



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## Práticas Participativas em Museus de Arte: os projetos no Museu e no Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian

Joana Filipa Casimiro Vieira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Ana Carvalho, Investigadora Integrada do CIDEHUS e Professora Auxiliar Convidada,  
Universidade de Évora

setembro, 2023

## Departamento de História

Práticas Participativas em Museus de Arte: os projetos no Museu e no Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian

Joana Filipa Casimiro Vieira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Ana Carvalho, Investigadora Integrada do CIDEHUS e Professora Auxiliar Convidada,  
Universidade de Évora

setembro, 2023

*-Vamos correr riscos, vamos cometer erros.*

*(...)*

*-Vamos ser um espaço vivo, em que se passa  
de uma exposição a um espetáculo de teatro  
ou de dança, em que se assiste a um concerto  
e se fica para a projeção de um filme ou para  
a leitura de um poema, em que se participa  
num espetáculo, em que tudo isso acontece  
ou em que tudo pode acontecer.*

(Madalena de Azeredo Perdigão em Nery & Almeida, 2023)



## **Agradecimento**

Este foi um longo caminho, repleto de pessoas que me ajudaram e permitiram ultrapassar cada obstáculo, com novas visões e abordagens, paciência e interesse.

Neste sentido, começo por agradecer ao meu parceiro incansável, Tiago, que me deu força para continuar, mesmo com todas as mudanças e dificuldades que surgiram. Também à minha família e amigos, cuja constante disponibilidade para me ouvir permitiu tornar este processo mais leve e até divertido.

Agradeço igualmente aos meus orientadores, José Soares Neves e Ana Carvalho, cujas ideias e observações permitiram que a dissertação tomasse o seu próprio rumo, tornando-a mais rica.

Não poderia deixar de agradecer também a Maria de Assis, bem como à equipa de mediação do Museu e do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, em particular a Diana Pereira, a Andreia Dias e a Susana Gomes da Silva que disponibilizaram parte do seu tempo para partilhar comigo aspetos importantes do seu trabalho bem como as suas visões acerca das práticas participativas.

Ao longo deste processo, foram também fulcrais as diferentes visões partilhadas por diversas pessoas que, em conversas e entrevistas informais, permitiram traçar novos caminhos.

O resultado não teria sido o mesmo sem todas estas pessoas e por isto, o meu sincero obrigada.



## Resumo

A participação não é um conceito novo e apresenta-se em múltiplas frentes, alargando-se à museologia. Com a consciência renovada de uma responsabilidade social, também os museus exploram formas alternativas de se relacionar e diversificar os seus públicos. Para tal a participação ganha relevo nestas instituições, que procuram atualizar-se, transpondo as suas coleções para o presente e debatendo o futuro em conjunto com os públicos. Se anteriormente a participação era apenas observada em determinadas tipologias de museus (ecomuseus, museus de comunidade, entre outros) mais recentemente, também os museus de arte criam projetos participativos, que se distribuem por múltiplas áreas de funcionamento da instituição (setor educativo, curadoria, programação...). Com base numa metodologia qualitativa, tomando o Museu e o Centro de Arte Moderna (CAM) da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) como casos de estudo, esta investigação pretende identificar quais os desenvolvimentos das práticas participativas em Portugal e quais as mudanças na relação entre os museus e os seus públicos. Concluiu-se que a utilização de práticas participativas em museus oscila entre diversos objetivos como: o trabalho com o KM2, a diversificação de públicos ou a investigação das coleções. Exemplo disto são alguns dos projetos do Museu e do CAM da FCG, instituição na qual as práticas participativas não são recentes, mas adquiriram maior divulgação nos últimos 10 anos.

**Palavras-chave:** museologia; arte participativa; museus; participação; políticas culturais; projetos participativos



## Abstract

Participation is not a new concept and can be found on multiple fronts, spreading into the area of museology. With the renewed awareness of social responsibility, museums have been looking for alternative ways to relate to and diversify their audiences. To this end, participation gains importance in these institutions, which seek to update themselves, transposing their collections to the present and debating the future along with their audiences. If participation was previously only observed in certain types of museums (ecomuseums, community museums, among others) today art museums also create participatory projects, which expand over to multiple areas of the institution (educational sector, curatorship, programming...) Based on a qualitative methodology, using the Museum and Centro de Arte Moderna (CAM) from the Calouste Gulbenkian Foundation (FCG) as case studies, this research seeks to identify the developments of participatory practices in Portugal and the changes in the relationship between museums and their audiences. It was concluded that the use of participatory practices in museums oscillates between several objectives such as: working with the KM2, diversifying audiences, or researching collections. Some of the projects within FCG's Museum and CAM are an example of this, an institution in which participatory practices are not recent, but have become more widespread in the last ten years.

**Keywords:** museology; cultural policies; museums; participation; participatory art; participatory projects



# Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
Práticas participativas no contexto museológico: de públicos a participantes?	5
1.1. Participação: um conceito em múltiplas frentes	5
1.2. Museus entre paradigmas: a aproximação às comunidades	10
1.3. Os públicos dos museus	15
1.4. De públicos a participantes?	17
Metodologia	22
2.1. Questão de partida e objetivos do estudo	22
2.2. Métodos e técnicas de recolha e de tratamento de dados	24
Práticas participativas em contexto museológico: experiências e percursos do Centro de Arte Moderna e do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian	27
3.1. Caracterizações: Fundação Calouste Gulbenkian, Museu e Centro de Arte Moderna	27
3.1.1. A Fundação Calouste Gulbenkian	27
3.1.2. O Museu Calouste Gulbenkian	29
3.1.3. O CAM	30
3.1.4. Que Públicos?	31
3.2. Museu, CAM e práticas participativas: fatores de mudança	32
3.3. Participação: uma ferramenta à medida de cada projeto	41
3.3.1. <i>Entre Vizinhos</i>	41
3.3.2. <i>Gulbenkian 15-25 Imagina</i>	49
3.3.3. <i>O Poder da Palavra</i>	56
3.3.4. <i>Fábrica de Projetos</i>	63
3.4. Absorver, Experimentar, Disseminar	69
Conclusões	75
Referências Bibliográficas	81
Anexos	85
Anexo A	85
Anexo B	87
Anexo C	89



# Introdução

A participação não é um conceito novo e identifica-se em múltiplas áreas científicas, entre elas a arquitetura, o urbanismo, a museologia, a economia, as políticas públicas ou a sociologia. Associada a diferentes domínios, adquire características específicas consoante as necessidades. Aplicada ao meio artístico, tem vindo a ser explorada maioritariamente no teatro e na *performance*. No entanto, numa tentativa de aproximar os museus às comunidades, e na sequência de uma mudança de paradigma nestas instituições, do foco nos públicos para os participantes, estas começam a desenvolver com maior frequência projetos que envolvem práticas participativas.

Não sendo um conceito recente, principalmente nos países anglófonos, em Portugal as experiências participativas são na sua maioria realizadas em contextos ligados à experimentação, como é o caso de grupos informais de artistas ou de centros culturais. São exemplos instituições como a Culturst (Lisboa) ou a Casa da Cerca (Almada), cuja implementação de projetos participativos, maioritariamente destinados a públicos jovens, ocorre há alguns anos. Projetos como o *Herbário Criativo* que surgiu em 2009 na Casa da Cerca (Silva, 2022) ou o programa *Pedimos Desculpa pelo Incómodo Causado* (Carvalho, P. 2017), lançado em 2016 na Culturst são exemplos disso.

No caso dos museus em Portugal, a oferta de programas participativos parece ser ainda limitada. Nas atividades propostas, a participação é entendida na maioria das vezes apenas como “contribuição” (Galla, 2008; Simon, 2010), ação que envolve menos risco para as instituições. Existem, no entanto, algumas exceções, museus que, pelas suas características, funcionam como museus de comunidade ou ecomuseus. Este é o caso do Museu do Traje de São Brás de Alportel, que disponibiliza o espaço do museu para que associações, empresas locais e moradores o utilizem como seu (Sancho, 2016). Porém, direcionados para uma museologia social, caracterizam-se por tipologias específicas como ecomuseus ou museus de comunidade, que se relacionam de forma mais próxima com as comunidades locais (Carvalho & Falanga, 2016).

Estes modelos participativos aplicados a projetos de longa duração, nos quais os participantes se envolvem enquanto colaboradores ou cocriadores (Simon, 2010), são menos frequentes em museus, de um modo geral. A crescente oferta e interesse em projetos participativos em museus parece relacionar-se com a recomendação da UNESCO, referente à proteção e promoção dos museus e coleções, a sua diversidade e papel na sociedade (UNESCO,

2015; Carvalho & Falanga, 2016). Nos países anglófonos, os exemplos de projetos participativos remontam aos anos 1990, com o Coletivo de jovens da Tate ou da Whitechapel (Silva, 2021) por exemplo, para além do crescimento de bibliografia sobre o tema (ex. Gurian, 2006; Galla, 2008; Simon, 2010). Em Portugal estes projetos são mais recentes, ou em alguns casos, apenas nos últimos anos começaram a ganhar maior divulgação.

Em 2016, Ana Carvalho explorou a diversidade cultural em museus, para a qual a participação surge como uma ferramenta essencial (Carvalho, 2016c). O ano de 2016, parece ser um momento de viragem, a partir do qual surgiram mais debates públicos, publicações e projetos piloto com divulgação que introduzem as práticas participativas em instituições museológicas, algo que já era debatido para as artes no geral e no trabalho dos artistas, através da designação de arte participativa (Matarasso, 2019). É de notar que na sua maioria, os projetos analisados ao longo da presente investigação, no ponto 3.3, têm origem entre 2016/2017.

Podem encontrar-se projetos desta natureza no MAAT (Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia) como o *MAATuridades*<sup>1</sup> (2019-presente) dirigido a públicos seniores ou o *Coletivo de Jovens*<sup>2</sup> (2021-2022). Também o CAM (Centro de Arte Moderna) e o Museu da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) têm vindo a explorar processos participativos, em projetos colaborativos ou cocriativos de longa duração.

A problemática central desta investigação remete para as práticas participativas em museus no contexto nacional, tema que se considera atual e de relevo pelos seguintes motivos: as análises a projetos participativos (Simon, 2010; Bienkowski, 2014; Carvalho, 2016c, 2016d; P. Carvalho, 2017; Dias, 2019; Matarasso, 2019; Silva, 2022), identificam múltiplos benefícios destas práticas tanto para as entidades (diversificação dos públicos, partilha de poder) como para os participantes (potencia o bem-estar, a confiança e o empoderamento, permite adquirir novas competências); constata-se um crescente interesse por parte das instituições em práticas participativas; apesar de se encontrarem já vários exemplos, parece haver ainda um longo caminho a percorrer em Portugal. Tomando como campo de análise os museus de arte, urge perceber de que formas se tem vindo a desenvolver a participação nestes espaços, e quais as características dos projetos participativos de continuidade que envolvem os participantes de formas colaborativas ou cocriativas. Que mais-valias poderão estes projetos trazer à instituição

---

<sup>1</sup> Programa que surgiu em 2019 e que se mantém até ao presente, convida a população sénior a dialogar com a arte contemporânea, através da partilha de conhecimentos. Ver: <https://maat.pt/pt/event/maaturidades>.

Consultado a: 30/01/2023

<sup>2</sup> Programa destinado a jovens, entre os 17 e os 24 anos, que procurou a experimentação e colaboração num ambiente multidisciplinar. Criado no âmbito do projeto Youth in Museums. Ver: <https://www.maat.pt/pt/event/coletivo-de-jovens>. Consultado a: 30/01/2023.

e aos participantes? Que dificuldades se sentem na sua implementação? Será esta uma ferramenta eficaz para uma maior diversificação dos públicos? Fará ainda sentido falar de públicos?

Para tal, a revisão da literatura procurou abordar três conceitos (participação, públicos e museus) ao longo de quatro pontos. Desde logo, é relevante compreender o que é a participação, quais as suas definições e aplicações, bem como os modelos propostos (1.1.). De seguida, perceber porque se fala de participação e de projetos participativos no contexto museológico, tendo em consideração as grandes mudanças observadas nos museus que, de forma a manter a relevância, valorizam a sua responsabilidade social (1.2.). É igualmente fundamental compreender quais os estudos que têm sido desenvolvidos acerca dos públicos dos museus e das suas características. Com esse propósito, revê-se a obra *L'Amour de L'Art* (Bourdieu & Darbel, 1966) e as respetivas recomendações, a par dos estudos realizados em Portugal nessa perspetiva (1.3.). Concluindo a primeira parte, abordam-se as mudanças que a responsabilidade social traz para a relação dos museus com os seus públicos e quais as novas designações que estes podem adquirir (1.4.).

As questões de partida e objetivos do estudo (2.1.) bem como os métodos e técnicas de recolha e análise de dados (2.2.), são identificados no segundo ponto.

O terceiro ponto é dedicado aos casos de estudo, o CAM e o Museu da FCG, caracterizando-se, num primeiro momento, estes espaços e os seus públicos (3.1.). Seguidamente faz-se uma reflexão acerca dos desenvolvimentos das práticas participativas na Fundação e quais os fatores que permitiram esta mudança (3.2.). Posteriormente analisam-se alguns dos projetos a decorrer, que sobressaem pelas diversas possibilidades de aplicação das práticas participativas consoante os objetivos a atingir (3.3.). Por fim, considerando as características da Fundação, não só pela sua relevância histórica, bem como pela sua capacidade económica, surgiu a necessidade de perceber se estes projetos poderiam ter repercussões no panorama museológico nacional (3.4.).

É através dos casos de estudo e da análise de projetos de continuidade que envolvam modelos colaborativos e cocriativos de participação, que se procuram compreender melhor estes desenvolvimentos e os respetivos resultados. Só conhecendo o panorama geral, se encontram meios para adaptar os modelos, e permitir a disseminação destas práticas nas instituições museológicas que procurem a participação como ferramenta de trabalho.



## CAPÍTULO 1

# Práticas participativas no contexto museológico: de públicos a participantes?

Partindo do princípio de que a participação é um conceito utilizado em múltiplos contextos procura identificar-se e compreender qual ou quais poderão ser mais adequados no sentido da investigação. Estando esta investigação direcionada para a participação em museus de arte, focam-se as origens destas práticas tanto para a arte como para a museologia. Adaptando-se à museologia, a participação passa a encarar-se como prática, adquirindo diversas leituras e utilizações, dependendo dos objetivos a alcançar.

### 1.1. Participação: um conceito em múltiplas frentes

Como destacam Dupin-Meynard e Négrier (2020), a participação não é uma ideia nova ou consensual, e tem sido a ferramenta principal utilizada em vários setores da sociedade e áreas disciplinares. Encontra-se, por exemplo, na arquitetura e no urbanismo (Dupin-Meynard & Négrier, 2020), na investigação científica (Hetland et al., 2020), nos programas políticos, onde é considerada uma ferramenta central para os desafios de uma democracia mais participativa (Carvalho & Falanga, 2016; Varine, 2022), na sociologia (Lopes & Neves, 2020), nas artes (Bishop, 2006; Matarasso, 2019) e mais recentemente na museologia (Simon, 2010; Carvalho, 2016a; Matarasso, 2019).

Por não ser consensual, a participação é interpretada de múltiplas formas podendo levar a imprecisões acerca do papel da comunidade ou dos grupos, bem como a uma maior dificuldade de avaliação dos projetos em curso (Matarasso, 2019; Dupin-Meynard & Négrier, 2020). Genericamente, o que a participação implica nas várias áreas é uma partilha de conhecimentos, poder e/ou responsabilidade, geralmente entre profissionais e não profissionais. Nesse sentido, encontram-se exemplos que demonstram ser essa partilha bastante significativa a vários níveis, tanto para os participantes como para as instituições (Hetland et al., 2020).

É ainda relevante mencionar que na sociologia, a noção de participação surge recuada no tempo e distribui-se por várias áreas da sociedade, a qual nem sempre é percecionada enquanto partilha de conhecimento ou poder. Um exemplo são os estudos de públicos da cultura, onde este termo se traduz enquanto o acesso ou a frequência de uma dada instituição ou atividade

cultural (Bourdieu & Darbel, 1966), ou de participação artística amadora, como uma das dimensões das práticas culturais da população (Gomes, 2022).

Em contrapartida, o museólogo francês, Hugues de Varine, aborda a participação dos públicos face à oferta cultural do museu, como uma das três modalidades de participação no contexto museológico. As restantes modalidades identificadas são: a participação como apoio às elites (patronos ou investidores que participem na gestão do museu, ou membros do museu que, através de uma contribuição poderão ter benefícios); a participação como responsabilidade comunitária - a vontade do museu em integrar não apenas os seus públicos, fazendo referência aos ecomuseus e à nova museologia (Varine, 2022). Esta última definição é aquela que se aproxima do foco desta investigação. Parte de conceitos que surgiram nos anos 1960-70 e que se vão desenvolvendo e adaptando, tanto da perspetiva da museologia, com uma forte função social (Carvalho, 2015; Varine, 2022), como da arte (arte comunitária, arte participativa) (Matarasso, 2019).

Do ponto de vista artístico, dos processos de criação, da programação e da fruição cultural, Matarasso situa as raízes da participação nos anos 1960, com a arte comunitária, que enquanto movimento, defendia o envolvimento livre e igualitário na vida cultural. Este envolvimento seria um direito, mas também um meio para uma “sociedade mais justa e democrática” (Matarasso, 2019, p. 20). Se Matarasso define a arte comunitária como um movimento partilhado e coletivo, a arte participativa, com origem na primeira, refere-se a algo previamente definido, no qual se poderá participar. Esta distinção é relevante do ponto de vista dos projetos participativos nos museus, pois estes são, na sua maioria, pensados pelos colaboradores da instituição numa primeira fase. Matarasso define a arte participativa do seguinte modo: “arte participativa é a criação de um trabalho artístico por artistas profissionais com artistas não-profissionais.” (Matarasso, 2019, p. 52). Esta definição é breve e abrangente de forma a incluir tanto o ativismo artístico, como a arte comunitária, a educação musical ou o teatro. Na arte participativa, a mediação cultural bem como os projetos participativos em museus e galerias são igualmente considerados, desde que realizados sob a premissa anteriormente referida (Matarasso, 2019). Apesar de se enquadrar nesta definição, a participação no contexto museológico pode ir mais longe, observando-se em casos tão diversos como a curadoria participativa, a programação participativa, ou ainda em releituras participativas das coleções. Todos estes casos podem ser modos de participação num museu, pelo que a participação em contexto museológico deve ser vista de forma lata, incluindo a “arte participativa”, mas não se esgotando aí.

Etimologicamente, participar define-se como “ter parte em”, “partilhar”; participativo alude à participação, “que se caracteriza por, ou propicia a participação”; participante é aquele que participa ou que tem participação ativa (Círculo de Leitores, 2003, p. 2771). Este “ter parte em” ou “partilhar” pressupõe também uma função social: fazer ou partilhar algo com outros. Esta visão da participação enquanto experiência social é abordada por vários autores e implica uma forma de relação, entre os participantes e, porventura, entre estes e os agentes (Bishop, 2006; Simon, 2010). A historiadora de arte Claire Bishop enfatiza o conteúdo, a sua forma prática (a relação) e não tanto a palavra em si (participação), encontrando vários nomes para identificar aquilo que afirma serem práticas de relação, entre eles a arte participativa. Deste modo, comprehende-se a importância da participação para a relação com os grupos e com as comunidades nas instituições culturais.

Na Europa, o surgimento de mudanças sociais permitiu um aumento da democracia, dos níveis de educação e do tempo de lazer. Em simultâneo, observa-se um declínio no poder da religião e da ideologia política que, por sua vez, colocam um maior peso na cultura como “fonte de significado, identidade e transcendência” (Matarasso, 2019, p. 30), gerando-se a necessidade de desenvolver novos conceitos ou dar novas apropriações a conceitos anteriores. Tal como a arte participativa surgiu como uma forma de adaptar o trabalho feito pela arte comunitária a novos modos culturais (Matarasso, 2019), também o conceito de participação nos museus ganha novos contornos. Se na década de 1970, com o “reconhecimento do papel sociocultural do processo museológico”, a participação entrou no vocabulário museológico (Querol & Sancho, 2014) através de experiências direcionadas para museus de comunidade ou ecomuseus, atualmente é percecionada enquanto ferramenta e pode ultrapassar estas experiências, sendo adotada em qualquer escala e tipologia de museu (Simon, 2010; Carvalho, 2016a<sup>a</sup>).

O paradigma participativo tem dado lugar a várias práticas participativas, desenvolvidas por uma grande variedade de grupos e organizações (Simon, 2010; Hetland et al., 2020). É nesta visão mais prática da participação que se encontra uma forma de diversificar as suas utilizações, ponderando que funções poderá esta apoiar ou quais os projetos que poderão dela beneficiar (Simon, 2010; Hetland et al., 2020). Isto porque não se pode partir do pressuposto que todos têm interesse em participar de forma ativa, preferindo, por vezes, uma utilização mais clássica ou passiva de relação com o espaço museológico, enquanto públicos (Simon, 2010). Pensando a participação não como um fim em si mesma, mas enquanto ferramenta que permite alcançar determinados objetivos, comprehende-se a visão mais ampla de vários autores (Galla, 2008; Simon, 2010). Ao aplicar a participação a exemplos concretos, Simon (2010) passa a adotar o

termo “projetos participativos”, dando a entender que esta deve ser utilizada em casos específicos, com objetivos definidos, não como algo aplicável a um todo.

