com os públicos, através de um leque de perguntas, e introduz a metodologia, assente na seleção de objetivos, impactos e indicadores. O Roteiro estabelece um quadro de corresponsabilização entre entidades de tutela e organizações culturais, mediante uma lista exemplificativa de responsabilidades para cada um dos objetivos estratégicos, e identifica meios, recursos e duração. O Roteiro é o documento referencial que contempla as dimensões previstas no CISOC, a partir do qual cada organização elaborará o seu próprio Compromisso de Impacto Social.

### Mapa de Objetivos e Impactos

Organograma de objetivos estratégicos, objetivos operacionais e impactos, que permite uma visão panorâmica da arquitetura do CISOC.

### Objetivos, Impactos e Indicadores

Com base na matriz de objetivos estratégicos, objetivos operacionais e impactos, apresenta-se um menu de 110 indicadores, dos quais 94 de natureza quantitativa e 16 indicadores qualitativos. Trata-se de um referencial extensivo, cuja finalidade é fornecer um instrumento testado e validado, sugerindo-se que cada organização escolha de 16 a 24 indicadores.

### 2.Instrumentos de Apoio

A implementação do CISOC é facilitada por ferramentas práticas e complementares que reforçam a vertente operacional.

### Guia de Operacionalização: Como Ativar o CISOC

Fornece uma visão global do processo de implementação, sistematizando as diversas etapas, ações e documentos que o suportam.

### Perguntas Frequentes

Conjunto de respostas a questões que, de forma imediata, esclarecem as principais dúvidas relativas a processos, procedimentos e protagonistas na implementação do CISOC.

### Caderno de Fichas de Apoio aos Indicadores

O Caderno tem por finalidade ajudar as organizações culturais na compreensão das informações a recolher e agilizar o manuseio dos diferentes indicadores, através de fichas (uma por cada indicador), com campos padronizados. Cada ficha descreve o respetivo indicador e esclarece designadamente a fonte dos dados, os conceitos no glossário, o método de cálculo e o período de referência, dando pistas e exemplos que apoiam a recolha dos dados.

### Aplicação Informática de Apuramento dos Indicadores

Com o objetivo de apoiar a recolha de informação qualitativa e de dados quantitativos num único suporte, disponibiliza-se uma ferramenta informática em formato Excel. O resultado dos indicadores é calculado automaticamente através das fórmulas associadas.

### Glossário

Contém os termos-chave para apoiar a operacionalização do CISOC, integrando as principais noções que caracterizam o seu enquadramento conceptual, bem como um conjunto de termos estatísticos úteis para o preenchimento dos indicadores.

### Sugestões de Leitura e Recursos

Em **CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem?**, é identificada a bibliografia essencial e as fichas de apoio aos indicadores contêm também algumas propostas bibliográficas. Ainda assim, sistematizaram-se neste módulo algumas sugestões de leituras gerais e de recursos na internet que permitem explorar e aprofundar alguns dos aspetos contemplados no KIT.

### Minutas Jurídicas de Formalização da Adesão ao CISOC

A formalização do Compromisso exige documentação jurídica de apoio, cujas minutas possam ser usadas por organizações culturais e entidades de tutela, qualquer que seja o seu modelo de gestão e o seu estatuto jurídico.

### Carta de Princípios

Documento jurídico, cujo conteúdo corresponde ao Roteiro do Compromisso, de forma que possa servir de base à adesão formal aos princípios, quadro conceptual e metodologia do CISOC, por parte das entidades de tutela (nos casos em que as organizações culturais não têm autonomia administrativa) ou das próprias organizações culturais (quando dotadas do estatuto de autonomia administrativa). Prevê-se que posteriormente cada organização cultural aplique a metodologia do CISOC e elabore o Projeto de Desenvolvimento da Carta de Princípios, correspondente ao Compromisso de Impacto Social.

### Protocolo de Adesão

Documento jurídico, sob a forma de protocolo, concebido em duas variantes, consoante o estatuto jurídico das organizações culturais.

### Declaração de Compromisso

Documento jurídico, mediante o qual a entidade de tutela aprova o Projeto de Desenvolvimento da Carta de Princípios do **Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais**.