Ainda no sentido da sua aplicabilidade, destacam-se várias propostas ou modelos de participação que podem ser utilizados em contexto museológico (Galla, 2008; Simon, 2010; Varine, 2022). Para Simon estes modelos não sugerem uma hierarquia nem deverão ser observados como evolutivos, servindo os projetos com objetivos e resultados distintos. Por outro lado, Galla (2008) desenvolve três modelos de participação: 1) “participação como consulta”, o mais comum e que implica um menor envolvimento por parte da comunidade/grupo, vistos apenas como informantes; 2) “participação como parceria estratégica”, a comunidade ou grupos trabalham em conjunto com a entidade no desenvolvimento do projeto, participando na tomada de decisões; 3) “participação como ação comunitária”, a mais desafiante segundo o autor, na qual a comunidade ou grupos controlam o próprio projeto (Galla, 2008).

Por sua vez, Simon apresenta uma proposta em muito semelhante à anterior. Baseando-se num relatório acerca da participação em contexto de investigação científica, identifica quatro modelos: 1) “contribuição”, no qual os participantes recolhem informação; 2) “colaboração”, no qual os participantes recolhem a informação, analisando os seus resultados e procurando conclusões em conjunto com os cientistas; 3) “cocriação”, no qual os próprios participantes desenvolvem as questões de partida, tendo o apoio dos cientistas para desenvolver o processo. Adaptando este modelo ao setor cultural, acrescenta-lhe um quarto nível, “hosted”, no qual, com um envolvimento mínimo, a instituição disponibiliza as suas instalações para que os grupos possam desenvolver os seus próprios projetos.

Também Varine encontra na “participação como responsabilidade comunitária” vários critérios que a identificam: “informação”, quando a população vê o museu como estando à sua disposição; “consulta”; “codecisão” e “cogestão”, nos quais a população está associada à gestão do museu ou criação de atividades; “iniciativa”, onde é a própria população que tem a iniciativa de criar o museu; “avaliação”, de forma a perceber o grau de satisfação e a interação da população (Varine, 2022). Mesmo com várias diferenças entre si, alguns destes modos de identificar formas de participação no contexto museológico encontram semelhanças, não apenas ao nível de conteúdo, mas também da denominação dada. Em comum partilham a visão da participação como “Consulta” / “Contribuição”, ou ainda enquanto “Parceria Estratégica” / “Cocriação” / “Codecisão”.

Participação no contexto museológico							
	Informação	Consulta/Contribuição	Colaboração	Parceria Estratégica/Co-criação/Co-decisão/Co-gestão	Ação Comunitária/Hosted	Iniciativa	Avaliação
Galla		Mais comum; implica um menor envolvimento por parte da comunidade/grupo; informantes;		Comunidade/grupos trabalham em conjunto com a entidade no desenvolvimento do projeto; participam na tomada de decisões;	Mais desafiante; comunidade/grupos controlam o projeto;		
Nina Simon		Participantes recolhem informação;	Participantes recolhem informação, analisam resultados e procuram conclusões em conjunto com os profissionais;	Participantes desenvolvem questões de partida, tendo o apoio de profissionais para desenvolver o processo;	Instituição disponibiliza instalações para que os grupos possam desenvolver os seus próprios projetos; envolvimento mínimo por parte da instituição;		
Hugues de Varin	População vê o museu como estando à sua disposição;	Museu consulta a população acerca de aquisições, modalidades de conservação, formas de expos;		População está associada à gestão do museu ou criação de atividades;		População tem a iniciativa de criar o museu;	Perceber o grau de satisfação e participação da população;

Quadro 1.1 - Modos de participação no contexto museológico, de elaboração própria, com base em: Galla (2008), Simon (2010) e Varine (2022).

Para Simon, as técnicas participativas a utilizar irão sempre depender da missão da instituição. Conclusão semelhante infere Carolina Silva (2021), ao estudar o caso concreto da Tate e da realidade dos programas para jovens promovidos entre 1989 e 2019. Apesar das influências que sofreram por parte das políticas públicas, estes programas, foram integrados na missão desses museus (Silva, 2021).

Também os modelos de participação a utilizar irão depender dos objetivos a que o projeto se propõe a alcançar. Quando os objetivos se prendem com a diversificação de públicos, os novos modelos participativos pretendem ir ao encontro das suas comunidades de proximidade (Carvalho, 2016c). Nestes casos, devem ser tidos em conta “parceiros comunitários”, termo utilizado no projeto inglês *Our Museum*<sup>3</sup>. Este identifica núcleos que possam agregar diferentes pessoas, como associações, bibliotecas, livrarias, cafés, entre outros. Os projetos voltam-se para fora das instituições e encontram-se novas parcerias dentro da comunidade, não exclusivas a espaços culturais, facilitando a representação e o trabalho com as comunidades locais (Bienkowski, 2018).

Relativamente a este último ponto, propõe-se a cooperação entre entidades de forma a definir “estratégias de desenvolvimentos de públicos que atenderão às especificidades locais (o seu Km2) com vista a uma maior relevância da sua ação no meio envolvente e no espaço público” (Carvalho et al., 2021, p. 70). Focam o “Km2”, noção amplamente debatida, dadas as suas potencialidades. Em Portugal, esta foi ser recentemente explorada pelo PNA (Plano

<sup>3</sup> O projeto *Our Museum: Communities and Museums as Active Partners*, foi um programa da Fundação Paul Hamlyn com lugar no Reino Unido e trabalhou, entre 2012 e 2015, com sete organizações museológicas. O objetivo do projeto foi o de facilitar o desenvolvimento e mudança organizacional nestes museus, com vista a uma parceria ativa destes com as suas comunidades de proximidade. Disponível em: <http://ourmuseum.org.uk/?welcome=1>. Consultado a: 5/12/2022

Nacional das Artes), bem como através do grupo de projeto *Museus no Futuro* (2019-2021). Estes projetos caracterizam o “KM2” pelas suas especificidades locais, constituídas pelos indivíduos, patrimónios e acervos, com os quais os museus e as instituições culturais no geral deverão trabalhar (Camacho et al., 2021). A ideia de “Km2” está igualmente relacionada com as comunidades, que tendo em consideração a sua realidade plural (Watson, 2007), poderão ser ativadas pelas múltiplas entidades (associações, espaços de lazer, entre outros), cuja relação de proximidade com estas é maior.

Os processos participativos são ainda um desafio para os responsáveis de qualquer museu, qualquer que seja a sua escala ou tipologia, existindo a necessidade de uma avaliação contínua deste tipo de projetos para que possam ser compreendidos os seus resultados e impacto (Simon, 2010). Isto permitirá perceber que processos participativos deverão ser utilizados, dependendo da situação e instituição em que são aplicados. Dada a pluralidade de propostas com diferentes características, não existe um modelo generalizado, pelo que a avaliação deverá ser adaptativa (Simon, 2010). A carência de uma avaliação consistente poderá dificultar a identificação de aspectos positivos ou negativos para a definição de propostas subsequentes (Carvalho & Falanga, 2016), sendo um dos motivos dados para esta lacuna a insuficiência de recursos humanos (Simon, 2010).

Ainda assim, encontram-se vários exemplos de museus que assumem o compromisso de se tornar mais acessíveis, inclusivos e participativos, tendências que têm marcado os museus nas últimas décadas (Carvalho, 2016c; Matarasso, 2019).

## **1.2. Museus entre paradigmas: a aproximação às comunidades**

Como referido, a implementação de práticas participativas no contexto museológico é recente, e relaciona-se com uma mudança de paradigma nos museus, que propõe um maior foco nos públicos e nas comunidades (Carvalho & Falanga, 2016). Para compreender esta mudança, é fundamental conhecer aquelas que José Soares Neves define como “as grandes orientações das políticas culturais”: a “democratização da cultura” e a “democracia cultural” (Neves, 2021, p. 4). São também relevantes as alterações feitas ao longo dos anos na definição do museu, que têm vindo a refletir a aproximação deste à sociedade. Surgiram tanto por parte da UNESCO como do ICOM, organizações que influenciam as políticas culturais um pouco por todo o mundo (Carvalho, 2016a). Ainda que as políticas culturais propostas e respetivas medidas não sejam o objeto primário deste estudo, o seu peso para as alterações, as adaptações e o alargamento das funções e responsabilidades dos museus é relevante.

À semelhança da noção de participação, também as definições de democratização e de democracia cultural não são unâimes e encontram-se múltiplas vozes (Lopes, 2007; Matarasso, 2019; Negrer, 2020; Brighenti, 2021; Dupin-Meynard & Neves, 2021; Varine, 2022). Antes de mais, deve referir-se que, apesar de muitas vezes utilizados enquanto sinónimos, estes são conceitos distintos.

Através da democratização da cultura, uma abordagem estruturada no final dos anos 1950, facilita-se o acesso à “cultura cultivada”, através da descentralização das instituições e das atividades, permitindo alcançar um maior número de pessoas, “instruindo-as” (Lopes, 2007; Dupin-Meynard & Negrer, 2020). A descentralização tem sido um processo em contínuo nas políticas culturais, como parte da democratização da cultura, com a criação de infraestruturas e respetiva gestão por parte do poder local. Parte também de uma tricotomia, hierarquizando aquilo que é a cultura erudita (práticas pertencentes a uma minoria e que por serem as que têm “qualidade”, devem ser “democratizadas”, difundidas “para todos”), a cultura de massas e a cultura popular, consideradas como menores (Lopes, 2009). É com base nestas políticas que, durante as décadas de 1960 e 1970 se dá uma derivação do foco nas coleções, para uma maior atenção aos públicos, particularmente ao “acesso pelo grande público” (Neves & Camacho, 2020, p. 1). No entanto, este acesso era trabalhado num único sentido de informação, do museu para os públicos (Hetland et al., 2020), prosperando a ideia do museu enquanto espaço de educação não formal.

A crítica feita por vários autores ao paradigma da democratização é a sua visão descendente e pensada no singular, o usufruto por parte da população daquilo que para eles é planeado e a hierarquização, que desvaloriza determinadas práticas culturais, os próprios cidadãos e que implica formas de poder e de autoridade (Lopes, 2009). No panorama internacional, com a intensa participação social dos anos 60 e 70 do séc. XX, as instituições começaram a aperceber-se dos limites proporcionados pelas políticas de democratização da cultura (Lourenço, 2008), dando lugar à democracia cultural na Europa (Neves, 2021). Por sua vez, a democracia cultural valoriza a pequena escala e a cultura popular, cujas políticas se implementam, em parte, numa lógica local (Lopes, 2009; Garcia et al., 2018; Neves et al., 2023).

No mesmo período, surgiu a nova museologia, que levou o museu à autorreflexão, e deu origem a novas experiências como ecomuseus e museus comunitários, através de práticas que visavam o envolvimento das comunidades (Carvalho & Falanga, 2016; Carvalho, 2020; Hetland et al., 2020). Este movimento surgiu em França, e procurou uma alternativa ao museu tradicional, cujo foco eram as coleções (Carvalho & Falanga, 2016). A Declaração de Santiago do Chile (1972) teve um papel significativo como referencial de influência do movimento para

a nova museologia, colocando o museu ao serviço das populações e como um elemento indispensável para o desenvolvimento das comunidades. Centrando-se nas necessidades e nas aspirações das comunidades (Lopes, 2009), a ação cultural advoga a criação de condições para a participação dos indivíduos, reconhecendo as suas expressões culturais e artísticas (Dupin-Meynard & Negrer, 2020, p. 21). Do mesmo modo, possibilita a construção de um significado individualizado daquilo que é observado, consoante as experiências culturais e individuais (Simon, 2010). Compreende-se, assim, a importância que as pessoas, enquanto indivíduos e não apenas como agregados (públicos), assumem nas políticas de democracia cultural.

Enquanto na Europa, de um modo geral, o conceito de democracia cultural surgiu em 1968, a discussão em Portugal é mais recente (Neves, 2021). Tanto em Portugal como em Espanha tiveram grande influência as orientações políticas culturais francesas nos anos 1980 (Garcia et al., 2018). Neste sentido, os passos foram, por norma, dados no sentido de uma maior democratização da cultura, algo que pode ser identificado na *Constituição da República Portuguesa* de 1976 (artigo 73º, ponto 3), onde se pode ler: “O Estado promoverá a democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos (...) à fruição e criação cultural (...”).

Importa salientar, no entanto, que apesar dos dois paradigmas darem origem a políticas culturais distintas e, consequentemente a diferentes modos de funcionamento das instituições, elas não são mutuamente exclusivas (Neves, 2021, p. 6), podendo ser aplicadas em simultâneo. Exemplo disto é a proposta do GPMF (Grupo de Projeto Museus no Futuro)<sup>4</sup>, no contexto das políticas para museus, que pressupõe uma complementaridade entre ambos:

Enquanto espaços cívicos de conhecimento, de cultura e de aprendizagem, espera-se que, de forma evolutiva, os MPM ponham em marcha processos de participação construtiva e coletiva dos públicos na programação, não só no sentido da democratização do acesso à cultura cultivada ou “alta cultura”, mas também da democracia cultural, ou seja, do acesso à ampla gama das expressões culturais.

(Camacho et al., 2021, p. 88)

Esta última proposta enquadra-se na perspetiva defendida por Negrer (2020), que afirma que estes paradigmas não se substituem, mas coexistem numa mesma realidade, sobrepondo-se (Dupin-Meynard & Negrer, 2020, p. 19). Propõe-se que as instituições museológicas caminhem para uma utilização de ambos os paradigmas, aceitando a multiplicidade de culturas

---

<sup>4</sup> O objetivo da formação do GPMF prendeu-se com a análise, diagnóstico e elaboração de orientações para os Museus, Palácios e Monumentos dependentes da DGPC e direções regionais de cultura e as suas propostas parecem demonstrar um olhar mais atualizado acerca daquilo que são as funções do museu, tal como pode ser observado no relatório final (C. Camacho et al., 2020).

e simultaneamente, diversificando os contextos de aprendizagem. Esta última pressupõe a articulação da educação formal (escolas) e não-formal (museus), tal como proposto na *Carta do Porto Santo* (Brighenti, 2021, p. 13). A complementaridade destes paradigmas permite acrescentar às funções enraizadas nos museus, novas responsabilidades sociais (Weil, 2007), viabilizando a coexistência das diversas formas de participação identificadas no ponto anterior.

A mais recente definição de museu (ICOM, 2022) menciona estas novas responsabilidades, identificando a “participação das comunidades” como parte deste renovado espaço. Assemelha-se ao *pós-museu* de Hooper-Greenhill, no qual o museu deverá desempenhar novos papéis de modo a manter a sua relevância e viabilidade enquanto instituição (Hooper-Greenhill, 2000). Desta definição saem reforçadas um conjunto de ideias e valores que procuram ir de encontro às várias responsabilidades que o museu tem vindo a adquirir e que são características essenciais do trabalho desenvolvido por uma parte significativa dos museus.

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, **acessíveis e inclusivos**, os museus fomentam a **diversidade e a sustentabilidade**. Com a **participação das comunidades**, os museus funcionam e comunicam de forma **ética e profissional**, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.

Nova definição de Museu, ICOM. Aprovada a 24 de agosto de 2022<sup>5</sup>

Nesta nova definição de museu destacam-se palavras-chave alinhadas com mudanças significativas no contexto museológico. Os museus afirmam-se nesta definição como “acessíveis e inclusivos”, bem como promotores da “diversidade e sustentabilidade”. Estas ideias estão também presentes na Recomendação da UNESCO (2015), que apela a políticas inclusivas de captação e formação de novos públicos, e define o museu como uma instituição que procura “representar a diversidade natural e cultural da humanidade” (UNESCO, 2015).

Plurais, as políticas para a diversidade cultural refletem-se a vários níveis como na etnicidade, questões de género, acessibilidade física e intelectual, do estatuto socio-económico, da religião, sexualidade, intergeracionalidade, entre outros (Carvalho, 2016c). Se esta é uma tendência no que diz respeito aos públicos, relativamente aos profissionais dos museus, este é um debate mais recente, que parte da questão: “Serão as equipas suficientemente diversas?” Para uma maior representatividade e diversidade nas equipas têm sido implementadas políticas, por parte de países como o Reino Unido, os Estados Unidos ou o Canadá (Carvalho, 2016c), sendo que em Portugal, estas recomendações são ainda direcionadas apenas para os públicos.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://icom-portugal.org/recursos/definicoes/>. Consultado a: 29/04/2023.

Defende-se que para uma maior acessibilidade e inclusão nos museus, é necessário que as equipas sejam representativas da diversidade na sociedade (Carvalho, 2016c). No caso do Reino Unido, a diversidade étnica das equipas como um eixo estratégico (*Diversity Scheme*) foi adotada e implementada pela Museums Association<sup>6</sup> (Carvalho, 2016c). Têm também vindo a privilegiar uma noção mais ampla, passando por aspetos ligados ao estatuto socioeconómico, prioridade referida no relatório *Valuing Diversity* (2016).

As funções museológicas como a pesquisa, a conservação, a interpretação ou a exposição, realizadas outrora exclusivamente do ponto de vista dos profissionais do museu, começam a contar também com a participação de não profissionais. É neste sentido que os museus proporcionam diversas experiências, reconhecendo também que algumas pessoas querem fazer e interagir e não apenas ver ou contemplar (Martins, 2016; Camacho et al., 2021). A ideia de um museu com um discurso neutro e a uma só voz começa a ser abandonada em prol de um discurso a múltiplas vozes (Carvalho, 2016a), argumento explorado por diversos autores que ganha relevância e experiência prática em múltiplas tipologias de museus, nas décadas de 1990 e 2000. Esta transformação teve início nos anos de 1970, quando Cameron (1971) sugeria que os museus deixassem de ser mausoléus para se tornarem espaços de confrontação, de experimentação e de diálogo (Carvalho, 2016c). Mais tarde, Elaine Hemann Gurian, propõe o conceito do museu como “espaço seguro” para o diálogo, um espaço de negociação: “museums can become safe places for unsafe ideas, meeting grounds for diverse peoples, and neutral forums for discussing issues of our day.” (Gurian, 2006, p. 99).

Apesar dos contributos destas orientações, direcionadas para modelos mais participativos, a sua operacionalização tem sido complexa (Carvalho & Falanga, 2016). Tal como indicado no ponto anterior, tanto a missão como a avaliação dos museus e dos projetos são essenciais para a implementação de projetos participativos. Se a missão facilita uma melhor definição destes, uma avaliação sistemática permite compreender o que funcionou ou não para que existam consequentes adaptações (Simon, 2010). No entanto, a missão não é divulgada por grande parte das instituições museológicas em Portugal (Camacho & Filipe, 2020) e faltam ainda dados para compreender o alcance das iniciativas que envolvam processos de participação (Carvalho & Falanga, 2016), razões que poderão estar a condicionar a implementação de projetos de cariz participativo nos museus portugueses.

---

<sup>6</sup> Organização privada e sem fins lucrativos no Reino Unido, que desenvolve campanhas para museus mais socialmente envolvidos, não apenas do ponto de vista dos públicos, mas também dos profissionais. Ver: <https://www.museumsassociation.org/>. Consultado a: 6/12/2022.

### 1.3. Os públicos dos museus

Ao adquirir a consciência de que têm uma responsabilidade social, os museus começam a procurar diversificar os seus públicos, incluindo os grupos “que de forma consciente ou inconsciente estão socialmente excluídos dos museus” (Carvalho, 2016c, p. 28). Colocam-se então questões como “quem são os públicos dos museus?” e “quem se encontra excluído?”. Encontrando respostas para estas questões, exploram-se as implicações das práticas participativas na relação entre os públicos e as instituições museológicas.

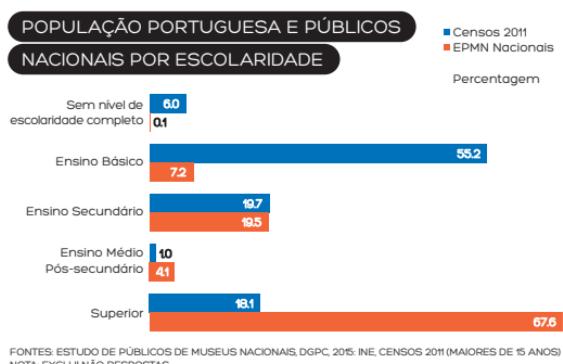
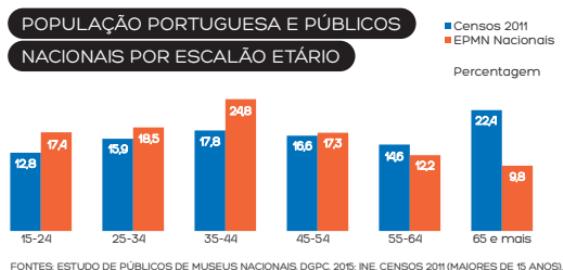
A partir da perspetiva sociológica, e dos estudos de públicos da cultura, constata-se, de um modo geral, que os indivíduos com níveis de fruição cultural mais elevados são jovens que frequentam o sistema de ensino, são mais escolarizados e com uma ocupação profissional mais qualificada (Neves, 2015). Estas conclusões demonstram uma forte relação entre as desigualdades culturais e educativas (Neves, 2015), identificada nos anos de 1960, nomeadamente no estudo *L'Amour de L'Art*, publicado por Bourdieu e Darbel (1966).

O estudo de Bourdieu e Darbel (1966) permitiu constatar a “exclusividade” dos museus, realçando o caráter elitista dos museus de arte e caracterizando os seus públicos como possuindo um elevado nível de escolaridade. Concluiu-se que o nível de escolaridade se relaciona diretamente com a frequência dos museus: “Museum visiting increases very strongly with increasing level of education, and is almost exclusively the domain of the cultivated classes.” (Bourdieu & Darbel, 1966, p. 20). Para Lopes esta conclusão demonstra que “os obstáculos no acesso à cultura revelam ser de natureza simbólica e não material” (Lopes, 2007, p. 81). Algo que parece refletir este pensamento, é a implementação da gratuitidade no acesso aos museus, abordagem frequentemente utilizada como uma forma de ultrapassar as barreiras de acesso e cujos resultados não têm sido os esperados. Tal como observado primeiramente com Bourdieu e Darbel (1966), mais recentemente confirmado como uma tendência persistente, no EPMN (Estudo de Públicos dos Museus Nacionais) (2014-2015) e abordado ainda por José Soares Neves (2020), a distância cultural que separa as pessoas dos museus não é passível de ser superada pelo modelo da gratuitidade. No entanto, acrescentar-se-ia que não pode ser superada “apenas” por este modelo, considerando que no EPMN, apesar dos resultados demonstrarem que grande parte (42%) se encontram indiferentes aos dias/tarifas gratuitos, 33.9% dos inquiridos estão muito mobilizados (Neves, 2020).

É ainda relevante considerar o que se entende por “cultura” bem como por “públicos da cultura”. Relativamente ao primeiro, António Pinto Ribeiro (2020) faz referência à especificidade do termo “cultura” em Bourdieu que diz respeito a uma “cultura cultivada”.

Procurando a via da democracia cultural, e considerando a cultura de forma abrangente, o autor afirma encontrarem-se outras práticas culturais, cuja “necessidade cultural” das comunidades envolvidas nas mesmas, não fora criada na escola (Ribeiro, 2020). Tendo em conta o segundo, o conceito de “públicos da cultura”, Firmino da Costa (2004) identifica-o como parte de um conceito mais abrangente, o de “modos de relação com a cultura”, sendo que este último engloba o de “públicos” sem lhe retirar pertinência (Costa, 2004).

As conclusões de Bourdieu e Darbel (1966), provam ter ainda grande atualidade, não apenas em França, mas também em Portugal (Faria, 2020). É, no entanto, importante considerar que, no caso português, os estudos sobre públicos dos museus são tardios e ainda escassos (Neves & Camacho, 2020). Um exemplo relevante é o do EPMN (Estudo de Púlicos dos Museus Nacionais), cujos resultados globais demonstram, em grande medida, as conclusões de Bourdieu e Darbel (1966). Desenvolvido entre 2014 e 2015 por uma equipa do CIES-Iscte, foi promovido pela DGPC (Direção Geral do Património Cultural) e aplicado em 14 museus nacionais. Quando comparados os censos de 2011 com os resultados do estudo, é visível uma sub-representação da população sem nível de escolaridade completo ou com o nível de escolaridade básico nos museus em análise. Relativamente à faixa etária, observa-se que a população sénior é a que menos frequenta o museu. Constatam-se os mesmos resultados quando se mencionam as práticas culturais no geral (Bourdieu & Darbel, 1966; Neves, 2015).



*Figura 1.1 - Resultados globais do EPMN. Disponível em:  
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2016/05/20/ResultadosGlobaisEPMN.pdf>. Consultado a 06/05/2022*

Por comparação com os dados do censo de 2011, no qual 61.2% da população não tem nível de escolaridade completo ou possui apenas o nível de escolaridade básico, sendo que esta faixa representa apenas 7.3% dos visitantes dos museus nacionais. Relativamente à faixa etária, observa-se que a população sénior é a que menos frequenta o museu, resultados semelhantes quando se mencionam as práticas culturais no geral (Bourdieu & Darbel, 1966; Neves, 2015). Comparando Portugal aos restantes países da União Europeia, no que diz respeito à participação cultural em atividades culturais, o país encontra-se frequentemente nos últimos lugares (Neves, 2015). No estudo do Eurobarómetro dedicado ao património cultural (2017), é igualmente notória esta discrepância, não apenas no que respeita à participação cultural no geral, mas mais concretamente à percentagem relativa à visita a museus. Nestes últimos, comparativamente com os restantes países da União Europeia, Portugal possui a percentagem mais reduzida de inquiridos que visitaram um museu nos últimos 12 meses (27%) (European Union, 2017).

#### **1.4. De públicos a participantes?**

Tal como observado ao longo destes últimos pontos, os estudos que têm vindo a ser realizados com o propósito de identificar os “públicos da cultura” e os “públicos dos museus”, demonstram as limitações das políticas de democratização da cultura e identificam ainda a exclusividade dos museus. É de referir também que, tendo em consideração as várias alterações no panorama museológico identificadas no ponto 2.2., através das quais o museu adquire uma maior responsabilidade social, surgem novas relações entre os museus e os seus públicos. Neste sentido, o museu altera a sua posição de autoridade para a de mediador, colocando-se ao serviço de outros grupos e comunidades (Carvalho, 2016c; Carvalho & Falanga, 2016), centrando os seus esforços nestes últimos e não apenas nas coleções (Simon, 2010). Também se verifica que os próprios indivíduos procuram participar de forma mais ativa através de “diferentes formas de voluntariado, seleção e curadoria de exposições, investigação partilhada, inventários participativos, participação em grupos consultivos, financiamento (e. g. crowdfunding) e governança participativa.” (Camacho et al., 2021, p. 21).

Em Portugal, uma das premissas para a criação do *Grupo de Projeto Museus no Futuro* foi a de encontrar estratégias adequadas às transformações sociais e económicas, considerando, entre outros aspetos, a acessibilidade (Resolução Do Concelho de Ministros No35/2019). Em 2021 adotou-se a EPAI (*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*). Nesta estratégia defende-se a inclusão de pessoas com

deficiência, mas consideram-se ainda outras dimensões relativas à “igualdade de género, à integração de pessoas de grupos sociais específicos e/ou sub-representados, à valorização da diversidade cultural e ao reforço da coesão social” (EPAI, 2021, p. 2). Para tal, a EPAI apresenta eixos estratégicos e objetivos que passam pela programação, capacitação, redes e parcerias e participação. Apresentam estes pontos como fundamentais para uma maior acessibilidade e inclusão, noções que adquirem uma grande importância no contexto museológico.

É de realçar que apesar de serem, por diversas vezes, utilizados enquanto sinônimos, os termos acessibilidade e inclusão são distintos. No *Guia de Boas Práticas de Acesso: Comunicação Inclusiva em Monumentos, Palácios e Museus* (2017), lançado pela DGPC em parceria com o Turismo de Portugal, são clarificados estes dois conceitos. A acessibilidade aplica-se às estratégias utilizadas para reduzir ou eliminar as barreiras existentes, quer sejam elas físicas, sociais ou intelectuais (Mineiro, 2017; Vlachou, 2018). As barreiras poderão ainda ser externas, relacionadas com o acesso por parte dos públicos ou internas, com a hierarquização das instituições (Vlachou, 2018). Relativamente às barreiras internas, estas podem partir das chefias que encaram o trabalho de quem lida diretamente com os públicos como secundário, dificultando a implementação de boas práticas, que poderiam permitir identificar e desconstruir barreiras externas. Por outro lado, as barreiras externas devem ser devidamente identificadas para que possam ser minimizadas. Neste sentido abrangem-se diferentes setores de atividade que vão da formação das equipas, à comunicação, à sinalética ou ao preço do bilhete de entrada. Por outro lado, a inclusão refere-se ao resultado destas ações, permitindo que as pessoas se sintam seguras, confortáveis e incluídas nas atividades (Mineiro, 2017).

Ao ir além das barreiras físicas e psicológicas, a acessibilidade passa também pela adoção de métodos mais participativos, na medida em que, sendo observada por um prisma mais lato, esta implica a exploração de outras dimensões da atividade museológica e formas de representação dos indivíduos (Carvalho, 2016c). Para Simon, a participação é a solução para a dificuldade que os museus sentem em conectar-se com os seus públicos, encontrando nesta uma oportunidade para mostrarem o seu valor e relevância (Simon, 2010). Para o concretizar, os museus procuram outros meios de interação, entre eles a aplicação de práticas participativas, que deverá ir para além das áreas comuns mais visíveis dos visitantes, alargando-se às coleções ou à documentação (Carvalho, 2016d).

No contexto museológico, as práticas participativas associam-se frequentemente ao desenvolvimento de públicos, no seguimento de políticas de democratização cultural, bem

como a uma consciencialização dos direitos culturais, no seguimento de políticas de democracia cultural (Neves, 2021). Quando relacionada com o desenvolvimento de públicos, abrange dois aspetos: o aumento e a diversificação dos públicos, com foco em grupos específicos de pessoas que, geralmente não frequentam ou não têm representatividade nos espaços museológicos; e a intensificação da relação com os públicos do museu. Por outro lado, quando a participação se associa à democracia cultural, incluem-se grupos mais diversificados do que os públicos regulares da instituição, sendo que nestes casos, quando os participantes têm influência nas escolhas culturais da instituição, isto poderá fortalecer a democracia interna desafiando, por vezes, os poderes hierárquicos e centralizados (Dupin-Meynard & Villarroya, 2020).

Se as práticas participativas podem ser uma mais-valia para os museus, também o são para quem nelas participa. Permitem aos participantes adquirir novas competências e podem atuar enquanto ferramentas de empoderamento (Hetland et al., 2020). Apesar dos benefícios que as práticas participativas poderão trazer tanto para os museus como para os participantes, no caso de programas de média e longa duração, o alcance quantitativo é reduzido, como demonstrado pelo projeto *Our Museum*. Independentemente dos resultados positivos com os participantes, constatou-se na avaliação final que 79% dos inquiridos (trabalhadores de museus no Reino Unido) não tinham conhecimento do projeto (*Our Museum Influence*, 2018). Para Ana Carvalho as dificuldades de alcance podem estar diretamente relacionadas ao caráter pontual das práticas: “o caráter pontual destas práticas suscita interrogações sobre o seu alcance e impacto” tanto para os profissionais envolvidos como para os participantes (Carvalho, 2016c, p. 68).

Dupin-Meynard e Négrier vão mais longe e sugerem que encontrando-se diferentes perfis culturais através de práticas participativas, estes referem-se a exemplos individuais, sendo difícil trazer essa mudança para uma escala que possa ter impacto a nível quantitativo, estatístico, sendo que, ainda assim, os perfis sociais dos participantes não se distanciam significativamente dos públicos:

Participatory innovations always have the secret dream of giving the lie to Pierre Bourdieu and of inventing mechanisms that strengthen the dominated sectors of society. However, if we come across participants with modest social and cultural profiles, this is most often the case for only a few individuals. It is possible to contradict Bourdieu through individual example, but it is much more difficult on a collective or statistical scale. The promoters of these participatory processes are therefore frequently disappointed by the low level of representation of the participants vis-à-vis local societies when they put a lot of hope into such sociological renewal, even if this is not always the case.

(Dupin-Meynard & Négrier, 2020, p. 14)

Ao medir os visitantes através da bilheteira, e tendo em consideração a diminuta relevância numérica dos projetos participativos, a aposta por parte dos museus nestes últimos é ainda pequena (Camacho & Filipe, 2020, p. 26). Esta é também uma das barreiras apresentadas pelo projeto *Our Museum*, a percepção de que existe um conflito de interesses, entre a participação das comunidades e a necessidade de aumentar os públicos e gerar mais receitas (Bienkowski, 2014). No entanto, a longo prazo, estas práticas podem ser de grande relevância para os participantes, principalmente no que diz respeito ao seu bem-estar.

Neste sentido, alguns museus têm vindo a constatar o impacto que podem ter no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas, contribuindo para melhorar a sua saúde física e mental e reforçando o seu sentido de pertença (Camacho et al., 2021). Esta é uma tendência que se tem vindo a disseminar no panorama museológico e que se prende, em parte, com uma maior responsabilidade social dos museus em relação aos desafios societais.

As práticas participativas poderão ser uma ferramenta eficaz para esta mudança de paradigma e, tendo em conta os vários aspectos abordados, parecem implicar um papel distinto para os públicos. Para Carvalho e Falanga (2016), estas permitem passar de um modelo de acesso (a acessibilidade a um “público” mais alargado), a um modelo de inclusão (com foco no “indivíduo”, que passa a ter um papel na produção de conhecimentos). Se o primeiro modelo se associa ao conceito de públicos (aqueles que frequentam), é essencial distingui-los de quem tem um papel, quem participa, estando o segundo modelo direcionado para a inclusão cultural, substituindo o termo “públicos” por “indivíduos”. Estes “públicos” deixam de ser vistos como passivos, apenas como visitantes para se tornarem algo mais (Carvalho & Falanga, 2016), entendido por vários autores de diversas formas, entre as quais: participantes, cocriadores, parceiros, protagonistas, coprodutores ou utilizadores (Simon, 2010; Querol et al., 2014; Carvalho & Falanga, 2016; Camacho et al., 2021). Estas designações irão depender do tipo de projeto e dos resultados pretendidos (Simon, 2010).

Considerando as várias adaptações a que o museu se propõe para promover uma maior inclusão, as práticas museológicas reconfiguram-se de forma a refletir:

(...) uma mudança de paradigma quanto ao papel destes potenciais públicos, que, além de visitantes, poderão assumir o papel de produtores culturais, isto é, protagonistas no percurso de criação, decisão e disseminação de novos discursos.

(Carvalho, 2016c, p. 10)

Se parece existir uma alteração de modelo, de públicos a participantes, Ana Carvalho propõe a possibilidade de se ser visitante e produtor cultural em simultâneo. Esta simultaneidade poderá ser explicada pelo conceito de “modos de relação com a cultura” (Costa, 2004). Neste sentido

os participantes não substituem os públicos, mas poderão ambos coexistir, podendo a mesma pessoa ser visitante num momento e participante noutro. Este conceito permite ainda compreender que a percepção de que existem dois planos estratégicos em conflito (entre a participação das comunidades e o aumento das receitas e públicos) (Bienkowski, 2014), é apenas uma ideia preconcebida. Estes podem ser percecionados enquanto planos diferentes, que procuram ir de encontro aos diferentes “modos de relação” com o museu.

## CAPÍTULO 2

# Metodologia

Ao longo dos anos os museus têm vindo a reconhecer a sua responsabilidade social, procurando transformar as suas práticas e o seu posicionamento perante a sociedade, através de uma mudança de foco: das coleções para os públicos e para as comunidades (Carvalho, 2016c; Carvalho & Falanga, 2016; Neves & Camacho, 2020). As práticas participativas vêm acrescentar um novo “modo de relação” (Costa, 2004) com o museu que, pelas suas características, podem permitir uma maior acessibilidade e inclusão (Carvalho, 2016c; Vlachou, 2018). No panorama museológico têm vindo a surgir projetos participativos diferenciados consoante os objetivos a alcançar e em diversas tipologias de museus. As práticas participativas, excetuando em museus de comunidade e ecomuseus, onde esta relação de proximidade é uma parte essencial do trabalho, têm vindo a ser amplamente debatidas e exploradas. Encontram-se inúmeros exemplos, entre eles o projeto com jovens na Tate que surgiu na década de 1990 no Reino Unido (Silva, 2021). Em Portugal, este debate é mais recente e os exemplos de projetos participativos em museus são ainda escassos, nomeadamente em museus de arte. É no sentido de perceber qual o desenvolvimento das práticas participativas nesta tipologia de museus em Portugal e as consequências das mesmas para os participantes, que surgiu este trabalho de investigação.

### 2.1. Questão de partida e objetivos do estudo

Quivy e Campenhoudt (1995) referem que a pergunta de partida pode ser reformulada tendo em conta os ensinamentos do trabalho exploratório, algo que se verificou nesta investigação. Primeiramente, a questão de partida passou por compreender esta abertura dos museus do ponto de vista dos públicos: poderão os museus ser espaços acessíveis a públicos mais diversificados e alargados através de práticas participativas?

De forma a responder à questão, foi feita uma revisão da literatura e realizadas quatro entrevistas exploratórias a mediadoras e responsáveis pela gestão de projetos, pertencentes a três museus de arte em Lisboa e a uma investigadora na área de educação em museus. Foram identificados três conceitos principais a desenvolver: participação, museus e públicos. Através desta primeira incursão no tema, constatou-se que os exemplos de projetos participativos eram ainda escassos em Portugal. Neste sentido, tornou-se relevante explorar o assunto do ponto de vista da instituição, tendo em consideração os seus vários projetos, objetivos e as diferentes aplicações de práticas participativas. Deste modo, a ideia inicial, que incidia na perspetiva dos

participantes, iria implicar o foco num único projeto, pelo que foi abandonada. Foi então necessário reformular a pergunta de partida, tendo em conta os dados adquiridos: como se têm vindo a desenvolver as práticas participativas nos museus em Portugal e quais as mudanças nas relações com os públicos?

De modo a responder a esta questão, revelou-se essencial utilizar um caso de estudo, facilitando a observação de como têm vindo a surgir estes projetos numa determinada instituição. A escolha do caso de estudo deu-se após análise dos vários projetos participativos de média e longa duração que aconteciam nas proximidades do local de residência (Lisboa), que teriam interesse para os objetivos propostos e que facilitariam a observação. Deste levantamento destacaram-se alguns projetos no MAAT, como o programa *MAATuridades*, ou o *Coletivo de Jovens*, este último, ele próprio um projeto de investigação, o que poderia levantar algumas dificuldades. Posto isto, a decisão recaiu sobre o Museu e o CAM da FCG, com uma elevada quantidade e variedade de projetos cujas características se enquadravam nos parâmetros em análise. Todos eles partem de pressupostos distintos, procurando alcançá-los de diferentes modos, tendo em comum a utilização de práticas participativas.

Surgiram, no entanto, dúvidas e dificuldades a ultrapassar na escolha destes casos de estudo. Primeiramente, as características do CAM que, com alguns projetos de grande interesse, se apresenta enquanto Centro de Arte Moderna e não museu. Neste sentido foi considerado na investigação dadas as características da sua coleção, exposição e tendo em conta a junção dos dois como Museu Calouste Gulbenkian entre 2015 e 2021. Por outro lado, o caráter da Fundação, uma instituição privada com financiamento próprio, com uma história e características que não podem ser comparáveis a grande parte das instituições museológicas no país, tendo em consideração as disparidades entre público e privado (Camacho & Filipe, 2020). Como solução para este problema, propõe-se um último ponto que explora a capacidade do Museu e do CAM de influenciar as dinâmicas no panorama nacional. Considerando a sua dimensão a nível nacional e internacional, a Fundação poderá ter o potencial para disseminar projetos participativos em Portugal, algo que efetiva através da atribuição de bolsas e de subsídios<sup>7</sup>. Fica, no entanto, a questão: será que o Museu e o CAM, considerando o destaque que têm vindo a dar a estas práticas, terão este potencial?

Com base na pergunta de partida, bem como na revisão da literatura, foram explorados outros objetivos específicos, bem como dimensões para observação, que poderiam ser comparadas com as perspetivas de vários autores. Procurou perceber-se então: quais as

---

<sup>7</sup> Veja-se o exemplo do programa PARTIS, mencionado no ponto 3.4.

motivações para a implementação de projetos participativos? Que pontos de viragem permitem esta abertura? De que forma se entende a participação nos projetos em estudo consoante os objetivos a alcançar e a missão da instituição? Quem são os públicos do Museu e do CAM? Quem são os participantes? As práticas participativas têm permitido criar relações com a instituição? Qual a relação entre participantes e públicos?

De forma a responder a estas perguntas, analisa-se não apenas a Fundação, o Museu e o CAM, mas também projetos de média e longa duração, nos quais os participantes possam, em conjunto com a instituição, apresentar ou desenvolver ideias, quer culminem ou não numa apresentação final. Esta opção prende-se com as observações anteriores relativas à natureza da participação em museus de arte, não enquanto museu participativo, mas através de projetos planeados para ou com grupos específicos, quer sejam públicos ou não. Neste sentido são analisados quatro projetos: *Entre Vizinhos*; *Gulbenkian 15-25 Imagina*; *O Poder da Palavra*; *Fábrica de Projetos*.

## **2.2. Métodos e técnicas de recolha e de tratamento de dados**

Para obter respostas às várias questões colocadas, foi aplicada uma metodologia qualitativa, frequentemente utilizada quando se abordam práticas participativas (Carvalho, 2016b). Na revisão da literatura percebeu-se também que estas práticas, dadas as suas características, possuem uma quantidade diminuta de participantes, pelo que o impacto quantitativo é pouco significativo (Dupin-Meynard & Négrier, 2020). As observações destas práticas devem então ser realizadas a nível individual, explorando as relações entre as pessoas e a instituição, bem como determinadas características, designadamente o desenvolvimento pessoal e o bem-estar.

Para a recolha de dados foram utilizadas técnicas identificadas por Yin, aquando do trabalho com um estudo de caso que incluem: análise documental, entrevistas, observação direta e observação participante (Yin, 2018). Num primeiro momento foram realizadas quatro entrevistas exploratórias, que permitiram não só adquirir conhecimento sobre o campo, como definir o objeto de estudo. Posteriormente, fez-se um enquadramento geral da FCG, do Museu e do CAM, recorrendo à análise documental para explorar a instituição e respetivas características. Esta técnica foi igualmente utilizada para caracterizar os projetos em análise, considerando que o site da FCG disponibiliza documentação relativa a alguns dos projetos, nomeadamente vídeos e entrevistas. Os restantes elementos (entrevistas semiestruturadas e observação direta) foram utilizados de modo a obter informações específicas relativamente ao surgimento dos projetos participativos na instituição e respetivas particularidades.