## Expetativas

Como se referiu introdutoriamente, a formulação do CISOC teve origem num leque de problemas detetados nas organizações culturais. Com este compromisso, que junta entidades de tutela e organizações culturais em torno das suas missões sociais e educativas, disponibiliza-se uma ferramenta de aplicação multiorganizacional, que impele as organizações a sair da sua zona de conforto e a serem contaminadas pelas práticas de outras entidades que enfrentam problemas comuns, sejam bibliotecas, museus, teatros, arquivos ou centros culturais, sem prejuízo da adaptação a cada caso.
O sucesso da utilização do CISOC está dependente de muitos fatores. Entre estes, avulta o subfinanciamento crónico de parte considerável das organizações culturais e a escassez, o envelhecimento e a desatualização dos seus recursos humanos que entravam a inovação necessária para que as instituições estejam aptas a antecipar as respostas aos desafios presentes, condição indispensável para a sua sustentabilidade. Por outro lado, os sistemas de gestão, planeamento e avaliação necessitam de dados válidos que mapeiem adequadamente a realidade.
Em Portugal, não tem sido comum a disponibilização por parte do Estado de modelos e de ferramentas de gestão na área da cultura. É neste vazio que se inscreve o CISOC, um contributo para uma gestão mais atenta e eficaz das organizações culturais na vertente da relação com os públicos e para o reforço do seu impacto social. Enquanto medida de política pública, o CISOC, proposto pela estrutura de missão PNA, é um coadjuvante direto dos desafios estratégicos presentes e futuros, no que concerne à cultura como veículo primordial para a valorização individual e coletiva, a transformação social, a coesão territorial e o combate às desigualdades. Tem-se a convicção de que o CISOC tem potencial para se transformar num objetivo estratégico da cultura, que se repercuta nas prioridades estratégicas no universo da administração do Estado.
Por outro lado, ao disponibilizar esta ferramenta que se destina a um largo espectro de entidades para além da esfera estatal, a expetativa é que a adesão ao CISOC se inicie voluntariamente nas organizações culturais. Espera-se que estas se apropriem de um instrumento que pretende ajudá-las a liderar e a controlar o seu próprio impacto, a partir da sua capacidade interna, tempo e compromisso, reforçando a sua sustentabilidade. O nível de adesão será, pois, o primeiro indicador da pertinência desta medida que se crê corresponder a um instrumento completo e ágil, sem equivalente no setor cultural.
Finalmente, o CISOC foi concebido em conjunto com outras medidas do eixo da política cultural do PNA, cujo puzzle de abordagem sistémica se completa e articula com as medidas que se dirigem às organizações que extravasam a esfera da cultura, mas que podem também ser agentes ativos neste domínio. É o caso do Plano Estratégico Municipal Cultura-Educação (lançado em 2023), do Índice de Impacto Cultural das Organizações e do Compromisso Cultural das Organizações Empresariais. Conforme as referidas medidas forem sendo desenvolvidas e implementadas, espera-se que a interação dos impactos produzidos venha a constituir um contributo acrescido para o seu reforço mútuo.

[i] Entre estes, tiveram particular destaque: Pais, J. M., Magalhães, P. & Antunes, M. L. (Eds.). (2022). *Práticas Culturais dos Portugueses*. Instituto de Ciências Sociais da UL; Camacho, C. F. et al. (2021). Grupo de Projeto Museus no Futuro - Relatório Final. Disponível em: http://patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2021/02/15/RelatorioMuseusnoFuturo.pdf

[ii] Em CISOC - o quê, porquê e para quem, apresenta-se um enquadramento bibliográfico mais extenso das influências e do contexto institucional que estiveram a montante da formulação desta medida.

[iii] Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (2017), Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar (2016), Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, Estratégia Nacional para os Direitos da Criança (2021-2024), Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência (2021-2025), Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas (2013-2022), Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação (2021-2025), Estratégia Nacional para Igualdade e a Não Discriminação – Portugal + igual (2018-2030) e Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2021-2030). No Ministério da Cultura assinala-se a Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão nos Museus, Monumentos e Palácios na dependência da DGPC e das Direções Regionais de Cultura 2021-2025, em parceria com o Instituto Nacional de Reabilitação.