A opção pela entrevista semiestruturada justifica-se por permitir um diálogo fluído, através de questões abertas (Burgess, 1997), modelo recorrente numa investigação com base num estudo de caso (Yin, 2018). São tidas em conta “perguntas-guia”, não necessariamente colocadas pela ordem formulada, permitindo ao entrevistado exprimir-se como entender acerca dos assuntos. O papel do entrevistador passa por guiar a entrevista, retomando os pontos fulcrais sempre que for conveniente, assegurando uma resposta a todos (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Foram realizadas quatro entrevistas, não apenas à coordenadora do setor educativo do CAM, Susana Gomes da Silva, mas também a duas responsáveis por projetos: Andreia Dias (inserida no CAM) e Diana Pereira (inserida no Museu). De modo a complementar estas entrevistas e adquirir informação acerca da disseminação de projetos, foi ainda realizada uma entrevista a Maria de Assis, responsável pelo programa *Descobrir* na Gulbenkian e mais recentemente pelo *DESCOLA*. A seleção das entrevistas foi definida consoante a análise documental e as observações no local. Procurou-se que as entrevistadas tivessem desenvolvido alguns dos projetos participativos em análise. No guião de entrevista (anexo I) observa-se que as questões específicas colocadas acerca dos projetos são na sua maioria direcionadas aos colaboradores do setor educativo. Isto porque se tornou perceptível que grande parte dos projetos têm origem neste departamento, estando na maioria das vezes dependentes de uma pessoa em concreto, quem os idealiza e os põe em prática.

A observação direta permitiu entrar em contacto e conhecer com maior proximidade alguns dos projetos em curso, respetivas apresentações finais e qual o nível de envolvimento e relação com os participantes. Para tal foram realizadas seis deslocações ao terreno, entre maio e outubro de 2022, referentes aos diferentes projetos, tal como pode ser observado na tabela 2.2.

*Tabela 2.2 - Identificação das iniciativas observadas, da data em que ocorreram e do projeto à qual são referentes.*

Projeto	Data da deslocação ao terreno	Iniciativas observadas
Dia Internacional dos Museus (conversa: <i>Museus, Comunidade, Festa e Prazer</i> ; Gadutra e Cigarra, DJ Set)	21 de maio	Programação desenhada em conjunto com o coletivo <i>15-25 Imagina</i>
Dia Internacional dos Museus (workshop de serigrafia: <i>Um Museu de Vontades</i> )	22 de maio	Programação desenhada em conjunto com o coletivo <i>15-25 Imagina</i>
Arte com Todos? Conversas sobre Arte, Acessibilidade e Inclusão	8 de junho	FCG (geral e programa PARTIS)
Visita Guiada: <i>Women in the Arts of the Middle East</i>	23 de julho	<i>O Poder da Palavra</i>
Open Day do Centro de Dia Santa Casa da Misericórdia – Apresentação do projeto <i>Entre Vizinhos</i>	20 de outubro	<i>Entre Vizinhos</i>
Visita/Conversa n.º4 – <i>A Viagem</i>	21 de outubro	<i>Entre Vizinhos</i>

## CAPÍTULO 3

# **Práticas participativas em contexto museológico: experiências e percursos do Centro de Arte Moderna e do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian**

Este capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos. Um primeiro que caracteriza a FCG no geral e o Museu e o CAM em particular; um segundo que procurou identificar as referências e as influências que possam estar associadas ao desenvolvimento de projetos participativos na FCG (do exterior para o interior); um terceiro ponto que identifica projetos, possíveis mudanças no funcionamento e os seus impactos, tanto para a Fundação como para os públicos/participantes; por fim, e tal como identificado na metodologia, surge a necessidade de um quarto ponto que identifica possíveis disseminações destas práticas a nível nacional (do interior para o exterior).

## **3.1. Caracterizações: Fundação Calouste Gulbenkian, Museu e Centro de Arte Moderna**

### **3.1.1. A Fundação Calouste Gulbenkian**

Oficialmente constituída em 1956, um ano após o falecimento de Calouste Sarkis Gulbenkian (1869-1955), a FCG teve como representante e primeiro presidente, José de Azeredo Perdigão (1896-1993), advogado e amigo próximo do homem que dá nome à Fundação. Gulbenkian, de origem Arménia, com nacionalidade inglesa, residente em França e posteriormente em Portugal, foi bastante reconhecido na área dos negócios. Graças à exploração de petróleo, tornou-se num dos homens mais ricos do seu tempo, o que permitiu apoiar o seu interesse pelo colecionismo e pelas obras de beneficência. A FCG, surgiu então como local onde são depositados o seu legado e coleção de arte, após o seu falecimento. Para o sociólogo António Barreto, refletir sobre a história da fundação é refletir sobre a história do próprio país, e as grandes mudanças que este atravessa a nível social, económico e artístico (Barreto et al., 2007).

A FCG procurou desde início trabalhar quatro áreas temáticas que se definem como a sua base de intervenção: “caridade” (hoje beneficência), arte, educação e ciência. Um dos primeiros projetos em que trabalhou foi numa biblioteca itinerante, que colocou em funcionamento em 1958 e que procurou colmatar a diminuta formação cultural das populações, tendo chegado à maioria dos concelhos do país (Sousa, 2015). Ainda nessa década, a instituição subsidiou

exposições<sup>8</sup> e museus e, foi até aos anos de 1980, a primeira e única entidade em Portugal a conceder bolsas de estudo (Ribeiro, 2007).

Mesmo com as áreas de trabalho definidas, esta entidade é construída de forma a adaptar-se aos desenvolvimentos da sociedade. Verifica-se uma certa liberdade por parte da administração para definir não só os objetivos específicos, como a missão, que se vão desenvolvendo consoante a época e as necessidades específicas geracionais (Barreto et al., 2007, p. 7). Mais recentemente, a Fundação publicou novas prioridades estratégicas de 2018 a 2022, em que denota uma preocupação em manter a sua relevância a nível nacional. Se desde o seu início procurou suprir as necessidades de um país com poucos recursos e com uma grande percentagem da população analfabeta (Barreto et al., 2007), atualmente, tendo em consideração as mudanças ocorridas em Portugal e a sua abertura ao mundo, a Fundação pretende assumir-se como “agente de mudança, de produção de conhecimento e de ensaio de soluções para os principais problemas da humanidade” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021, p. 50).

Também as orientações e a relação da Fundação com os seus públicos se foi alterando. Com José de Azeredo Perdigão, presidente até 1993, um dos grandes objetivos do ponto de vista cultural e artístico era preparar o público, naquilo que afirmava como um “aperfeiçoamento moral do homem e a elevação do nível cultural do povo que, em primeiro lugar e por todos os meios, deve trabalhar-se” (Ribeiro, 2007, p. 263). Em sintonia com as políticas de democratização cultural implementadas em França, e onde Portugal vai buscar as suas influências (Garcia et al., 2018), a Fundação procura agora focar-se na diversidade, na acessibilidade e na inclusão, tal como descrito no Relatório e Contas (2020):

O MCG e o CAM desenvolvem atividades dirigidas a vários tipos de visitantes, de diferentes faixas etárias, com um foco na diversidade, acessibilidade e inclusão, bem como no desenvolvimento de projetos participativos e de comunidade com públicos menos representados.

(Fundação Calouste Gulbenkian, 2020)

Localizado no Parque de Santa Gertrudes em Lisboa, o edifício da Fundação Calouste Gulbenkian foi projetado de raiz. Previu desde o início a articulação de diversas tipologias de instalações para que albergassem a Sede, o Museu, os Auditórios e a Biblioteca de Arte (Sousa, 2015). O Jardim, visto também ele como parte essencial destes espaços, rodeia o conjunto arquitetônico e possui atualmente programação específica.

---

<sup>8</sup> Foi recentemente lançado o catálogo digital da História das Exposições de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian, um projeto de estudo, digitalização, inventariação e divulgação das exposições, a partir de 1957, um ano após a constituição da Fundação. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/>. Consultado a 18/07/2023.

É importante destacar que para além da sede em Portugal, a FCG conta com uma delegação em França e outra no Reino Unido. A primeira foi inaugurada em 1965, com a presença do ministro da cultura à época, André Malraux. Como parte essencial da sua programação, está a divulgação e disseminação da língua e cultura portuguesas, não apenas em França, mas pelo resto da Europa<sup>9</sup>. É de notar que ao longo dos anos, os diretores foram sempre personalidades portuguesas. Seguindo uma linha diferente, tinha criado nove anos antes, em 1956, a delegação do Reino Unido que adaptou as áreas de trabalho da fundação à realidade britânica. Com uma larga autonomia por parte do administrador da Delegação (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008), procuraram, desde os anos 1960, um trabalho de proximidade com as comunidades locais, através de projetos de voluntariado e de subsídios. Mantiveram também uma avaliação permanente do panorama artístico e cultural através da divulgação de múltiplos relatórios que, desde 1959, provaram ter grande influência nas políticas culturais do Reino Unido<sup>10</sup>.

### **3.1.2. O Museu Calouste Gulbenkian**

A exposição permanente do Museu abriu ao público em 1969, no dia em que foi também inaugurado o complexo arquitetónico da Fundação. A coleção é constituída, quase exclusivamente, pelas aquisições feitas por Gulbenkian ao longo da sua vida, representando o gosto do colecionador. Integra, por este motivo, obras representativas de múltiplas culturas, ao longo de um largo espectro temporal (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Desde a sua origem, que o edifício do Museu possui, para além da exposição permanente, uma galeria de exposições temporárias, uma loja e uma cafetaria. Também a Biblioteca de Arte se encontra localizada neste edifício, autonomizada do Museu em 1969 (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). O reconhecimento internacional do Museu deu-se, em parte, entre 1999 e 2001, anos em que pelo encerramento para obras, foram realizadas variadas exposições internacionais, dando a conhecer partes desta coleção ao mundo (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008).

No final de 2015 dá-se uma mudança substancial na estratégia do Museu e do CAM, que passaram a funcionar numa integração conjunta, sob a designação de Museu Calouste Gulbenkian e sob a direção da britânica Penélope Curtis, a primeira mulher a ocupar este cargo (Carvalho, 2016b). Esta mudança fundiu as duas equipas, resultado alcançado pelo trabalho prévio da então diretora, que procurou auscultar e conhecer as pessoas que as compunham. Através de entrevistas individuais, constatou que cada funcionário funcionava “como uma ilha,

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/paris/fondation/qui-sommes-nous/>. Consultado a: 21/12/2022.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/uk-branch/about-us/story/>. Consultado a: 21/12/2022.

trabalhando sozinho” (Carvalho, 2016b, p. 48), sendo que o processo de reestruturação pretendia tornar esta equipa mais eficiente.

Se em 2016, Penélope Curtis perspetivava a maior abertura do Museu a mais pessoas, procurando uma partilha de públicos entre a “Coleção do Fundador” e a “Coleção Moderna” (Carvalho, 2016b), cinco anos depois dá-se de novo a separação do Museu e do CAM, coincidindo com a tomada de posse dos dois novos diretores: António Filipe Pimentel (MCG) e Benjamin Weil (CAM).

### **3.1.3. O CAM**

O CAM (Centro de Arte Moderna José de Azeredo Perdigão), foi idealizado nos anos 1970 e inaugurado em 1983. Tinha como propósito acolher as obras do século XX, da autoria de artistas maioritariamente portugueses, adquiridas pela Fundação através de políticas de incorporação, nomeadamente por via de doações de mecenas (Ribeiro, 2007; Fundação Calouste Gulbenkian, 2008; Coimbra, 2020).

Da sua estrutura arquitectónica fazem parte, para além de salas de exposições, um anfiteatro ao ar livre, uma zona de reservas de obras de arte com oficinas, salas previstas para servirem de ateliês de experimentação e residência de artistas (ideia que pouco se concretizou e que foi abandonada), um centro de documentação; cafeteria e, mais tarde, uma livraria. Como pode ser observado através da denominação que adquire, evitou-se neste espaço a designação de museu, tendo como referência os centros culturais europeus (Ribeiro, 2007), ainda que o possamos considerar como museu por cumprir todas as funções museológicas. Sobre as aspirações projetadas para o CAM, António Pinto Ribeiro afirma:

[Este] deveria ser um centro polivalente, com centro de documentação e de investigação, ateliers experimentais para artistas (uma forma de incentivo à criação artística em regime de residência parcelar), sala de exposições temporárias, sala polivalente para acolher as novas expressões artísticas (quer as produzidas pelo contágio entre as artes, quer as de natureza mais performativa) e um espaço para a educação artística (deveria prestar particular atenção à pedagogia artística).

(Ribeiro, 2007, p. 350)

O CAM encontra-se atualmente num processo de reformulação, tendo em vista uma remodelação estrutural dos seus espaços, que se iniciou em 2020 e tem conclusão prevista para 2023 (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021).

### 3.1.4. Que Públicos?

A partir dos anos 2000, procuraram caracterizar-se os públicos da FCG: em 2006, foi encomendado à Universidade Católica um estudo com esse propósito (Santos & Magalhães, 2006); em 2007, surgiu a publicação que celebra os 50 anos da Fundação e na qual se fazem balanços, não só do trabalho da Fundação no geral, mas também dos seus públicos (Barreto et al., 2007); em 2015, a dissertação de mestrado de Maria Margarida Sousa (ISCTE), pretende identificar os públicos do Museu (Sousa, 2015); também os “Relatórios e Contas” vão contribuindo para conhecer melhor os visitantes tendo em conta as várias áreas culturais afetas à Fundação (Fundação Calouste Gulbenkian, 2019, 2020, 2021).

Relativamente aos números, refere-se em 2021 que cerca de um terço dos visitantes do Museu são de nacionalidade estrangeira (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021). Este aspeto foi igualmente identificado no estudo de 2006 (Santos & Magalhães, 2006), bem como no panorama nacional, no qual em 2019, mais de metade dos visitantes eram estrangeiros (52,3%)<sup>11</sup>. Neste mesmo ano, tiveram lugar oito exposições com cerca de 180 mil visitantes entre o Museu e o CAM (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021), um decréscimo nas exposições, mas um maior número de visitantes face ao ano anterior. Em 2020 houve 11 exposições com cerca de 111 mil visitantes (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020).

Se os relatórios anuais pretenderam quantificar os visitantes, o estudo de 2006 identifica alguns traços fundamentais relativamente a estes públicos:

(...) predominantemente feminino, relativamente jovem (idade média de 35 anos), estudante ou empregado a tempo inteiro, com elevadas qualificações académicas (resultante de percursos de ascensão em termos de capital escolar familiar), residente na Grande Lisboa, e com práticas culturais claramente acima da média da população portuguesa.

(Santos & Magalhães, 2006, p. 16)

Como observado nos anos 1960 por Bourdieu e Darbel (1966), também nos museus da FCG o nível de escolaridade exerce o seu peso. Em termos sociais, os resultados do estudo de 2006 demonstram que os públicos da Gulbenkian estão muito acima das médias nacionais, tanto do ponto de vista de poder económico, como das qualificações académicas (Santos & Magalhães, 2006; Barreto et al., 2007). O local de residência é também significativo, concluindo-se uma maior proximidade geográfica dos inquiridos (Sousa, 2015, p. 54), verificando-se em 2006 uma grande representatividade da AML (R. Santos & Magalhães,

---

<sup>11</sup> Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaque&DESTAQUESdest\\_boui=415657650&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=415657650&DESTAQUESmodo=2). Consultado a: 16 de janeiro de 2023.

2006). Por sua vez, Maria Margarida Sousa identificava o jardim como o espaço mais visitado, sendo que 77.9% dos inquiridos já o visitou (Sousa, 2015).

Se Rogério Santos e Pedro Magalhães caracterizavam os visitantes do Museu e do CAM como sendo relativamente jovens, afirmam também que a idade é fortemente influenciada pelas visitas de estudo, não estando, à data do estudo, o motivo relacionado com a criação de atividades que pudessem de algum modo envolver esta faixa etária (R. Santos & Magalhães, 2006). Considerando as estatísticas do INE relativamente à cultura, esta característica enquadra-se num panorama geral, sendo que cerca de 10% dos visitantes de museus estão inseridos em grupos escolares<sup>12</sup>. Também António Barreto (2007) refere que a idade dos inquiridos dita a positividade ou negatividade com que vêm a Fundação: “Quanto maior é a idade dos inquiridos, mais positiva é a sua opinião (...) é entre os jovens que se encontram mais opiniões desfavoráveis, menos visibilidade da Fundação, um papel menos importante na sociedade portuguesa e uma evolução recente menos positiva” (Barreto et al., 2007, p. 51).

No relatório de 2019, a FCG continua a dar conta da necessidade de uma renovação dos seus públicos. Para conseguir alcançar também os mais jovens, tem vindo a encontrar soluções como o programa *Adeste* + que dá origem ao projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina* (Fundação Calouste Gulbenkian, 2019, p. 68), explorados no ponto 4.3.2. Atualmente, o Museu e o CAM procuram desenvolver atividades diversas que possam envolver vários tipos de visitantes, de diferentes faixas etárias. Mantêm um foco na “diversidade, acessibilidade e inclusão, bem como no desenvolvimento de projetos participativos e de comunidade com públicos menos representados (...)” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021, p. 98).

Apesar das várias mudanças na programação, bem como na implementação de novos projetos nos últimos anos, não existem estudos de públicos recentes que possam confirmar alterações no perfil dos públicos do Museu e do CAM.

### **3.2. Museu, CAM e práticas participativas: fatores de mudança**

Segundo António Pinto Ribeiro, após o falecimento de José Azeredo de Perdigão, em 1993, cria-se um período de incerteza relativamente à Fundação. À semelhança das conclusões dos estudos mencionados no ponto anterior, para o autor esta ganha junto dos públicos uma imagem de envelhecimento e de incapacidade de resposta às novas manifestações culturais bem como uma inadequação aos novos tempos e públicos (Ribeiro, 2007, p. 398). Se anteriormente aquilo

---

<sup>12</sup> Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaque&DESTAQUESdest\\_boui=415657650&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=415657650&DESTAQUESmodo=2). Consultado a: 16/01/2023.

que a FCG colmatava no país e que fazia a diferença na relação das pessoas com a cultura, ciência e questões sociais eram carências básicas, em 2007 António Barreto afirma que essa diferença devia ser encontrada nas:

(...) ações que permitem instaurar uma nova dinâmica e um novo espírito. Ações que têm a capacidade de gerar exemplos e padrões de comportamento. Ações que, mesmo com risco, oferecem a oportunidade de experimentar novas soluções.

[Barreto et al., 2007, p. 48]

O risco torna-se fulcral para definir uma instituição que se queira manter atual. Contrariamente às observações de António Pinto Ribeiro, António Barreto afirmava em 2007, que um dos grandes objetivos a que a FCG se propunha nos últimos anos era o de atrair públicos mais jovens, através de atividades específicas (Barreto et al., 2007, p. 49).

Ainda que estas opiniões possam ser divergentes, parecem ambas interpretar um ponto de viragem, um momento de estagnação que permite um novo foco. Para compreender estes desenvolvimentos, é importante conhecer as origens das mais recentes propostas de projetos participativos, sejam eles de colaboração ou de cocriação. Refere-se o departamento central para a mediação entre instituição e públicos, o serviço educativo, que virá a adquirir também novas designações. Se estas mudanças de paradigma na FCG se relacionam com o serviço educativo, torna-se fulcral perceber qual o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido com os públicos e grupos específicos. De que forma os têm implicado enquanto participantes, tornando o Museu e o CAM espaços mais acessíveis a públicos menos representados, foco representado no relatório de 2021 (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021).

De um modo geral, a FCG trabalha com quatro setores de educação: no Museu, no CAM, no Jardim e na Música. Estes correspondem às principais áreas de trabalho da Fundação, procurando criar atividades de interesse para públicos diversificados. Funcionam de forma individual, no entanto podem trabalhar em conjunto, em projetos pontuais, como foi o caso do Programa *Adeste*<sup>13</sup>. Tendo em conta a temática analisada nesta dissertação, o foco será dado aos setores de educação do Museu e do CAM.

O serviço educativo do Museu, estruturado em 1970, foi o segundo criado no país, quase duas décadas após o surgimento do serviço educativo do Museu Nacional de Arte Antiga em 1953, pioneiro em Portugal (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008).

O setor educativo do CAM surgiu em 2002, num momento de reestruturação do anterior CAI (Centro Artístico Infantil), implementado em 1984, integrado no ACARTE (Serviço de

---

<sup>13</sup> Programa dedicado ao desenvolvimento de públicos, no qual a FCG participou, e de onde surgiu o projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*.

Animação, Criação Artística e Educação pela Arte)<sup>14</sup> o qual apresentava uma programação educativa independente das exposições e da coleção (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Este setor educativo emerge como uma oportunidade de “criar um espaço simultaneamente capaz de alargar os objetivos definidos estatutariamente pela instituição, e de responder aos atuais desafios enfrentados pela Educação Museal” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008, p. 249). Procurava enquadrar-se num movimento de reinvenção e renovação do papel dos serviços educativos, que se definia no panorama museológico internacional, nas últimas décadas do século XX (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Quando da sua criação, a estrutura programática deste setor apoiava-se nos seguintes eixos fundamentais: a divulgação e interpretação da coleção, numa perspetiva de plurivocalidade e interculturalidade; uma programação diversificada assente num modelo construtivista crítico, capaz de promover o cruzamento de leituras; a construção de espaços de reflexão, diálogo e debate sobre a arte moderna e contemporânea; a construção de espaços de reflexão e debate sobre a educação museal (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Para além das tarefas comuns a um serviço educativo<sup>15</sup>, trabalham também em projetos de continuidade, algo que tem vindo a alcançar uma maior relevância nos últimos anos. Fazem-no não apenas com as escolas, mas também com outros segmentos de público, através de uma chamada aberta ou de um reconhecimento prévio do terreno, o “Km2”, e respetivas necessidades.

A criação do serviço educativo do CAM com as características elencadas, teve e continua a ter impacto no modo de trabalho deste. Adams, Dierking e Falk (2003) afirmam que os conhecimentos, as experiências, os interesses e as motivações prévias influenciam o processo de aprendizagem, pelo que no modelo construtivista, o conhecimento no museu não se aquire apenas pelo que este ensina aos visitantes, mas pelos significados que o visitante atribui à experiência. Neste sentido, a implementação de um modelo construtivista crítico no CAM propõe visitas mais participadas. De acordo com a entrevista realizada à mediadora Andreia Dias, a visita denominada como OVI (Olhar, Ver e Interpretar), foi a base para o que se pode construir no futuro:

---

<sup>14</sup> O ACARTE, Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte, surgiu em 1984 sob a direção de Madalena Perdigão e foi extinto em 2002. Este colmatou a necessidade de um serviço voltado para a cultura contemporânea e um centro de educação pela arte dedicado às crianças em Portugal. Simultaneamente, permitiu ao CAM ser também um centro cultural, tal como era desde início o seu objetivo, e não um museu (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Procurava realizar diferentes projetos multidisciplinares, tratando os múltiplos temas sob ângulos de diversas áreas artísticas, com novas abordagens relativamente à mediação cultural e da educação artística (Perdigão, 2023).

<sup>15</sup> Estas funções passam por preparar: visitas orientadas para os mais diversos públicos e grupos em específico; atividades temáticas e ateliers; palestras e ações de sensibilização; entre outras.

A Susana [Gomes da Silva] queria criar uma visita que fosse exatamente ao encontro daquilo que tinha estudado. Então conseguiu criar o OVI, que é o olhar, ver e interpretar, que é uma visita que tem a metodologia pura que nós ainda hoje utilizamos e que procuramos que todos os nossos projetos venham a ter. Portanto, advém tudo daí, já havia esta base. E o sítio onde começas a trabalhar também de alguma forma molda ou possibilita aquilo que tu consegues depois alcançar.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Também Susana Gomes da Silva comenta esta metodologia, defendendo que a mesma permite uma maior abertura à participação, facilitando a construção de conhecimento através de diferentes referentes.

É um modelo de visita que não é transmissiva, não é tradicional (...) é uma visita construtiva. E esta construção faz-se com a aproximação de todos, e muito com esta ideia de que aquilo que se constrói, constrói-se em conjunto.

[Entrevista a Susana Gomes da Silva, coordenadora do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 29 de setembro de 2022]

Um dos primeiros projetos de longa duração desenvolvidos com este modelo foi o projeto *Heróis e Vilões*. Susana Gomes da Silva descreve o projeto da seguinte forma:

Era um projeto que tinha fotografia, vídeo e expressão dramática como áreas expressivas principais e que resultou num conjunto de autorretratos em fotografia (...) nós fomos trabalhando nestas três vertentes artísticas, e o projeto final, que era a realização dos autorretratos, foi feito praticamente em autonomia. Ou seja, nós trabalhávamos indo ao bairro todas as semanas (...) depois nas férias escolares, eles tinham residências artísticas no Centro de Arte Moderna. A última residência artística foi para concluir o trabalho e foram três dias seguidos, portanto, os três primeiros dias de férias. (...) Estamos a falar de miúdos para quem escola não é propriamente o sítio mais espetacular e a quem nós propúnhamos que assim que começavam férias, iam para a Gulbenkian completar o trabalho.

[Entrevista a Susana Gomes da Silva, coordenadora do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 29 de setembro de 2022]

O processo de autorreflexão, de aprendizagem e de contacto com as artes que deu origem aos autorretratos parece ter sido para grande parte dos participantes um contributo essencial para ultrapassar dificuldades que sentiam no dia-a-dia<sup>16</sup>. Este projeto dividiu-se em várias fases entre 2007 e 2009, e partiu de uma parceria entre o setor de educação do CAM e o CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), uma associação sem fins lucrativos que tinha no Bairro do Zambujal, um projeto com jovens em risco de abandono escolar precoce.

Um outro momento de viragem, que contribui para uma implementação mais assumida de práticas participativas, deu-se entre 2015 e 2020, com a grande mudança administrativa sob a

<sup>16</sup> Os testemunhos destes jovens, bem como a apresentação do projeto, podem ser consultados no seguinte link: [https://www.cesis.org/admin/modulo\\_news/ficheiros\\_noticias/20130306111419-1projecto\\_intervirherois\\_e\\_viloes.pdf](https://www.cesis.org/admin/modulo_news/ficheiros_noticias/20130306111419-1projecto_intervirherois_e_viloes.pdf). Consultado a: 26/01/2023.

alçada da diretora Penélope Curtis. O Museu e o CAM, bem como os respetivos setores de educação, uniram-se no Museu Calouste Gulbenkian. Foi com esta renovada organização dos espaços que em 2015, se deram os primeiros passos para um trabalho mais próximo com o KM2, tal como é descrito no site da Fundação:

[Com esta transição administrativa] desenvolveu-se trabalho na vizinhança imediata do Museu (no âmbito do projeto «O Nosso Km2»), bem como em áreas mais afastadas. Em particular, começou a investir-se na consolidação da reputação das atividades ligadas ao público com necessidades especiais e a analisar as coleções islâmicas numa perspetiva de aproximação às comunidades muçulmanas residentes em Portugal.

[Museu Calouste Gulbenkian – História das Exposições]<sup>17</sup>

Apesar das grandes mudanças, Penélope Curtis construiu este percurso na base do trabalho previamente feito por Susana Gomes da Silva, no setor de mediação. Este trabalho mais intenso com as comunidades permitiu novas experiências e projetos que, por sua vez, impactaram e estimularam a programação. Este é o exemplo de um projeto com a curadora e historiadora de arte, Sussan Babaie:

(...) tivemos uma curadora a vir ter connosco e a querer começar a estimular-nos a nossa programação. Então nós fizemos, com pessoas de diferentes nacionalidades, propostas de visitas desenhadas em conjunto. Eles não têm metodologia de visita, portanto nós introduzimos a metodologia da visita, eles introduzem os conteúdos. Nós desenhamos em conjunto uma aprendizagem mútua.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Para a implementação dos projetos identificados no ponto 3.3., foram significativas não apenas as influências internas mencionadas acima, mas também externas. O programa Adeste +, ou o contacto com alguns projetos desenvolvidos na delegação do Reino Unido, podem ter tido repercussões na perspetiva de quem trabalha no setor educativo. Esta foi uma das deduções iniciais, tendo sido mencionada numa das entrevistas realizadas:

Em 2018, nós, equipa interna, tivemos financiada pelo UK Branch (...) uma semana inteira em Londres, a aprender com outras instituições. (...) Conhecemos alguns projetos bastante interessantes, e alguns deles contaminaram também a nossa perspetiva sobre as coisas. (...) Foi muito importante esta partilha. E ganhámos muito, tal como ganhámos na Adeste +. Tudo o que seja o contato com outras realidades culturais, com outras instituições, e ver o que é que está a ser feito, só acresce.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/museu-calouste-gulbenkian/>. Consultado a: 26/01/2023.

A influência de projetos participativos com origem no Reino Unido encontra-se na motivação para a implementação de diversos projetos participativos em Portugal. Exemplo disto é a criação do projeto *Pedimos Desculpa Pelo Incómodo Causado*, da Culturgest, que teve por base o coletivo de jovens da Tate (Carvalho, 2017).

À semelhança da sede da Fundação em Portugal, também a Delegação do Reino Unido teve impacto no domínio das artes e da cultura, da assistência social e da educação na Grã-Bretanha (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Carolina Silva aborda a exigência por parte das entidades que financiam o setor cultural no Reino Unido (Silva, 2021), que incluem estudos prospectivos e relatórios de avaliação, a integração de investigadores e estudantes de doutoramento nos museus, enquanto princípio fundador de boas práticas (Silva, 2021).

Também o desenvolvimento de conceitos que se traduzem em novas designações foi importante para esta delegação. Em 1968 substituíram o termo caridade “(...) implicando a simples distribuição de fundos aos necessitados (...)” por assistência social “(...) que sugere uma abordagem mais próxima e pró-ativa (...)” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008, p. 545). Atualmente, os serviços educativos do Museu e do CAM procuram novas designações, enquanto setor educativo ou de mediação. Neste sentido, e ao longo das entrevistas, a Culturgest foi igualmente mencionada no panorama português, como tendo abandonado a designação “serviço educativo” renomeando-a enquanto “participação”<sup>18</sup>.

Anos mais tarde, nas décadas de 1970 e 1980, a Delegação do Reino Unido procurou que os seus programas operassem conjuntamente sob um novo lema: “comunidade”, apoiando fortemente as artes comunitárias e a ação comunitária (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008). Não obstante, as práticas participativas nos museus no Reino Unido têm um longo historial, prendendo-se com políticas públicas de democracia cultural, que assumem essa perspetiva (Arts Council England, 2018). Surgiram também aliadas a uma tentativa de captar os jovens nos museus. Segundo Carolina Silva (2021), a problematização destas questões no Reino Unido teve na sua origem um trabalho de recolha de dados de forma a tomar as melhores decisões relativamente às políticas públicas. Neste sentido, houve uma vasta produção de estudos de públicos (1990, 1995, 1995, 1999) que evidenciavam o distanciamento entre museus e jovens, enquanto visitantes independentes (Silva, 2021). É neste contexto que surgiu, por exemplo, o programa experimental *Young Tate*, em 1994, com a contribuição da Delegação do Reino Unido

---

<sup>18</sup> No seu site, a Culturgest define Participação enquanto: “Projetos artísticos que privilegiam o envolvimento social, focados na interação e colaboração. Desenvolvem-se ao longo do tempo e com diferentes conteúdos e experiências, desdobrando-se em inúmeras possibilidades de concretização.” – Disponível em: <https://www.culturgest.pt/pt/participacao/>. Consultado a: 17/01/2023.

(Silva, 2021) e com uma abordagem de cocriação, semelhante ao coletivo de jovens criado recentemente na FCG, derivado do projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*.

Mais recentemente, em 2016, a Delegação lançou ainda um inquérito sobre o papel cívico das organizações artísticas - *Inquiry into the Civic Role of Arts Organizations*<sup>19</sup>, no qual o Museu Calouste Gulbenkian é referido como caso de estudo. Tal como afirmam, apesar de estar conectado à Fundação em si, ilustra uma organização no início de um processo de mudança. Esta menção revela uma mudança de paradigma no MCG, bem como os fatores que permitem a implementação de projetos participativos. O estudo refere que as transformações no MCG surgiram a partir de 2015, sob influência da direção de Penélope Curtis e de Susana Gomes da Silva como diretora do setor de mediação. Entre os fatores de mudança identificados, estão a vontade da então diretora, de passar do trabalho com públicos compostos maioritariamente por turistas, para uma maior diversidade de pessoas:

(...) working with a more diverse range of people, who previously never came to the Gulbenkian and didn't think it was for them. These numbers may not be huge, they won't impact the overall audience especially, but it will have a much bigger impact in terms of people's lives.

[*Inquiry into the Civic Role of Arts Organizations* – Museu Calouste Gulbenkian]<sup>20</sup>

Afirma-se ainda no inquérito referido que, foi sob a alcada de Penélope Curtis que Susana Gomes da Silva e a restante equipa educativa procuraram identificar e partir de determinados projetos existentes de forma a seguir um rumo mais participativo. Para tal, trabalharam colaborativamente com grupos comunitários, originando relações mais intensas e duradouras.

De acordo com as entrevistas realizadas em 2016, o Museu focava-se em três “comunidades”: seniores, através do projeto *Entre Vizinhos*; grupos de refugiados, através do projeto *Aqui eu Conto*; jovens, mais tarde implementado através do projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*. Estes são alguns dos projetos explorados no ponto seguinte, sendo o último, o protótipo implementado pela FCG como parte do programa Adeste +, um projeto de cooperação composto por 15 parceiros em 11 cidades de sete países europeus, entre eles a FCG. Teve a duração de quatro anos, de 2018-2021.

O projeto Adeste + parte da experiência anterior do projeto Adeste (2013-2016)<sup>21</sup>, que assenta na noção de desenvolvimento de públicos explorada no ponto 1.4. O projeto foi

<sup>19</sup> Disponível em: <https://civicroleartsinquiry.gulbenkian.org.uk/>. Consultado a: 06/09/2023.

<sup>20</sup> Disponível em: <https://civicroleartsinquiry.gulbenkian.org.uk/resources/museu-calouste-gulbenkian>. Consultado a: 10/11/2022.

<sup>21</sup> O projeto Adeste, foi originalmente lançado em 2013 por um amplo grupo de organizações europeias que procuravam investigar estratégias de desenvolvimento de público.

cofinanciado pelo programa *Europa Criativa*, tendo a FCG recebido a primeira *Summer School* em 2019. Este projeto culminou numa conferência, *From Audience to People: Unlocking the Power of Culture* (2021), que teve lugar em Turim e que procurou debater possíveis soluções para garantir uma maior acessibilidade e participação cultural<sup>22</sup>. Teve por base a ideia de que para tal, devem ser adotadas renovadas abordagens por parte das organizações culturais, através da disponibilização de atividades culturais diversificadas e de qualidade, para que todos possam participar ativamente, considerando os seus interesses. Com o intuito de colocar os públicos no centro, não como meros destinatários, mas como decisores, o programa *Adeste +* acaba por implicar uma maior flexibilidade por parte das instituições, assumindo o risco como fator de mudança. Para tal, os vários parceiros experimentam novos e diferentes modos de produção e programação (ADESTE +, 2022).

No caso da FCG, o projeto *Adeste +* possibilitou um trabalho conjunto por parte dos vários departamentos com vista à implementação de um projeto, algo que por norma não acontece. Participaram os setores de mediação dos diferentes departamentos da fundação (Música, Jardim e Museu) bem como os departamentos orgânicos (Comunicação e Marketing). Envolveu os elementos destas equipas, através de workshops que seguiam o modelo de “design thinking”, defendido por este programa, e que procura encontrar soluções, tendo por base as pessoas e as suas necessidades. Como resultado deste desafio proposto pelo programa *Adeste +*, cada instituição desenvolveu um protótipo A. A FCG criou o projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*, uma iniciativa de programação e curadoria cultural destinada a jovens. As restantes instituições parceiras testaram outras propostas de acordo com os públicos identificados.

Para além destes projetos, desenvolveram ainda a metodologia ACED (*Audience Centered Experience Design*), uma ferramenta que pretende apoiar as instituições culturais a desenvolver experiências com e para os seus públicos, bem como a criar laços de proximidade com as suas comunidades (ADESTE +, 2022). Este modelo de mudança organizacional, cocriado pela parceria *Adeste +*, foi testado numa primeira fase pelas instituições parceiras, sendo que a FCG desenvolveu o projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina* para este propósito. Os resultados foram divulgados sob a forma de um manual de boas práticas que explica este método, dando-lhe a capacidade de se repercutir, podendo ser utilizado enquanto ferramenta por várias instituições (ADESTE +, 2022). Neste manual expressaram a necessidade de um projeto desta natureza:

---

<sup>22</sup> Participação cultural, tal como é utilizado no projeto, surge no sentido de aumentar e diversificar os públicos, ampliando o seu envolvimento na organização. Para tal, as organizações devem utilizar modelos centrados nos públicos, que passam a ser percecionados enquanto pessoas. Ver: <https://www.adestepplus.eu/who-we-are/>. Consultado a: 12/11/2022. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/noticias/adeste-de-publico-a-pessoas/>. Consultado a: 19/01/2022.

O seu objectivo é enfrentar o "fracasso da participação" nas artes e cultura, ajudando as organizações culturais a melhorar o seu trabalho neste campo.

Trabalhámos colectivamente na conceção deste instrumento porque todos acreditamos que a participação cultural é central para qualquer sociedade democrática. Não se trata "apenas" de garantir direitos culturais fundamentais. Queremos que todos os cidadãos se possam expressar no quadro de uma sociedade mais equitativa e sustentável. Esta visão implica uma mudança radical de perspectiva: de públicos para pessoas.

(ADESTE +, 2022, s/p)

Este manual divide-se em três fases principais: 1. Começar – onde é necessário preparar/investigar condições de partida e objetivos, assim como descongelar/desbloquear a organização desencadeando o processo; 2. Experimentar – fase de trabalho para pensar, considerar e testar, onde se identificam e investigam os públicos-alvo, definindo aquilo que se pretende alcançar, imaginando/pensando naquilo que se pode fazer para o conseguir, bem como prototipar/decidir sobre as melhores soluções e testá-las; 3. Onde se continua o processo, integrando o trabalho em curso na organização, através de comprometimento e avaliação, bem como a integração das novas práticas de trabalho e soluções na organização. Este modelo adquire a seguinte representação visual:

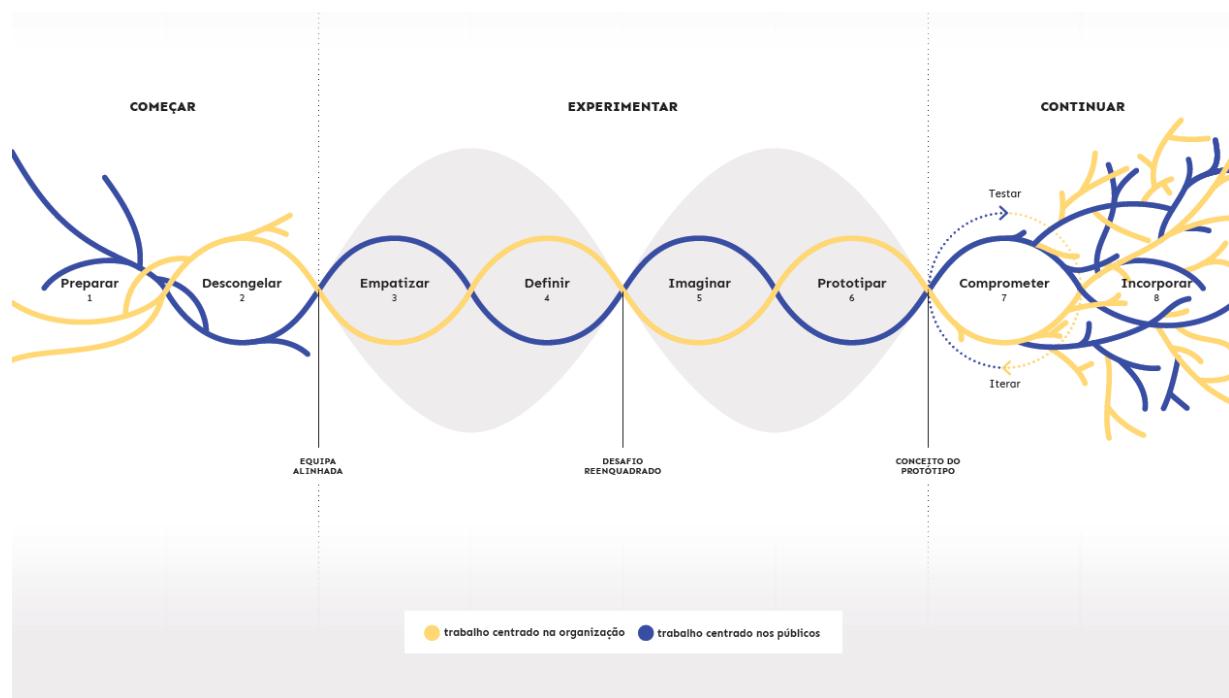


Figura 2.1 - Modelo ACED - Audience Centred Experience Design (Design de Experiências Centrado em Públicos) (ADESTE +, 2022).

### **3.3. Participação: uma ferramenta à medida de cada projeto**

As práticas participativas começaram a adquirir maior relevo na FCG através de múltiplos projetos de continuidade, implementados a partir de 2017 e detalhados de seguida. Devem ter-se em consideração os vários fatores de mudança mencionados, partindo alguns deles de experiências prévias. Este é o caso do projeto *Entre Vizinhos*, que teve na sua génese o *Nosso KM2*. De referir que os casos apresentados trabalham na sua maioria a participação enquanto colaboração ou cocriação (Galla, 2008; Simon, 2010).

Tal como o título deixa transparecer, os pontos seguintes exemplificam o modo como é percecionada a participação tanto no Museu como no CAM, enquanto ferramenta que pode ser adaptada a diferentes projetos.

“(...) acredito que o museu tem de ter várias possibilidades e não trabalhar só um modelo. Acho que a riqueza também está aí.”

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Uma das coisas que eu concluí este ano, é que se tivesse ficado tudo muito distante, muito agarrado a uma ideia, ou de participação ou de criação ideal (...) não tínhamos conseguido.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

#### **3.3.1. *Entre Vizinhos***

O projeto *Entre Vizinhos* tem vindo a ser desenvolvido pelo MCG desde 2017 (ano piloto) e é destinado à população sénior da freguesia das Avenidas Novas, em Lisboa, apesar de ter também alguns membros habitantes de outras freguesias. Tem como propósito fortalecer os laços entre estas comunidades e o Museu, procurando tornar este último um lugar de encontro para as pessoas que vivem nas suas proximidades. Trata-se de um projeto criado pelo setor de mediação e coordenado por Diana Pereira (Romana, 2018).