# 1. Fundamentos e Metodologia

## CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem?


14 O Que é o CISOC
14 Porquê o CISOC
14 A Quem se Dirige
14 O Que se Pretende Atingir
15 KIT CISOC
15 Como Aderir
15 Contexto Institucional e Principais Influências
17 Bibliografia Referencial

## O Que é o CISOC

**O Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC) corresponde à formulação de uma medida de política pública do Plano Estratégico 2019-2024 do Plano Nacional das Artes (PNA), inserida no eixo da Política Cultural e no Programa Impacto e Sustentabilidade.**

**Originalmente designada «Contrato de Impacto Social das Organizações Culturais», a medida é renomeada no âmbito do seu desenvolvimento, adotando-se a designação «Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais», entendido como: um ato de responsabilização mútua das tutelas e das organizações culturais, que reiteram a sua missão social e educativa.**

**O CISOC é um instrumento de planeamento agregador das dinâmicas relacionais com os públicos e complementar aos instrumentos de gestão de cada organização.**

**O CISOC constitui uma ferramenta de apoio à autoavaliação do impacto social das organizações culturais, mediante a análise e a monitorização dos resultados atingidos, ajudando a identificar as suas necessidades e potencialidades.**

**O CISOC põe a tónica na responsabilidade social das organizações culturais e favorece a transformação organizacional e a mudança.**

**Inicialmente concebida para aplicação aos organismos do Ministério da Cultura, a medida alarga-se no seu desenvolvimento a quaisquer organizações culturais e a diferentes tutelas públicas e privadas.**

## Porquê o CISOC

O Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais nasce do reconhecimento de um conjunto de necessidades das organizações culturais a que tenta responder:

**a)** maior envolvimento e responsabilização na promoção da cidadania cultural, entendida como o exercício de direitos e de deveres culturais consignados na Constituição da República Portuguesa;

**b)** mais proatividade na relação com as pessoas, no sentido do seu envolvimento, incremento e diversificação socioeconómica, cultural, de nível de escolaridade, territorial, etária, étnica, religiosa e de género;

**c)** consolidação da ação integrada entre as organizações culturais, as escolas e a comunidade educativa;

**d)** valorização das potencialidades educativas e de transformação social das organizações culturais mediante estratégias de médio e longo prazo, baseadas em dados e indicadores;

**e)** estruturação das equipas e reforço da capacitação dos profissionais das organizações culturais com competências de desenvolvimento e envolvimento dos públicos e de participação cultural.

## A Quem se Dirige

A medida é dirigida às organizações culturais, qualquer que seja a sua natureza e o seu vínculo tutelar, abrangendo as entidades na dependência do Ministério da Cultura, bem como as de outras tutelas. Este universo heterogéneo compreende distintas realidades e tipologias, englobando instituições patrimoniais e de criação e produção artística, designadamente museus, monumentos, bibliotecas, arquivos, teatros, cineteatros e centros culturais. Difere também quanto ao estatuto jurídico e aos instrumentos de gestão, incluindo organismos da administração pública direta e indireta do Estado, municípios, entidades públicas empresariais, fundações e outras entidades públicas e privadas.

Dentro do grupo-alvo da medida, sobressaem as organizações culturais integradas nas redes do âmbito da cultura: Rede Portuguesa de Museus, Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, Rede Portuguesa de Arquivos, Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses e Rede Portuguesa de Arte Contemporânea.

## O Que se Pretende Atingir

As principais finalidades do CISOC são:

· reforçar a promoção da cidadania cultural, no exercício pleno dos direitos e deveres culturais dos cidadãos, enquanto agentes e protagonistas;

· contribuir para posicionar as pessoas no centro das missões, das estratégias e das práticas das organizações culturais, numa perspetiva participativa e colaborativa;

· comprometer as tutelas e as organizações culturais com desígnios comuns e prioritários que reforcem o seu impacto social, cultural e educativo;

· afirmar a relevância social das organizações culturais e o seu papel no desenvolvimento comunitário, no bem-estar, na coesão social e territorial, e na inclusão social.

Para atingir estas finalidades, apontam-se três objetivos estratégicos:

· manter e incrementar os públicos existentes, reforçando a participação, promovendo o envolvimento proativo, melhorando as experiências e aprofundando as relações;

· diversificar os públicos e envolver pessoas que não são participantes habituais, impulsionando e estimulando o interesse, o envolvimento e a participação;

· reforçar a responsabilidade educativa, entendendo as organizações culturais como territórios educativos e as escolas como polos culturais e fortalecendo a relação com as comunidades e os agentes educativos de todos os níveis de ensino.