São três os objetivos principais do projeto: combater o isolamento sénior através da promoção do envelhecimento ativo; contribuir para a aprendizagem ao longo da vida e para o bem-estar dos participantes; envolver a população e as instituições locais com o espaço do Museu e a Fundação, fortalecendo em as relações institucionais locais. O *Entre Vizinhos* beneficia da sua componente intergeracional, entre as animadoras e assistentes de uma geração mais nova e os participantes, de uma geração mais velha, alguns deles com mais de 80 anos.

O projeto *Entre Vizinhos* surgiu na sequência do projeto *O Nosso Km2* (2012-2016)<sup>23</sup>, no qual uma das iniciativas realizadas foi um conjunto de visitas ao Museu por parte de instituições seniores. *O Nosso Km2* tinha como objetivo construir redes de vizinhança, não só entre os habitantes das Avenidas Novas, mas também entre as empresas e as instituições locais. Do ponto de vista da Fundação, estas redes eram essenciais para responder aos problemas sentidos pelas comunidades. Tinha como prioridades de ação diminuir a solidão dos mais velhos, o desemprego jovem e feminino, e o insucesso e absentismo escolar. Este projeto conseguiu unir à Fundação diversos parceiros, como a Câmara Municipal de Lisboa, a Santa Casa da Misericórdia, a Gebalis, as Universidades Nova de Lisboa e Católica Portuguesa, o Instituto Superior Técnico, a PSP, entre outros.

Em comum, *O Nosso Km2* e o projeto *Entre Vizinhos* partilham a vontade de construir redes de vizinhança, fortalecendo as relações institucionais locais. Para tal, a ambição do projeto *Entre Vizinhos* poderá passar, no futuro, por um alargamento geracional, ainda que no contexto do “Km2”.

Ao contrário de *O Nosso Km2*, o projeto *Entre Vizinhos* tem um enfoque participativo no contexto museológico, trabalhando a participação não apenas como consulta, mas também como colaboração. Deste modo, e dependendo das iniciativas ao abrigo do projeto, promove não só o sentido crítico e a discussão entre o grupo, utilizando a obra de arte enquanto “objeto social”<sup>24</sup>, mas produz igualmente um projeto artístico final, baseado e construído a partir desta partilha, em conjunto com um/a artista convidado/a. Ao longo dos vários encontros do projeto, os participantes conversaram acerca das obras de ambas as coleções (do Fundador e Moderna), isto numa altura em que faziam as duas coleções parte de um único Museu, o MCG. Para além da partilha de conhecimentos, foram também realizadas visitas e oficinas experimentais, para que conseguissem criar objetos, dando corpo às ideias coletivas e individuais. Estas visitas e oficinas são comuns aos vários projetos de longa duração mencionados e procuram a cocriação de um produto final, sendo para tal fundamental que os participantes adquiram ferramentas para que o possam concretizar de forma quase autónoma. Este é também o caso do *Gulbenkian 15-25 Imagina* (4.3.1), da *Fábrica de Projetos* (4.3.4) ou ainda de projetos anteriores como *Heróis e Vilões* ou *10x10*.

---

<sup>23</sup> O projeto dispunha de site próprio, no entanto, à data, já não se encontra acessível. Informação disponível em: <https://gulbenkian.pt/projects/o-nosso-km2/>. Consultada a 3/11/2022.

<sup>24</sup> O conceito de “objetos sociais”, cunhado por Nina Simon, refere-se a objetos que permitem facilitar o diálogo e conexão com os outros, permitindo que as pessoas possam comunicar através destes e daquilo que eles representam (Simon, 2010).

O primeiro ano do projeto *Entre Vizinhos* (2017) foi considerado piloto. Coincidiu com a junção do CAM e da Coleção do Fundador e, consequentemente, com a entrada de Diana Pereira para o setor educativo. O seu início deu-se dentro e fora de portas, entre o Museu e os Centros de Dia envolvidos enquanto “parceiros comunitários”<sup>25</sup>. Tratando-se de um projeto que trabalha com as comunidades de proximidade, foi necessário estabelecer contactos e relações com as várias instituições seniores na zona, tendo estes primeiros momentos fora de portas sido de grande importância. Ao longo de seis meses, as visitas foram realizadas partindo não só dos interesses dos participantes, mas também das vontades dos próprios Centros.

(...) Foram seis meses piloto, com três centros de dia. Cada um teve um programa em aberto construído à medida que os interesses se iam fazendo; portanto, de 15 em 15 dias eles mandavam-me ideias com as oficinas e eu trazia-os a fazer cá qualquer coisa que lhes interessasse (...) quando chegamos ao final de seis meses, fazemos um encontro entre os três centros, pela primeira vez, as pessoas conhecem-se e eu desafio-os a fazerem apresentações, a fazerem eles próprios mediação de alguma coisa que eles gostam.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Finda a primeira avaliação do projeto, concluíram que as visitas realizadas no espaço museológico eram uma mais-valia para os participantes, deixando a partir desse momento, o modelo fora de portas.

Entre novembro de 2018 e janeiro de 2019, o setor educativo convidou a artista plástica Ana João Romana, de forma a levar o projeto mais longe. Partindo de questões como: Quais são as memórias que tem da freguesia? E as memórias da Fundação? A artista recolheu depoimentos dos vários participantes. Das oficinas desenvolvidas ao longo dos meses resultou um livro de artista<sup>26</sup> (Romana, 2018) e a instalação das várias estórias, que ocupou não apenas o espaço da Fundação Gulbenkian, mas também o bairro, em locais escolhidos pelos participantes e espalhados pela freguesia das Avenidas Novas. *24 Estórias Entre Vizinhos* é fruto de um trabalho coletivo. Contém retratos dos vários participantes, assim como estórias baseadas nas memórias que têm do bairro ou episódios que viveram na Fundação.

---

<sup>25</sup> Referência desenvolvida no projeto *Our Museum* (Bienkowski, 2014).

<sup>26</sup> O livro de artista implica que a intervenção artística seja realizada sob a forma de um livro. Este é o caso de *24 Estórias Entre Vizinhos*, que teve apenas 50 exemplares, encadernados e montados à mão, processo fruto de um trabalho conjunto (ver figura 3.1). Para além dos elementos do grupo, que receberam cada um o seu, foi distribuído por outros museus de arte contemporânea em Portugal e não só. Desta forma, o livro e as memórias que este encerra foram difundidos internacionalmente, encontrando-se exemplares na Tate Modern, em Londres e no MoMa em Nova Iorque. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/noticias/24-estorias-entre-vizinhos/>. Consultado a: 06/09/23.

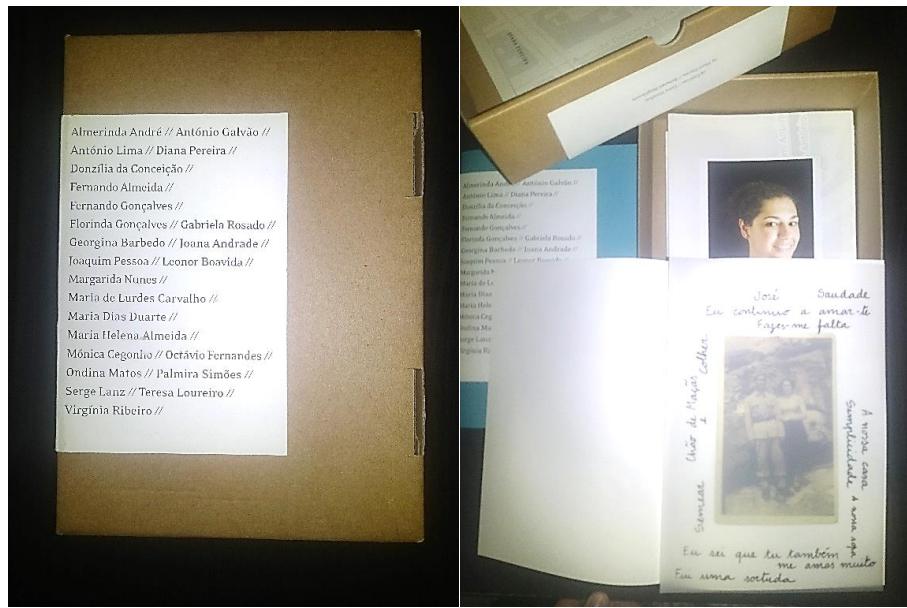


Figura 3.1 - Livro de Artista "24 Estórias Entre Vizinhos" (fechado e aberto) (fotos da autora)

No ano seguinte, em 2019, convidaram a artista Tânia Cardoso que, em conjunto com o grupo do *Entre Vizinhos*, criaram uma *performance* que unia teatro e música, aprofundando as relações dos participantes com a Coleção Moderna. Em ambos os anos, a primeira metade consistia em mediação, através de oficinas ou visitas-oficinas, estando a segunda parte do ano reservada ao processo de criação artística.

Em 2020 encontraram diversos constrangimentos, como o encerramento do CAM e a pandemia. Tendo em conta o primeiro, foi necessário criar uma estratégia diferente, não só pela falta de espaços disponíveis para as oficinas e trabalho com os artistas, mas também pela diminuição de recursos com novos projetos a surgir. Também o grupo dos “vizinhos” reduziu significativamente devido a pessoas que ficaram com problemas de saúde, outras que faleceram e ainda outras que desistiram durante a *performance*. A estratégia encontrada foi a de começar o ano à semelhança do primeiro: mais exploratório e à medida das necessidades de cada Centro.

Definida a estratégia, e devido à pandemia, começaram a trabalhar através de sessões *online*, mantendo e aprofundando as relações que até então vinham surgindo entre os grupos. Ao longo do ano continuaram a explorar algumas obras de arte das coleções e foi-lhes proposto um novo desafio: exercícios de escrita criativa. Foi a partir de objetos da coleção escolhidos por cada participante e das suas interpretações pessoais que criaram e partilharam um conjunto de estórias, reinventando relações e experiências. Destas estórias nasceu o livro *Vizinhos na Arte de Reinventar*, uma compilação online das mesmas<sup>27</sup>. Ainda entre 2020-2021, o projeto

<sup>27</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/descobrir/wp-content/uploads/sites/16/2021/01/Vizinhos-na-Arte-Reinventar.pdf>. Consultado a 3/11/2022

*Entre Vizinhos* produziu uma exposição virtual, desta vez, com a Academia Séniors da Junta de Freguesia das Avenidas Novas. Ao longo desta experiência, os alunos produziram peças artísticas com a utilização de materiais disponíveis nas suas casas, apresentando-as posteriormente numa exposição virtual, cujo vídeo foi integralmente editado por eles<sup>28</sup>. O regresso às sessões presenciais no Museu deu-se em setembro de 2021.

Desde 2017 foram realizadas 196 atividades<sup>29</sup>, com 146 participantes ao longo dos anos, sendo que só em 2022 participaram 79 pessoas, número que parte de um reforço feito junto das instituições para divulgação do projeto<sup>30</sup>. Mesmo pensando nos números, este é um projeto que promove a diversificação dos públicos do Museu e não o seu aumento (Almeida, 2019). No início de 2022, o setor educativo do Museu começou a desenvolver um programa com características diferentes do habitual. Ao invés de trabalharem com artistas de forma a criar uma apresentação final, foram programadas visitas relacionadas com a *História de Vida de Calouste Gulbenkian*. A necessidade de um programa mais próximo ao primeiro deu-se não só por ser imprescindível incorporar novas instituições e novos participantes, mas também pelos constrangimentos de espaço, continuando o CAM encerrado e em obras. Por estes motivos foram realizadas seis visitas, até ao final de 2022, cada uma com uma temática distinta: 1. A Família; 2. A Casa; 3. A Fortuna; 4. As Viagens; 5. A Coleção; 6. A Fundação. Cada tópico focou uma peça da coleção dando a conhecer obras de vários núcleos, épocas e locais. Estas visitas procuraram formar de novo um grupo coeso, bem como dar a conhecer o Museu aos novos participantes.

Analizando o projeto ao longo dos anos conclui-se que a noção de participação no projeto foi oscilando. Esta oscilação parte tanto dos recursos da instituição como, em determinadas alturas, dos interesses dos participantes, sendo a negociação uma constante, fundamental a ter em conta ao desenvolver projetos desta natureza. Mesmo entre os participantes, nem todos procuram o mesmo tipo de experiências, sendo que alguns preferem trabalhar com os artistas e outros preferem as visitas.

(...) tens de tudo: há pessoas que só querem visita, há pessoas que querem oficina, há pessoas que se for a oficina, não vêm porque não querem (...) portanto, nós estamos a falar de vontades, interesses, experiências, capacidades. Há pessoas que são cegas, há pessoas com baixa visão, há pessoas que são analfabetas, completamente diferentes (...) temos de encontrar ali uma zona de conforto.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.canva.com/design/DAEiqimzmQo/watch>. Consultado a 3/11/2022

<sup>29</sup> 29 das atividades decorreram nos centros, 34 foram digitais e 133 na Fundação.

<sup>30</sup> Informação consultada no Relatório *Entre Vizinhos* disponibilizado pelo setor de educação.

A negociação dá-se, não apenas entre os participantes, os coordenadores e a gestão do museu, mas também na organização do próprio projeto ao longo dos anos.

(...) acaba por ser um projeto de continuidade, que ano após ano foi ganhando um bocadinho de consistência. E não é o único a viver assim. Ou seja, começamos um bocadinho em piloto, vemos como é que as Instituições reagem, vemos como é que nós também podemos dar resposta. Vamos construindo (...) vamos ajustando, e essa flexibilidade na realidade tem sido a coisa mais importante.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Se no primeiro e no último ano a participação se verifica através da partilha de estórias e no diálogo (participação como consulta), nos restantes anos implicou a criação de um projeto conjunto, com apresentação final (participação como colaboração/cocriação). A participação é utilizada neste projeto como ferramenta para cumprir os respetivos objetivos, tendo em conta os interesses dos participantes e em conjunto com outras opções, como visitas mediadas ou espaços de convívio e encontro.

Após o primeiro ano (2017) os participantes quiseram, no geral, manter-se no projeto, sendo que seis anos depois, passaram cerca de 146 pessoas pelo *Entre Vizinhos*, mantendo-se seis até ao presente e 16 contam com presença regular ao longo das várias edições. O encontro entre todos, realizado passados seis meses do lançamento do projeto, foi essencial, em grande parte pela importância do convívio entre os participantes. Esta foi uma conclusão que surgiu, no final do primeiro ano do projeto.

(...) encontro final, vamos todos para a cafetaria, adoram, gostam todos imenso uns dos outros, divertem-se imenso e é tudo muito bonito. E depois, quando fazemos uma reunião técnica (...) há várias conclusões que são tiradas. Uma das quais, foi muito importante eles conhecerem novas pessoas (...) nos objetivos do *Entre Vizinhos*, um deles é combater o isolamento sénior e contribuir para o envelhecimento ativo (...) E de facto nós percebemos, com aquele momento em que todos estavam naquele dia juntos, que o encontro, o convívio entre todos, tinha sido dos momentos mais importantes (...) no ano seguinte, começámos a intensificar mais o número de vezes que os três Centros se encontravam, no segundo ano, já só fazímos encontros todos juntos. Portanto, nós já não íamos aos Centros porque considerámos que era uma mais valia haver mais momentos aqui dentro do Museu.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Ao longo dos vários anos, o projeto permitiu fortalecer laços entre os participantes, promovendo sentimentos de pertença, utilidade e bem-estar, uma maior autonomia, estimulou novas aprendizagens e contribuiu para a desmistificação daquilo que é a arte moderna e contemporânea. Pelas relações que criaram entre si, os participantes encontram neste espaço uma zona comum, onde podem conviver.

Verificar que os participantes se juntam pelo prazer de conviver no Museu significa que este espaço se tornou num lugar de referência das suas geografias pessoais. Um lugar próximo de casa, que procuram nos tempos livres e que não está definido pelas regras do consumo, como a maior parte dos espaços públicos.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Para a artista Ana João Romana, que trabalhou no projeto entre 2018-2019, interessou-lhe explorar o afastamento de algumas pessoas em relação à Fundação, espaço tão próximo dos seus locais de residência.

É curioso, ao mesmo tempo, perceber como é que uma freguesia que junta a Fundação Gulbenkian tem pessoas que passaram toda a sua vida, tão afastadas da Fundação, porque sentiam que isto era um sítio elitista, porque sentiam que não eram bem-vindos, porque tiveram uma vida de trabalho muito intensa... E só agora, nesta fase da vida deles, é que houve esta possibilidade de usufruir deste espaço e perceber que também é deles.

Testemunho de Ana João Romana, disponível no Site da Fundação<sup>31</sup>

As relações mencionadas verificam-se não apenas entre os participantes, entre estes e os mediadores, entre estes e o museu, mas podem criar-se também relações de proximidade entre as instituições, através dos seus trabalhadores. Exemplo disto foi a observação direta no “Dia Aberto”, programado pelo Centro de Dia Santa Casa da Misericórdia, a 20 de outubro de 2022, no qual fizeram entre outras atividades, uma visita ao Museu Calouste Gulbenkian, dando a conhecer este projeto conjunto, o *Entre Vizinhos*. Foi uma visita participada, que com a coordenação da mediadora, permitiu aos próprios participantes apresentar o projeto a quem ainda não o conhecia, fazendo-o através da partilha de textos e de considerações que escreveram acerca das peças da coleção que mais lhes interessavam. Por fim, o “Dia Aberto” culminou no próprio Centro, onde, num agradecimento final, quiseram homenagear as várias pessoas que têm vindo a trabalhar com eles. O momento revelou a importância deste contacto, tanto para os participantes que quiseram mostrar aos outros aquilo que faziam, mas também, não tanto com a Fundação Gulbenkian em si, mas sim com as mediadoras que trabalham consigo nos projetos.

Ao contrário de grande parte dos projetos analisados, a seleção dos participantes no *Entre Vizinhos* não teve por base uma chamada aberta. O “Km2” é essencial para o desenvolvimento do projeto pelo foi fulcral conhecer as diferentes instituições vizinhas à Fundação, que serviram como intermediários para chegar aos participantes. Neste caso, ao participar no projeto através de um intermediário (instituição/centro de dia no qual estão inscritos) permitiu que mesmo não

<sup>31</sup> Testemunho da artista Ana João Romana. Disponível em:

<https://gulbenkian.pt/descobrir/mais/projetos-especiais/um-museu-entre-vizinhos/>. Consultado a: 2/11/2022.

frequentando por norma instituições museológicas, os participantes contactem com as coleções do Museu e do CAM. Por este motivo, as experiências de vida dos participantes, bem como a relação prévia com as instituições museológicas, diferem entre si. Segundo o relatório de 2022, 44% dos participantes, foram pela primeira vez ao Museu. Este foi o caso de Almerinda André, que não conhecia a Fundação antes do projeto iniciar, apesar de passar frequentemente nas imediações. Após três anos no projeto afirmou que se sentia:

(...) à vontade para entrar e desfrutar (...) eu não sabia por que lado havia de começar nem sabia o que vinha ver, e agora já sei: vou ver o que mais me interessa, o que mais me desperta a curiosidade, mas sei que posso entrar aqui como qualquer outra pessoa.

[Testemunho dado pela participante Almerinda André num vídeo de apresentação do projeto<sup>32</sup>]

A continuidade do *Entre Vizinhos*, contribui para o desenvolvimento de sentimentos de pertença, utilidade e de valorização pessoal tal como o comentário acima demonstra. Procura agora perceber-se se, ao trabalhar de forma continuada no “Km2”, estas instituições podem também criar laços entre si, algo que lhes permitiria trabalhar em conjunto e de forma independente. Para avaliar o impacto que este projeto pode ter no fortalecimento de relações entre as instituições, a Fundação tem trabalhado com a investigadora Marta Branco Guerreiro<sup>33</sup>.

A divulgação pública do projeto é feita não apenas através destas apresentações finais, mas também pelo site da Fundação, no qual se pode encontrar alguma informação: como livros, vídeos das apresentações ou dos encontros e testemunhos.

Relativamente à avaliação interna, apesar de não se encontrar implementada no projeto desde o seu início, foi sendo realizada de forma intuitiva e informal, e consoante as necessidades. Esta característica permitiu o fluir do projeto e o seu desenvolvimento por outros caminhos, sendo através das avaliações anuais que se tem definido o programa dos meses seguintes. Para além do ponto de situação após os primeiros meses, fizeram no final do segundo ano um grupo focal com os vários participantes, através do qual ouviram as suas opiniões e vontades para o ano seguinte.

Mais recentemente, em setembro de 2022, realizou-se uma reunião com os responsáveis das instituições de modo a definir o programa do *Entre Vizinhos* para o ano seguinte (2023) e na qual foram abordadas as mais-valias e os objetivos do projeto. Mesmo não divulgando estes objetivos previamente, as instituições reconheceram-nos como mais-valias proporcionadas pelo

---

<sup>32</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/descobrir/mais/projetos-especiais/um-museu-entre-vizinhos/>. Consultado a: 2/11/2022.

<sup>33</sup> Marta Branco Guerreiro é doutoranda na Universidade Nova de Lisboa. No contexto da sua tese de doutoramento, para além do projeto *Entre Vizinhos*, acompanha também os projetos *Gulbenkian 15-25 Imagina* e *O Poder da Palavra* de forma a analisar os respetivos processos participativos.

projeto, sendo exatamente os aspectos que queriam continuar a trabalhar. Estes são: o envelhecimento ativo; o combate ao isolamento sénior; a promoção do bem-estar dos participantes. Considerando estes objetivos, o projeto enquadra-se na estratégia da Fundação para o período de 2018-2022 (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021, pp. 50-51), na qual focam o envelhecimento da população e a promoção do bem-estar neste grupo que identificam como vulnerável. Com base na estratégia da Fundação, o projeto segue uma tendência no mundo dos museus, pela constatação do seu impacto no bem-estar dos participantes.

Os aspectos mencionados acima são de extrema relevância, quando se procuram avaliar projetos desta natureza. Uma análise qualitativa a projetos participativos é a que se adequa, tendo em consideração o alcance quantitativamente reduzido dos projetos participativos de continuidade (Dupin-Meynard & Négrier, 2020; Silva, 2021). Como mencionado, também no *Entre Vizinhos*, o número de participantes alcançado ao longo de cinco anos, não é significativo quando comparado com os visitantes do Museu ao longo do ano de 2021, 180 mil visitantes (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021).

Para além dos benefícios que trouxe aos participantes, para Diana Pereira, o *Entre Vizinhos* permitiu também impulsionar outros projetos que surgiram nos anos seguintes como o *Gulbenkian 15-25 Imagina* ou o *Poder da Palavra*, analisados de seguida.

### **3.3.2. *Gulbenkian 15-25 Imagina***

O *Gulbenkian 15-25 Imagina* é um projeto experimental de programação e curadoria cultural, destinado a jovens adultos entre os 15 e os 25 anos. Teve início em 2020, no entanto mantém-se até ao presente, alargando o seu leque de ações e formando a plataforma *Gulbenkian Imagina*. Enquanto projeto de coprogramação, procurou criar um espaço de diálogo e de trabalho colaborativo entre um grupo de jovens e a Fundação. Ao longo do projeto, os participantes pensaram acerca do que é programar para e com públicos jovens. Mencionaram ainda espaços e programações culturais que frequentam e deram a sua opinião acerca do que é que instituições como a Gulbenkian deveriam programar de forma a manter a sua atualidade. No final, o grupo apresentou a sua própria programação na Gulbenkian.

Este projeto partiu de uma observação/questão à qual as coordenadoras do setor de mediação procuravam responder: o porquê de não serem visitados por públicos jovens adultos. É da percepção da ausência de públicos entre os 18 e os 25 anos, deste questionamento e vontade de se tornarem mais relevantes para públicos desta faixa etária, que nasce o *Gulbenkian 15-25 Imagina*. Para o impulsionar foi essencial o programa internacional ADESTE +, identificado no ponto 3.2., que permitiu perceber de que forma poderiam colmatar esta falta.

(...) o *Gulbenkian 15-25 Imagina* acaba por não ser uma coisa que para nós seja extremamente radical e nova e que nunca tínhamos pensado (...) o projeto [Adeste +] vem-nos forçar a fazer isso e vem-nos forçar, enquanto instituição, a pensarmos. Porque descobrimos que todos nós, portanto, todos os setores de educação, tinham uma falta de jovens dos 18 aos 25 (...) O que é que podemos fazer para que isto seja interessante e relevante para eles? Esse foi o mote."

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

O *Gulbenkian 15-25 Imagina* é o protótipo prático que surgiu da implementação do modelo de *Design Thinking*, defendido pelo programa AESTE +. Tratando-se de um projeto experimental, de perfil participativo, cujo objetivo primário é o desenvolvimento de públicos, apresenta semelhanças ao modelo *Leading Change for Audience Diversification*. Podem identificar-se algumas das oito fases deste modelo: 1. Reconhecer uma necessidade de mudança; 2. Identificar os públicos-alvo; 3. Identificar as barreiras à participação cultural; 4. Programar de acordo com os públicos identificados; 5. Desenvolver relações com os públicos identificados, construindo relações entre estes e a instituição cultural; 6. Alargar este compromisso a toda a instituição; 7. Avaliar e refletir; 8. Alterar o modo em como a Organização geralmente opera (Glow et al., 2020).

De forma a alcançar os participantes foi realizada uma chamada aberta com o intuito de encontrar jovens adultos com um interesse prévio no setor cultural e em participar num projeto desta natureza, mas que não fossem públicos do Museu Calouste Gulbenkian.

Na candidatura foi solicitado aos candidatos que enviassem um elemento (carta, vídeo entre outros) através do qual demonstrassem a sua motivação em participar no projeto. Para a seleção, a equipa responsável composta pelos vários setores educativos, procurou seguir uma proposta diferente, não selecionando apenas os mais motivados, mas também algumas "vozes divergentes", numa procura por uma maior diversidade de perspetivas no grupo. O primeiro *Gulbenkian 15-25 Imagina*, reuniu um grupo de 21 jovens adultos com interesse em fazer parte de um projeto num espaço museológico.

A cocriação é, no projeto, uma opção estratégica; o programar com os públicos (percecionados enquanto participantes) e não apenas para os públicos, permitindo ampliar as possibilidades de trabalho e renovar ideias.

O projeto passou por várias fases até à apresentação do resultado: de um primeiro momento de partilha e aprendizagem, à programação de um evento no final, tendo em conta os aspetos que os participantes queriam trabalhar, mas sempre ajustados à realidade da instituição.

Os jovens trabalham connosco, há workshops, há formação, há uma serie de “inputs” e depois começam a desenhar as suas programações. Mas é sempre em articulação, eles não nos apresentam uma programação fechada. As coisas são negociadas e são construídas em conjunto. Com liberdade para proporem o que querem, mas sempre ajustado, da nossa parte, à realidade da instituição.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Numa primeira fase, o grupo participou em diversos programas culturais, bem como em workshops relacionados com múltiplas temáticas: programação; investigação; produção e direção de cena; comunicação e marketing. Estes encontros foram semanais e permitiram um espaço de aprendizagem, aberto ao diálogo e ao debate. Através desta troca de ideias, começaram a desenhar as linhas de programação, identificando os temas que mais interessavam ao grupo e explorando ideias como a temática das sexualidades dissidentes, questões relacionadas com o racismo, o colonialismo, entre outras. O objetivo era cruzar estas ideias com os ideais e a programação pré-existente da Fundação, e perceber como é que se podiam concretizar em termos programáticos. Como ideias principais surgiram as seguintes: “habitar”, “casa comum” e “ecossistema”, às quais se juntaram as noções de “corpo”, “espaço público”, “visibilidade/invisibilidade”, “arte” e “resistência”, durante a pandemia.

Identificados estes temas-chave, o grupo entrou numa outra fase, de desenho da programação, integrando nesta etapa projetos artísticos, individuais ou coletivos, previamente selecionados. Esta fase teve de ser repensada e adaptada devido à pandemia, pelo que foi necessário criar uma segunda programação unicamente digital. De forma a refletir o momento vivido criaram um ciclo de debates intitulado *Imagina – pensar o futuro agora!*

Como resultado do projeto surgiu uma programação definida pelos jovens participantes, tendo em consideração os seus interesses e visão, que consistiu num ciclo de três conversas moderadas pelos mesmos: 1<sup>a</sup>. *Os Espaços podem determinar os Corpos que os habitam? Os Corpos podem determinar os Espaços que os habitam?*; 2<sup>a</sup>. *Invisibilidades: as ruas e o digital como espaços de manifestação e expressão democrática*; 3<sup>a</sup>. *Arte, Tecnologia; Vigilância. Se a arte é um ato de resistência, a que resiste?*

Finda esta primeira edição (piloto), a Fundação tinha interesse em manter uma colaboração mais próxima com os jovens. O projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina* resultou mais tarde numa plataforma digital, a *Gulbenkian IMAGINA*, que através de novas iniciativas, contribui com propostas programáticas e curatoriais para o CAM, mantendo o Centro ativo, num momento

em que o seu espaço se encontra ainda encerrado ao público. Têm surgido múltiplas atividades e eventos, que vão da experimentação à curadoria, da estratégia à programação<sup>34</sup>.

Dentro da experimentação, criou-se o *Laboratório da Imaginação: Corpos, Desejos e Ecologias*, a terceira edição do projeto *Gulbenkian Imagina*. Esta edição procurou explorar os desafios do presente através de temáticas definidas (corpo, desejo e ecologia) e artistas convidados (Rita Natálio e Alina Ruiz Folini)<sup>35</sup>. No âmbito da curadoria criaram o *Ciclo de Filmes: Ecos Latentes*. A par dos vários contentores que a programação *CAM em Movimento* tem disseminado por Lisboa, este ciclo de filmes, com curadoria do coletivo de jovens, foi disponibilizado num contentor no Jardim da Gulbenkian. Nele propõem uma releitura de um conjunto de vídeos da coleção do CAM, como o “eterno ciclo da renovação do vivo”<sup>36</sup>.

Em termos de estratégia, o CAM propôs selecionar, no final de 2022, um grupo de dez jovens, de forma a dar origem ao Conselho Consultivo Jovem do CAM. Através desta proposta, procuravam integrar a perspetiva destes jovens na ação do Centro, permitindo que estes acompanhasssem as diferentes áreas de funcionamento do CAM<sup>37</sup>. A proposta seria lançar um concurso público para o efeito, algo sem novos desenvolvimentos até ao momento em que esta dissertação é redigida.

Relativamente à programação, e sem a possibilidade de organizar fisicamente a apresentação final do projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*, foram convidados a colaborar na programação do CAM para o Dia Internacional dos Museus, que decorreu nos dias 18, 20 e 21 de maio de 2022 (considerada a 2.ª edição). Este dia foi dedicado ao “Poder dos Museus” e, de um modo geral, a programação pretendia pensar o espaço museológico como espaço de descoberta e com o poder de trabalhar com as comunidades. Neste sentido, o coletivo de jovens pensou o Museu enquanto “pele”, “memória” e “identidade”, desenvolvendo a sua programação em torno de dois eixos: por um lado, o Museu enquanto espaço festivo; por outro como tatuagem que se insere nos corpos e na memória. Esta foi a primeira vez que um grupo de jovens teve a liberdade para programar nos vários espaços da Fundação. A programação contou com visitas, workshops, DJ Sets e foi dirigida a públicos diversificados<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/>. Consultado a: 10/11/2022.

<sup>35</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/gulbenkian-15-25/open-call-imagina/>. Consultado a 9/11/2022.

<sup>36</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/ciclo-de-filmes-ecos-latentes/>. Consultado a: 10/11/2022.

<sup>37</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/conselho-consultivo-jovem/>. Consultado a: 10/11/2022.

<sup>38</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/dia-internacional-dos-museus/>. Consultado a: 10/11/2022.

Foi realizada observação direta no terreno nos dias 21 e 22 de maio de 2022 de forma a assistir e conhecer a programação criada pelo coletivo. Uma das conversas, intitulada *Museus, Comunidade, Festa e Prazer*, teve como objetivo pensar o Museu enquanto espaço festivo e consequentemente um espaço mais participativo, democrático e seguro, com ação e estrutura política. Foi moderada por João Viegas, um dos participantes do *Gulbenkian 15-25 Imagina*, que se mantinha no coletivo e contou ainda com três convidados, ligados a projetos distintos: Beatriz Vasconcelos, do Festival Rama em Flor - festival comunitário feminista queer; DIDI, produtore das festas Bee; Saint Caboclo, Dj e responsável pelo Dengo Club, festas direcionadas para públicos queer negros<sup>39</sup>. A conversa teve lugar numa sala pequena e de difícil acesso, mas mais intimista, cujas cadeiras tinham sido organizadas em círculo, permitindo uma maior interação entre todos. A conversa centrou-se nos conceitos de festivais e de festas, direcionados para determinadas comunidades, como a LGBTQI+ ou a Feminista, cuja notoriedade é ainda pequena. Falou-se da noção de espaço seguro, que se encontra nestas festas e festivais de comunidade, enquanto um grupo de pessoas ligadas por determinados interesses ou características. O Museu foi também pensado enquanto casa, sendo necessário para tal, incutir neste espaço uma mentalidade de acolhimento, com foco nas pessoas e nas suas necessidades sociais, colmatando algumas delas.

Foram abordadas as barreiras que ainda existem e que dificultam essa visão, como a “informação encriptada” patente na forma como o museu comunica e que não alcança grande parte da população. Também a falta de abertura dos museus foi comentada, parecendo ficar, por vezes, “congelados no tempo”. Outra barreira encontrada pelos interlocutores foi a falta de vozes múltiplas na narrativa do Museu, afirmando a relevância de criar narrativas alternativas para os seus espólios de forma que sejam amplamente compreendidos. Um dos intervenientes, referiu ainda a importância de conhecer quem se encontra nas proximidades (o Km2) e perceber porque não entram no Museu. Com referência ainda às barreiras, levantou-se a questão do espaço onde a conversa decorria. Porquê naquele espaço de tão difícil acesso e não noutra parte do Museu? Caso tivesse lugar numa zona mais acessível, qualquer um poderia facilmente cruzar-se com a conversa encontrando nela um ponto de interesse.

Entre outras propostas, e tendo em consideração as questões acima, foi mencionada a possibilidade de realizar uma multiplicidade de programas diferenciados, que permitissem às pessoas “esbarrar”<sup>40</sup> com determinados artistas, estilos, conversas que não conheciam,

---

<sup>39</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/agenda/conversa-museus-comunidade-festa-e-prazer/>. Consultado a 11/11/2022.

<sup>40</sup> Expressão utilizada na conversa.

encontrando novos interesses. Para uma parte significativa dos convidados que participaram na conversa, esta era uma das primeiras vezes que iam ao Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, não encontrando geralmente na sua programação, nada com que se identificassem. Neste contexto, abordaram ainda a falta de diversidade nos trabalhadores do próprio museu, não se reconhecendo neles. Este é um ponto essencial e que pode tornar o espaço mais confortável e apelativo, de forma a alcançar novas pessoas (Carvalho, 2016c).

Da conversa surgiram ainda um conjunto de propostas que poderiam permitir ao Museu uma aproximação a outras pessoas, mais concretamente a pessoas mais jovens, que por diversos motivos e barreiras identificados acima, não encontram neste um espaço seguro onde se sintam representados. É de referir ainda que, ao longo da conversa, foram raros os momentos em que se falou de públicos, substituído pelo termo “pessoas”, algo que transpareceu também em algumas das entrevistas, quando se aborda este novo paradigma nos museus.

O que nós temos tentado fazer nos últimos cinco, seis anos, é cada vez mais dar resposta às pessoas e dar resposta ao que está a acontecer no mundo. E sermos um museu virado para fora.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

O que é bonito, no fundo, é que esta vontade de que outras vozes, outras pessoas, outros corpos, outras formas de pensar e às vezes até outras formas de fazer, entrem também para o Museu.

[Entrevista a Susana Gomes da Silva, coordenadora do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 29 de setembro de 2022]

Para além da conversa *Museus, Comunidade, Festa e Prazer*, houve também um workshop de Serigrafia no Jardim da Fundação, onde qualquer um poderia aceder e participar<sup>41</sup>. Tinha como mote o redesenhar e imaginar coletivamente um novo espaço museológico, sendo uma das questões colocadas “O que esperamos do futuro do Centro de Arte Moderna?”<sup>42</sup>. Esta foi mais uma iniciativa do coletivo de jovens, em conjunto com o Atelier Ser, e de novo direcionada para pensar o Museu do Futuro, no qual as práticas participativas ganham destaque. Tratava-se de uma planta do CAM com os seus vários núcleos, desenhada num pano de grandes dimensões disposto no chão, nos quais cada um poderia fazer uma intervenção. Penduradas em cordas encontravam-se várias palavras recortadas. O objetivo era que a pessoa escolhesse uma palavra que representasse este Museu idealizado e de seguida, selecionasse um local na planta para, com uma cor à sua escolha, transferir a palavra para o pano. Caso não encontrasse a palavra

<sup>41</sup> Neste caso, a participação adquire um caráter diferente, enquanto consulta ou contribuição (Galla, 2008; Simon, 2010; Varine, 2022).

<sup>42</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/agenda/workshop-de-serigrafia-um-museu-de-vontades/>. Consultado a: 11/11/2022.

que considerava melhor adaptar-se ao Museu, poderia mesmo escrevê-la com uma caneta. O facto de criar a tela em conjunto permitia que, pessoas que não se conhecessem previamente, comunicassem entre si ao longo do procedimento e através da criação coletiva. Esta foi uma solução que permitia a participação a públicos alargados, pensada por um coletivo, por sua vez constituído por um projeto de longa duração cujo um dos principais objetivos, era o de desenvolver as práticas participativas em museus.

Observou-se ainda que a programação pensada em colaboração com o coletivo de jovens, permitiu diversificar as pessoas que frequentaram o Museu ao longo destes dias, sendo na sua maioria, mais jovens que, à semelhança dos oradores convidados para a conversa, entravam no espaço pela primeira vez. Talvez por este motivo, tenha sido perceptível uma grande diferença entre públicos, tendo em conta os vários programas preparados para estes dias. Principalmente porque parece ter existido uma divisão nos próprios espaços da Fundação, sendo a zona dos auditórios ocupada por públicos mais envelhecidos, contrariamente ao verificado em determinadas zonas do Jardim. Esta separação parece ter sido proposta pois os próprios programas decorriam em alturas distintas: a conversa *Museus, Comunidade, Festa e Prazer* decorreu na zona dos auditórios, mas terminou a tempo de dispersar os seus participantes para outras atividades (workshop, DJ) antes do início da transmissão da ópera.

A programação do CAM desenvolvida ao longo destes dias permitiu confirmar algumas das conclusões da avaliação coletiva realizada no final das conversas *online*, programadas no âmbito do *Gulbenkian 15-25 Imagina*. Para além de sugestões para a programação jovem da Fundação Gulbenkian, surgiram também reflexões acerca de como estes jovens veem a programação, enquanto ferramenta para falar das preocupações do dia-a-dia. Respondendo à questão “o que procuramos enquanto programadores?”, chegaram a várias conclusões como: “É importante e pertinente trazermos novas vozes e novos discursos para a programação” ou ainda o facto de ser importante existirem “cruzamentos entre públicos para haver relações inesperadas”<sup>43</sup>. Deixando o seu testemunho, uma das participantes acredita que as instituições se devem voltar para fora, sendo mais disponíveis e acessíveis ao que as rodeia:

O *Imagina* deixa muito claro a necessidade de as instituições terem de mudar, terem de ser mais disponíveis, mais acessíveis, e terem de abordar assuntos prementes e urgentes sem medos, porque não sabemos o que é programar se não soubermos o que está do outro lado do que nós nunca vimos.

[Testemunho de Maria dos Passos, uma das participantes do *Gulbenkian 15-25 Imagina*<sup>44</sup>]

<sup>43</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/projects/gulbenkian-15-25-imagina/>. Consultado a 8/11/2022.

<sup>44</sup> Consultado no artigo de opinião de Andreia Dias, *O tempo de Imagina(r): Uma experiência de co-programação*. Disponível em: <https://www.patrimonio.pt/post/o-tempo-de-imagina-r-uma-experi%C3%A3ncia-de-co-programa%C3%A7%C3%A3o#viewer-f8chl>. Consultado a 10/11/2022.

Ao contrário do projeto *Entre Vizinhos*, que trabalha com o Km2, o *Gulbenkian Imagina* funciona por chamada aberta. Para tal, foram utilizados não apenas o site da Fundação, mas também canais específicos, na tentativa de dirigir esta chamada ao público-alvo definido. Tratando-se de um projeto de co-programação, no qual as opiniões acerca do que gostavam de ver ou locais que frequentavam eram relevantes, a seleção dos participantes implicava a frequência prévia de outros espaços culturais e como tal um contexto social favorável. Observa-se que a comunicação dos projetos aos potenciais participantes altera-se tendo em conta as características dos projetos e os públicos que procuram alcançar.

Para cada tipo de pessoa diferente, público diferente, nós temos estratégias de comunicação diferentes. Umas é através da instituição, (...) instituições seniores ou centros de acolhimento, escolas de aprendizagem de português. Outras, diretamente à pessoa, quando estamos a falar (...) de projetos participativos como o *Imagina* e o *Poder da Palavra*. Aí nós estamos a chamar pessoas que estão motivadas em participar em projetos de cocriação, de curadoria ou de programação.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Contudo, uma das participantes tinha participado anteriormente, através da escola, na *Fábrica de Projetos* (3.3.4.). Este dado permite compreender que este último, um projeto direcionado para as escolas, poderá ser um precursor de outras experiências, dando a conhecer de novas formas o Museu aos jovens, que poderão ou não, manter-se em contacto.

### **3.3.3. O Poder da Palavra**

Na sua mais recente edição, *O Poder da Palavra IV*, define-se do seguinte modo: é um “projeto de curadoria participativa” que “convida os participantes a investigarem a coleção do Médio Oriente em conjunto com as equipas de curadoria e de mediação do Museu, e investigadores convidados”<sup>45</sup>. É um projeto que pertence ao Museu e que surgiu no final de 2019, da vontade de Jessica Hallet (curadora da coleção do Médio Oriente do Museu Calouste Gulbenkian) que, ao trabalhar na galeria pela primeira vez, sentiu ser necessário “dar voz” aos objetos presentes na mesma. Para tal, este projeto começou como uma forma de traduzir algumas das peças da coleção que por razões culturais ou linguísticas eram desconhecidas, devolvendo-lhes os significados e convidando a novas visões.

Neste caso, o interesse em organizar um projeto participativo partiu da curadora, ao contrário dos restantes projetos que surgiram, em grande medida, do setor de mediação. Apesar

---

<sup>45</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/museu/agenda/o-poder-da-palavra-iv/>. Consultado a 1/11/2022.

desta característica, o setor de mediação está também envolvido no projeto, facilitando o contacto dos participantes com o Museu.