## KIT CISOC

O KIT CISOC é composto pelos seguintes elementos:

- CISOC: O Quê, Porquê e Para Quem?
- Modelo de Roteiro
- Mapa de Objetivos e Impactos
- Objetivos, Impactos e Indicadores
- Guia de Operacionalização: Como Ativar o CISOC
- Perguntas Frequentes
- Caderno de Fichas de Apoio aos Indicadores
- Aplicação Informática de Apuramento dos Indicadores
- Glossário
- Sugestões de Leitura e Recursos
- Minutas Jurídicas de Formalização da Adesão ao CISOC
  - Carta de Princípios
  - Protocolo de Adesão à Carta de Princípios (2)
  - Declaração de Compromisso

## Como Aderir

A formalização da adesão ao CISOC pode ser efetuada num primeiro momento através de um **Protocolo de Adesão à Carta de Princípios**, documento jurídico que corresponde ao **Modelo do Roteiro**. A **Carta de Princípios** estabelece, explicita e enquadra os princípios orientadores e as linhas norteadoras do compromisso. Esta parceria envolve, por um lado, o PNA, e por outro, os organismos (entidades de tutela e/ou organizações culturais) que se propõem adotar o CISOC como instrumento de diagnóstico, planeamento, gestão e autoavaliação.

Num segundo momento, o compromisso específico de cada organização cultural é elaborado, a partir da metodologia e das ferramentas disponibilizadas no KIT CISOC (designadamente a matriz de objetivos estratégicos, objetivos operacionais, impactos e indicadores), e é aprovado ou homologado pela entidade de tutela.

O PNA disponibiliza as minutas dos documentos destinados a apoiar a formalização da adesão ao CISOC. Não sendo prescritivos, crê-se que cobrem amplamente as realidades administrativas das organizações culturais portuguesas.

As modalidades de adesão previstas incluem ainda a possibilidade de adoção do CISOC, de forma livre, por qualquer organização cultural ou entidade de tutela, mediante a utilização da metodologia e dos documentos de apoio disponibilizados pelo PNA.

## Contexto Institucional e Principais Influências

O CISOC inscreve-se nas premissas e valores do **Plano Nacional das Artes** (2019), em particular: na assunção de que as manifestações culturais constituem a mediação necessária para o reconhecimento pessoal e comunitário e para o reforço do sentido de pertença à comunidade; no entendimento da educação como um processo de aprendizagem ao longo da vida; e na noção de vivência cultural participada, aprofundada na **Carta do Porto Santo** (2021). Este documento, aprovado no decurso da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, incide sobre a cidadania cultural e o papel das instituições da cultura, das artes, do património e da educação na promoção da democracia.

O CISOC incorpora as recomendações desta Carta, designadamente o desenvolvimento do paradigma da democracia cultural, com vista a contribuir para a remoção dos obstáculos à participação cultural e ao reforço da relevância dos direitos e deveres culturais dos cidadãos e do papel da cultura para a qualidade da democracia.

Neste contexto, o CISOC tem por base orientações e reflexões internacionais atuais no âmbito da UNESCO, da OCDE, do ICOM, do Conselho da Europa e da Comissão Europeia. Desde logo, o papel atribuído à sociedade civil na governação do património cultural encontra respaldo na Convenção-Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade, conhecida como **Convenção de Faro** (2005).

Numa perspetiva mais ampla de reconhecimento da cultura como facilitadora e impulsionadora do desenvolvimento sustentável, que tem marcado a ação da UNESCO, assinala-se a publicação **Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda** (2019), que demonstra a importância da cultura para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. No campo da participação cultural, a **Carta de Roma** (2020) valoriza as capacidades culturais dos cidadãos e as possibilidades que se abrem às políticas públicas no apoio e no favorecimento da descoberta, da criação, da partilha, da fruição e da proteção dos recursos culturais comuns.

Ainda no plano supranacional, a centralidade dos públicos nas organizações culturais está patente em

documentos orientadores da Comissão Europeia, designadamente no relatório **Study on audience development: how to place audiences at the centre of cultural organisations: final report** (2017), que incide sobre o desenvolvimento dos públicos numa perspetiva de mudança das políticas e das próprias organizações, propondo recomendações concretas e guias práticos.
Em Portugal, o **Estudo de Públicos de Museus Nacionais** (2015), promovido pela Direção-Geral do Património Cultural e desenvolvido pelo Observatório Português das Atividades Culturais, constitui um referencial informativo no que toca a perfis sociais, práticas culturais, expetativas, avaliação e sugestões dos públicos. O INE disponibiliza desde há muito o volume anual **Estatísticas da Cultura** com dados sobre a frequência de museus e de diversas modalidades de artes do espetáculo e do cinema. No campo das bibliotecas, a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas edita, desde 1993, com periodicidade anual, o **Relatório Estatístico da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas** permitindo um retrato da relação com as populações servidas por esta rede.
Recentemente, o **Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses** (2022), realizado pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, veio preencher com dados e indicadores a informação sobre as formas de acesso e participação culturais, e analisar as variáveis sociográficas que condicionam as práticas culturais.
A publicação, pela OCDE e pelo ICOM, de **Culture and Local Development – Maximising the Impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums** (2019) constituiu uma forte influência para o presente compromisso numa dupla perspetiva. Por um lado, a abordagem analítica faz emergir o contributo dos museus para o desenvolvimento económico, o desenvolvimento comunitário, as sociedades criativas, a inclusão, a saúde e o bem-estar. Por outro, o guia introduz uma inovadora perspetiva ao elencar de forma exaustiva as opções políticas direcionadas às entidades administrativas de tutela, em articulação direta com as responsabilidades dos museus.
Algumas políticas públicas de diferentes países foram particularmente inspiradoras, com destaque para a documentação britânica que constitui de longe a mais volumosa, dada a importância concedida ao planeamento e à avaliação de projetos e de instituições por parte dos organismos de gestão e de concessão de financiamento às artes e à cultura no Reino Unido. Neste contexto, a massa documental emanada do Arts Council England e da The Audience Agency revelou-se uma fonte primordial de reflexão, salientando-se **Let's Create Delivery Plan 2021-2024** (2021) e **Creating an Effective Audience Development Plan. An introductory guide to Audience Development Planning from The Audience Agency** (2020). Também sobressaiu a **Stratégie Globale de Développement de Publics pour les Arts** (2017) na província de Alberta, no Canadá, em virtude do processo colaborativo e da praticabilidade das propostas apresentadas.
Pela proximidade geográfica e afinidades conceptuais, cumpre assinalar o **Baròmetre Social dels Museus** (2018, 2019), impulsionado pela Generalidade da Catalunha que produz um quadro de avaliação e obtém anualmente uma radiografia do desempenho social dos museus a partir de indicadores quantitativos e qualitativos. O Baròmetre adota um modelo teórico fortemente ancorado nos estudos de Jacobsen (2016), cuja definição de áreas de impacto, categorias e indicadores, baseada numa pesquisa extensiva, integrou igualmente as fontes de inspiração do CISOC.
Neste contexto plural, multiplicam-se os projetos transnacionais e nacionais que concedem particular importância a: planeamento de linhas de ação e programas de alargamento do impacto social das organizações culturais; estratégias de desenvolvimento dos públicos da cultura e das artes; ações de incremento da participação cultural dos cidadãos; aprofundamento da aliança entre a cultura e a educação; produção de quadros de avaliação e autoavaliação sustentados em dados e indicadores. No plano dos projetos europeus, a revisão de literatura contemplou a seleção de alguns, com foco na participação cultural (**ADESTE+ – Um Modelo para Audience Centred Experience Design – Design de Experiências Centrado em Públicos**) e na medição do impacto (**MOI! Museums of Impact** e **SoPHIA – Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment**).
Se estas problemáticas não são novas e muitas advêm de um caminho percorrido ao longo das últimas décadas, com expressão em documentos orientadores de políticas públicas, certo é que a sua plena concretização está longe de ser generalizada no campo cultural. Acresce que estas questões assumem no momento presente uma nova centralidade que enfatiza o lugar ativo e decisor dos cidadãos na vivência democrática e o papel das organizações culturais na construção de sociedades mais justas.
Em Portugal são múltiplos e diversos os instrumentos governamentais, em linha com as recomendações europeias, que têm implicações transversais em diversas áreas das políticas públicas e visam contribuir para a inclusão social, a valorização da diversidade e a eliminação de barreiras à participação cidadã.
Na área educativa, destaca-se a **Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania** (2017), implementada nas escolas, que visa o desenvolvimento de competências para uma cultura de democracia e aprendizagens com impacto na atitude cívica individual, no relacionamento interpessoal e no relacionamento social e intercultural.
O CISOC tem ainda em conta as **Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar** (2016) e o **Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória** (2017), bem como os Decretos-Lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018, respetivamente sobre educação inclusiva e currículo, que ditam uma escola inclusiva e promotora de melhores aprendizagens para todos.
Relativamente à infância e à juventude, a **Estratégia Nacional para os Direitos da Criança (2021-2024)** e o **II Plano Nacional para a Juventude (2022-2024)** proporcionam um diálogo frutuoso com objetivos comuns ao CISOC, designadamente no que toca ao reforço do papel da cultura e das artes na educação e na promoção do acesso à informação e à participação em atividades artísticas e culturais.
No vasto campo da promoção do acesso e da inclusão social, assumem uma particular importância: a **Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência (2021-2025)**, a **Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas (2013-2022)**, o **Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação (2021-2025)**, a **Estratégia Nacional para Igualdade e a Não Discriminação – Portugal + Igual (2018-2030)** e a **Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2021-2030)**. São igualmente relevantes os requisitos de impacto social estabelecidos no âmbito da credenciação da **Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses** (2021) e da adesão à **Rede Portuguesa de Arte Contemporânea** (2022). A articulação com estes documentos de política pública concretiza-se no presente Compromisso através da adoção de um instrumento que integra diversas dimensões de política cultural, abarcando transversalmente todas as pessoas, da infância à velhice, assim como os grupos socialmente desfavorecidos.
No âmbito do Ministério da Cultura, assinala-se a **Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura (2021-2025)**, em parceria com o Instituto Nacional de Reabilitação (Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social), e o **Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro** (2021), documentos prospetivos que ajudaram a moldar o presente Compromisso.

## Bibliografia Referencial


ADESTE+. (s.d.). *Um modelo para Audience Centred Experience Design. Design de Experiências Centrado em Públicos*. ADESTE+ e Mapa das Ideias.

Arts Council England. (2022). *Let's Create. Delivery Plan 2021-2024*. Disponível em: https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/delivery-plan-2021-24

Camacho, C. F. et al. (2021). *Grupo de Projeto Museus no Futuro - Relatório Final*. Direção-Geral do Património Cultural. Disponível em: http://patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2021/02/15/RelatorioMuseusnoFuturo.pdf

Conferência do Porto Santo. (2021). *Carta do Porto Santo - A Cultura e a Promoção da Democracia: Para uma Cidadania Cultural Europeia*. Disponível em: https://portosantocharter.eu/wp-content/uploads/2021/05/CartaDoPortoSanto.pdf

Conselho da Europa. (2005). *Convenção de Faro - Convenção-Quadro sobre o Valor do Património Cultural para as Sociedades*. Disponível em: https://culturanorte.gov.pt/wp-content/uploads/2020/07/2005-convencao_de_faro-conselho_da_europa.pdf?x99371

DGPC & CIES-IUL. (2016). *Resultados Globais do Estudo de Públicos de Museus Nacionais*. DGPC. Disponível em: http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estudos-de-publicos/

Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. (2022). *Rede Nacional de Bibliotecas Públicas - Relatório Estatístico 2021*. Disponível em: http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Estatistica/Documents/Relatorio_Estatistico_RNBP_2021_V_final.pdf

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Gariboldi, A., Bollo, A., Torch, C., et al. (2017). *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations: Final Report*. Disponível em: https://data.europa.eu/doi/10.2766/711682

Grupo de Trabalho de Educação para a Cidadania. (2017). *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania*. Disponível em: https://dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos_Curriculares/Aprendizagens_Essenciais/estrategia_cidadania_original.pdf

ICOM & OCDE. (2019). *Culture and Local Development – Maximising the Impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums*. Disponível em: https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Estatísticas da Cultura: 2021*. Disponível em: https://www.ine.pt/xurl/pub/18212178

Jacobsen, J. W. (2016). *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield.

Loran, M. (2018). *Baròmetre Social dels Museus. Proposta de Model i Desevolupament. Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles*, Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. Disponível em: https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/dimensio-social/barometre-social

Loran, M. & Llobet, O. (2019). *Baròmetre Social dels Museus. Segona Fase de Desplegament*. Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. Disponível em: https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/02-dimensio_social/barometre_social/BSM-FASE2-DEF_20211022.pdf

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (s.d.). *Museos + Sociales: Un mayor Compromiso Social de los Museos de la Secretaría de Estado de Cultura*. Disponível em: https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3c1f1047-c35a-4110-a5e0-6b1a1f6e027f/planmuseosmassociales-con-vinculos.pdf.

MOI! Museums of Impact (2022). *Facilitator's Guidelines*. Disponível em: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/Partner_Projects/MOI_Framework/MOI-Guidelines_for_facilitators.pdf

Pais, J. M., Magalhães, P. & Antunes, M. L. (Eds.). (2022). *Práticas Culturais dos Portugueses*. Instituto de Ciências Sociais.

Regroupement artistique francophone de l'Alberta. (2017). *Stratégie Globale de Développement de Publics pour les Arts*. Disponível em: https://lerafa.ca/images/rafa/publications/stratgiedevpublicweb_25_octpdf_2017-10-25-21-22.pdf

Roma Capitale & UCLG – Culture Committee. (2020). *The 2020 Rome Charter*. Disponível em: https://agenda21culture.net/sites/default/files/2020_rc_eng_0.pdf

Silva, I. (coord.), Marques, L., Mata, L. & Rosa, M., (2016). *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar*, Ministério da Educação. Disponível em: https://www.dge.mec.pt/orientacoes-curriculares-para-educacao-pre-escolar

The Audience Agency. (2020). *Creating an Effective Audience Development Plan. An Introductory Guide to Audience Development Planning from the Audience Agency*. Disponível em: https://www.theaudienceagency.org/asset/2157

UNESCO. (2019). *Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda.* Disponível em: https://whc.unesco.org/en/documents/179299

Vale, P. P., Pólvora, N., Brighenti, S. B., Fernandes, M. A., & Albergaria, M. E. (2019). *Plano Nacional das Artes: Uma Estratégia, um Manifesto 2019-2024*. Disponível em: https://www.pna.gov.pt/manifesto-pna/

## Legislação

Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label «Scène nationale». Disponível em: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034679438

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 06 de julho. *Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/54-2018-115652961

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 06 de julho. *Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/55-2018-115652962

Despacho n.º 1720/2022, de 10 de fevereiro. *Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios na dependência da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e das Direções Regionais de Cultura (DRC) 2021-2025.* Disponível em: https://files.dre.pt/2s/2022/02/029000000/0018600189.pdf

Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho. *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/6478-2017-107752620

Despacho n.º 8789/2022, de 19 de julho. *Estabelece os procedimentos de adesão à Rede Portuguesa de Arte Contemporânea.* Disponível em: https://files.dre.pt/2s/2022/07/138000000/00053000 58.pdf

Portaria n.º 106/2021, de 25 de maio. *Estabelece os requisitos para a credenciação dos teatros, cineteatros e outros equipamentos culturais na Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses e aprova o respetivo formulário para instrução do pedido de credenciação.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2021/05/10100/0007300078.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 101/2021, de 28 de julho. *Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação 2021-2025– Portugal contra o racismo.* Disponível em: https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/07/0002000072.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2020, de 18 de dezembro. *Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2021-2024.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2020/12/24500/0000200022.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021, de 31 de agosto. *Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2021/08/16900/0000300071.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2021, de 29 de dezembro. *Estratégia Nacional de Combate à Pobreza 2021-2030.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/184-2021-176714553

Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/2013, de 17 de abril. *Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas 2013-2022.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2013/04/07500/0221102239.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2019, de 21 de fevereiro. *Aprova as linhas orientadoras para o Plano Nacional das Artes.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/42-2019-119975746

Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2021, de 11 de maio. *Altera as linhas orientadoras para o Plano Nacional das Artes.* Disponível em: https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/51-2021-163092609

Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio. *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação – Portugal + Igual 2018-2030.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2018/05/09700/0222002245.pdf

Resolução do Conselho de Ministros n.º 77/2022, de 13 de setembro. *II Plano Nacional para a Juventude.* Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2022/09/17700/0001000102.pdf