Desde o seu início, no final de 2019, que o projeto *O Poder da Palavra* sofreu algumas alterações. Esta característica foi identificada por Diana Pereira, sendo igualmente observável através das múltiplas definições que foram surgindo ao longo das edições:

O projeto *O Poder da Palavra*, no fundo, surge da vontade da Jessica Hallet em começar a ter a participação de pessoas muçulmanas, por um lado, e desenvolver a comunidade, a Mesquita que é mesmo aqui em frente, portanto a comunidade Islâmica, na compreensão de alguns objetos que têm inscrições árabes. Isto é assim a motivação de curadoria, o mote. (...) isto é super importante do ponto de vista da investigação. E, na realidade, *O Poder da Palavra* começou a ser muito mais do que isso (...) E outra vez, tal como com o *Entre Vizinhos*, começámos com um piloto (...)

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

As duas primeiras edições partiram de uma vontade de traduzir e compreender vários textos e objetos da coleção, convidando para tal participantes que pudessem compreender e ler estes escritos. A edição I, *Peregrinação*, teve como mote a reunião de um grupo de falantes de árabe residentes em Lisboa, de modo a decifrar algumas das inscrições presentes nas obras das galerias do Museu dedicadas ao Médio Oriente. Deste grupo faziam parte artistas, estudantes, professores, académicos, tradutores, religiosos e ateus. Através de uma incursão pela coleção, identificaram um conjunto de palavras, associando posteriormente uma seleção destas, a objetos presentes na coleção.

Na edição II, *Da Índia à Europa, a Viagem das Fábulas de Bidpay*, a exposição foca-se na descoberta de um manuscrito referente às *fábulas de Bidpay*, uma das fábulas mais publicadas em todo o mundo, que compila um conjunto de contos nos quais os animais apresentam características humanas. Neste grupo de trabalho, os participantes interpretaram os textos e imagens presentes no manuscrito, através de diferentes pontos de vista culturais, discutindo a relevância destas estórias e paradigmas à época, na atualidade.

Em ambas as edições o projeto é descrito do mesmo modo. Trata-se de um projeto que “reúne um grupo abrangente em torno da Arte do Livro e de outros objetos da coleção do Médio Oriente”. Este grupo é composto por “membros da comunidade local, colaboradores da equipa de curadores e do serviço educativo e investigadores”. O projeto potencia “a experiência destas

obras conduzindo os participantes a uma pesquisa colaborativa e à criação de novas e vibrantes interpretações contemporâneas, numa afirmação do valor da cultura imaterial”<sup>46</sup>.

A edição III, *Mulheres: Navegando entre a Presença e a Ausência*, trouxe algumas alterações. Com Shahd Wadi como curadora convidada, investigadora em estudos feministas e participante das edições anteriores, esta edição seguiu um percurso diferente, relacionado com a sua experiência. Trabalhou com um grupo de mulheres e com uma questão em duas partes: “Onde estão as mulheres nesta galeria e sob que formas aqui existem?”.

Esta é uma tendência crescente no mundo dos museus, que parte da constatação da ausência das mulheres nas exposições e coleções, bem como da forma em como as mulheres são representadas nos museus: de uma forma estereotipada e através do olhar masculino (Rechena, 2011). Estas mulheres não estão completamente ausentes da história, tendo dado um contributo maior do que aquele que grande parte das pessoas estão condicionadas a pensar. Muitas foram as mulheres que tiveram papéis essenciais no mundo dos museus, não apenas como fundadoras, mas também como colecionadoras, artistas, diretoras, curadoras ou educadoras, no entanto, o seu papel tem sido subjugado e subestimado ao longo dos anos (Remer, 2020). Os museus começam a aperceber-se destas lacunas e de que possuem um papel na representação do género, um tema fraturante que suscita opiniões díspares e reações críticas. Esta problemática surgiu nos anos 1990 e visa “tornar visível o protagonismo feminino aos níveis museal e patrimonial” (Vaqueiras, 2014, p. 2). Partiu da convergência de diversos fatores e do cruzamento de duas áreas: dos estudos das mulheres e do género, e da área da museologia, por meio de textos fundadores que advogam o papel social dos museus.

Em 2019, a Fundação começava a pensar nesta temática constatando que “mais de metade do público do Museu é do sexo feminino, embora não seja comum verem-se obras de artistas mulheres nas galerias” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2019, p. 68). Uma das prioridades nesse ano foi a de recuperar das reservas obras de artistas mulheres, bem como incluir obras de artistas mulheres nas políticas de incorporação. Redescobrindo estas figuras femininas, uma prática cada vez mais comum nos museus, o Museu lançou uma exposição de Sarah Afonso (1899-1983) - *Sarah Afonso e a Arte Popular do Minho* (2019) - conhecida durante largos anos sobretudo como a mulher do pintor Almada Negreiros. Lançou também a exposição *Artistas Mulheres na Coleção Moderna* (2019), uma renovação do percurso do CAM e o primeiro projeto deste género, propondo um novo olhar sobre a exposição de longa duração. Nos anos

---

<sup>46</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/museu/o-poder-das-palavras/o-poder-da-palavra-peregrinacao-haj/> e <https://gulbenkian.pt/museu/o-poder-das-palavras/da-india-a-europa-a-uma-viagem-das-fabulas-de-bidpay/>. Consultado a: 1/11/2022.

seguintes, à exceção da exposição *Tudo o que Eu Quero – Artistas Portuguesas de 1900 a 2020* (2021), inaugurada no âmbito da Presidência Portuguesa do Concelho da União Europeia, esta temática deixa de surgir como uma prioridade nos relatórios da FCG.

Sob o pretexto de encontrar as mulheres na galeria dedicada à Arte do Médio Oriente, as participantes desta terceira edição do projeto *O Poder da Palavra*, que decorreu entre 2021 e 2022, concluem que ao invés de inexistentes, estas se encontram no acervo e nas entrelinhas das restantes peças. Para tal, procuraram objetos, recuperando e reimaginando as histórias pessoais que estes encerram, para chegar a narrativas para a apresentação de uma nova exposição. Estas narrativas foram feitas a várias vozes, entre a voz das participantes, a perspetiva dos conservadores e a voz imaginária de cada obra. As narrativas apresentadas na exposição fornecem uma alternativa ao texto convencional e mais académico do museu. Associadas a cada obra selecionada estão as leituras de cada uma das participantes, tentando encontrar as figuras femininas em pormenores das mesmas. Tal como nas restantes edições, esta implicou uma intervenção na exposição de longa duração do museu, dando uma nova visibilidade e leitura a obras muitas vezes guardadas em acervo, no entanto, com um caráter apenas temporário.

Se nas primeiras edições se exclui a conceção de projeto participativo, na terceira edição este projeto é descrito enquanto um “projeto curatorial participativo”, definição que se mantém atualmente. É também referido que os seus participantes se expressam em várias línguas (árabe, persa, turco e português), que vivem em Lisboa. À semelhança das primeiras edições, a par dos participantes, o projeto é composto por uma equipa curatorial e educativa, bem como por investigadores convidados. Neste caso, apresenta como objetivo primário: “reimaginar o museu convocando novas interpretações para os seus objetos «islâmicos», através de leituras vibrantes e contemporâneas que afirmam o valor da cultura imaterial”. Acrescenta ainda que “cada edição culmina com uma intervenção expositiva na galeria, mas que cada processo de trabalho é único, intencionalmente experimental, pretendendo quebrar barreiras com diferentes métodos de participação, colaboração, investigação e soluções expositivas”<sup>47</sup>. Esta é uma conclusão a que se chega por meio das experiências anteriores, nas quais se constatou que cada uma depende do curador convidado e dos processos pelos quais o grupo passa para chegar a uma seleção e a uma curadoria final.

Por fim, a edição IV do *Poder da Palavra (Sabedoria Divina: O Caminho dos Sufis)*, foi o mais recente momento do projeto, em exposição até 2023. Ao contrário da edição anterior, esta

---

<sup>47</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/museu/o-poder-da-palavra-iii/>. Consultado a 01/11/ 22.

caracterizou-se por uma união das várias vozes. Ao invés de se ouvirem as vozes dos diferentes participantes, com diferentes leituras de cada peça consoante quem as pensava, nesta edição, e no sentido do pensamento Sufista, os vários participantes trabalharam nas interpretações em conjunto, trazendo um discurso unificado para a curadoria. A exposição resultante deste processo colaborativo, propõe uma leitura das obras selecionadas, a partir de palavras-chave do próprio sufismo. Ao longo das várias edições, identificou-se uma crescente diversificação do perfil dos participantes, contando, neste último, com pessoas das áreas das artes plásticas, educação, investigação académica, literatura, música e práticas museológicas. Tratando-se de um projeto curatorial participativo, procurou criar um espaço de encontro, partilha e reflexão em torno dos objetos da coleção e da poesia Sufi<sup>48</sup>.

Dentro do mesmo projeto, a participação é percecionada de formas distintas, consoante os curadores convidados que passam por cada edição. Se com Shahd Wadi (*O Poder da Palavra III*), a voz individual dos participantes era essencial, com Fabrizio Boscaglia (*O Poder da Palavra IV*), esta era uma voz comum, numa relação profunda com a filosofia Sufista.

(...) eu acho que isso foi assim das coisas que achei mais interessantes, foi ver como é que diferentes curadores, que estão interessados em processos participativos, e aí, o que é que significa a “participação”, e que estão motivados a fazer de forma diferente.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Para além das diferenças observadas acerca da noção de participação entre as várias edições, e tratando-se este de um projeto de curadoria participativa, esta conceção difere também da de um projeto que parta exclusivamente da mediação. A curadoria tem sempre como objetivo a criação de uma exposição, portanto, esse será sempre o resultado. No caso de projetos participativos que provenham da mediação, também eles podem ter uma apresentação final, no entanto, esta pode ser aquilo que os participantes e coordenadores decidirem. Não tem, na maioria das vezes, uma forma concreta ou pré-definida desde o início.

Quanto aos participantes, todos eles são identificados no *website* e na exposição como colaboradores, algo que indica desde logo como é percecionada a participação neste projeto, enquanto colaboração. Ao analisar as várias edições, observa-se que alguns participantes se mantêm no projeto. Acontece também que ao longo das edições vão alterando os seus papéis, de colaboradores a curadores convidados, como no caso de Fabrizio Boscaglia ou Shahd Wadi.

---

<sup>48</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/museu/agenda/o-poder-da-palavra-iv/>. Consultado a 01/11/22

No *podcast* realizado aquando da III edição<sup>49</sup>, para o Dia Internacional dos Museus de 2021, a curadora convidada Shahd Wadi, membros da coordenação do projeto e colaboradoras<sup>50</sup>, encontraram palavras para o projeto, tendo em conta aquilo que retiraram do seu trabalho, das suas descobertas e conclusões. Entre as palavras encontravam-se: “Resistência”, por permanecerem no projeto, independentemente das circunstâncias (pandemia), mantiveram-se juntos; “Entre as linhas”, porque encontraram histórias e pontos entre os objetos e as suas próprias vivências; “Movimento”, por existir poder no movimento, por se movimentarem no tempo cruzando gerações e por moverem os pensamentos uns dos outros; “Fluir”: fluíram entre a falta e a presença, tendo sido este o próprio espírito do projeto; “Reimaginar”, a possibilidade de pensar de formas diferentes, repensar o espaço do museu; “Uncover”, o exercício permitiu remover o véu, as mulheres encontravam-se no museu, apenas fora do olhar; “Pontes”: criaram-se muitas possibilidades de visões, eles próprios como estando no centro desta ponte, sendo, porventura, a própria ponte entre o objeto e o receptor. Algumas destas palavras demonstram a ligação que se cria entre os participantes, “Movimento” ou “Resistência”, ou ainda a possível relação entre os participantes e o museu, “Reimaginar”.

De novo, esta relação é algo que sobressai, e que de certo modo distingue um projeto participativo, de uma visita ao museu. Pelo tempo que passam juntos, bem como pelo trabalho conjunto visando um objetivo comum, originaram-se fortes relações entre participantes e coordenadores. Este aspeto foi perceptível por meio de observação direta, aquando da visita guiada à exposição correspondente ao *Poder da Palavra III*, no dia 23 de julho de 2022, com a curadora Jessica Hallett e a curadora convidada e participante nas duas edições anteriores, Shahd Wadi. O início foi bastante emotivo, com ambas a recordar os momentos e os processos de trabalho em conjunto. Enquanto participante neste projeto, Shahd destacou a relevância que a maior proximidade com as peças, com a coleção e com o acervo teve para si, algo que não lhe seria permitido noutras contextos. O poder conhecer e explorar estes objetos sem vidros ou barreiras teve um grande impacto em si, ampliado por se tratarem muitas vezes de peças que lhe lembravam de algum modo a infância, entes queridos, por se conectarem diretamente à sua cultura. Esta perspetiva parece remeter também para uma relação mais profunda entre os participantes e as coleções, e consequentemente entre o participante e o museu em si.

---

<sup>49</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/museu/o-poder-da-palavra-iii/>. Consultado a: 30/01/23

<sup>50</sup> Coordenação: Jessica Hallett, Susana Gomes da Silva e Diana Pereira; Colaboração: Faranaz Keshavjee, Joana Simões Piedade, Leylâ Gediz, Merve Pakyürek, Özge Topçu, Rasha Salah, Sarah Nagaty, e Solmaz Nazari.

Ainda num momento inicial da visita, Jessica Hallett mencionou o desconforto que sentiu no início do projeto, em virtude das temáticas abordadas. Esta posição de desconforto está relacionada com os projetos colaborativos e cocriativos, e pode surgir pela partilha de poder. A emancipação dos participantes poderá pôr em causa as estruturas de onde partiu, pelo que o desconforto com o facto de não ser possível prever um resultado, é natural nos processos participativos. Hallet procurou afastar-se, dando espaço para que os participantes conseguissem identificar aquilo que mais lhes interessava explorar, encontrando as suas próprias definições para as peças que trabalhavam. Esta liberdade permitiu novos olhares sobre determinados objetos, por parte de pessoas que compreendiam os seus contextos sociais, culturais e linguísticos. Para Hallett, este projeto permitiu convidar as comunidades, principalmente aqueles que consideramos “os outros”, mas a quem aquela área do museu “pertencia”, fazendo com que fosse ela própria (Hallett) “o outro” naquele espaço e com aquelas peças.

Também a divulgação tem por base os objetivos do projeto, influenciando de forma direta ou indireta a escolha dos participantes no que diz respeito às suas características (habilitações, área, idades, idioma, condição social, etc.). Dadas as características do projeto *O Poder da Palavra*, enquanto projeto de investigação e de curadoria, foca-se num núcleo de participantes com características específicas, sendo que apesar de estarem relacionados com áreas diferentes, possuem, na sua maioria, um alto nível de escolaridade.

Estamos a falar sempre, até agora, de pessoas que têm estudos, licenciaturas, mestrados, doutoramentos. Se não têm, são profissionais em alguma área e, portanto, eu acho que nós não estamos a falar de inclusão no aspeto de incluir pessoas numa situação de vulnerabilidade social (...) este é de investigação. Portanto, quem é que está interessado? São pessoas que já por si, vêm normalmente a museus. Temos muitas pessoas de diferentes universidades, tivemos pessoas da área das *performances*, temos pessoas na área da tradução, artistas, curadores, programação cultural...

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

No projeto *O Poder da Palavra*, esta proposta de abertura ao exterior sofreu alterações ao longo das várias edições. Na primeira, edição piloto, foi acionada uma rede de contactos previamente existente, constituída devido ao projeto prévio com a curadora Sussan Babaie, as instalações “Noruz” e “Eid al-Fitr” (2017). As propostas para as edições seguintes foram lançadas por chamada aberta, divulgada em inglês, alcançando uma maior diversidade cultural. No entanto, na última edição (*O Poder da Palavra IV*), a língua comum entre o curador convidado e as coordenadoras, era o português, tendo sido esta a língua com a qual se optou por divulgar o projeto. Aquilo que se verificou foi uma diminuição na diversidade, sendo que, na sua maioria, os participantes selecionados eram portugueses.

Este projeto, encontra-se bem documentado no *website* da Fundação. Para além de páginas específicas para a apresentação de cada edição, descobrem-se ainda métodos de trabalho dos participantes e dos coordenadores. Dependendo da edição, estes são apresentados através das suas escolhas, de um *podcast*, entre outros registos visuais, textuais e áudio. Existindo há cerca de três anos, pode ser considerado um projeto de longa duração, modelo que começa a permitir explorar novos campos, entre eles a programação participada.

Agora já conseguimos fazer uma programação participada (...) Ou seja, as pessoas do grupo do Sufismo disseram: «nós achávamos que era importante haver isto». Por exemplo, caligrafia (...) haver um calígrafo cá no dia da Arte Islâmica. Portanto, a programação é outro espaço de participação (...) O *Imagina* faz programação. Portanto, nós agora, com *O Poder da Palavra*, estamos a chegar à programação.

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Observa-se que, à medida que o projeto avança no tempo e cresce, começa a alargar-se a outras áreas dentro do Museu, de forma orgânica. Neste caso em concreto, começa na curadoria e alguns anos depois, abrange lentamente a programação.

### **3.3.4. Fábrica de Projetos**

A *Fábrica de Projetos* (2017) é um projeto dirigido ao público escolar que envolve alunos, professores e o museu, procurando criar relações de maior proximidade. Parte da vontade e do trabalho prévio desenvolvido por Andreia Dias, articulando a educação formal (escola) e não formal (museu). Mediante uma proposta, este funciona como incubadora para vários outros projetos que, por serem desenhados à medida, são bastante diferenciados entre si. A proposta, dirigida aos professores, é divulgada na plataforma *Gulbenkian Descobrir* e apresenta-se do seguinte modo:

Tem uma ideia? É professor? E gostava de desenvolver um projeto com o Museu? Venha falar connosco! A *Fábrica de Projetos* centra-se na ideia do Museu como um ponto de encontro e aposta em projetos que nascem de forma colaborativa e participativa entre professores, alunos e o nosso museu. Aqui criam-se projetos à medida das ideias e necessidades das escolas, que aprofundam a relação com o nosso património e trabalham diferentes temas e conteúdos das mais diferentes áreas, num processo criativo e crítico dentro da educação artística. Este projeto destina-se a educadores de infância, professores de todos os níveis de ensino ou outros mediadores e requer marcação de reunião prévia e avaliação das propostas de trabalho e da capacidade de resposta do Museu<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/descobrir/geral/fabrica-de-projetos-2/>. Consultado a: 12/12/22.

Consiste no planeamento conjunto de projetos, entre professores e instituição, dando origem a abordagens diversificadas tendo em conta as propostas dos professores. Como referido, são projetos criados à medida das ideias e das necessidades das escolas nos quais as práticas participativas são utilizadas de diversas formas, podendo estes projetos ser, ou não colaborativos, ou cocriativos. Considerando estas características, também a sua duração pode variar. Na sua maioria, duram um semestre, o ano letivo completo ou mais tempo, existindo projetos que decorrem todos os anos, fazendo já parte da unidade curricular.

A *Fábrica de Projetos* ultrapassou no ano de 2022 os 37 projetos, no entanto, contrariamente às iniciativas anteriormente referidas (*Entre Vizinhos*, *Gulbenkian 15-25 Imagina, Poder da Palavra*) são poucas as referências a este projeto. Publicados no *website* da Gulbenkian e na plataforma *Gulbenkian Descobrir*, encontram-se apenas três referências. Uma refere-se à proposta feita aos professores e às escolas, apresentada acima. Outra diz respeito ao projeto feito em parceria com a Escola Secundária Maria Amália Vaz de Carvalho, com indicação do projeto, respetivas fases e uma exposição virtual do produto final. Por fim, existe também uma menção à *performance* apresentada na exposição *Europa Oxalá* (2022) por alunas da Escola Superior de Dança. Quanto aos restantes projetos, tal como tem acontecido com inúmeros outros desenvolvidos pelo Museu e pelo CAM, o seu conhecimento só é possível entrando em contacto com as responsáveis ou sendo um dos participantes. Apesar dos restantes projetos mencionados terem uma maior divulgação, há ainda alguma dificuldade em ter projetos como a *Fábrica de Projetos*, disponíveis no *website*. Para que isto aconteça, é importante que a instituição no geral, e não apenas o setor educativo, considerem o interesse que este projeto poderá ter para o exterior.

Podem, no entanto, existir outros fatores para que isto se observe. Ao contrário dos restantes projetos, este decorre com escolas, pelo que na sua maioria os participantes são menores. Neste sentido, a recolha de imagens, nomes, entre outros dados, poderá ser dificultada. Devem ainda ter-se em consideração as dimensões das turmas, tendo em conta a capacidade reduzida relativamente a recursos humanos e consequentemente, a quantidade de projetos que poderão ser desenvolvidos em simultâneo. Enquanto os restantes projetos partem de chamadas abertas ou atuam diretamente no Km2, na *Fábrica de Projetos* o trabalho é desenvolvido com escolas de todo o país e organizado apenas por uma coordenadora pertencente ao CAM, sendo o limite de turmas reduzido. Neste sentido, o projeto recebe mais propostas do que as que consegue abranger, não sendo a sua divulgação uma prioridade. Também a avaliação externa, apesar de não determinante, poderá ter influência. Ao analisar o caso do projeto *Entre Vizinhos*, que começou aproximadamente na mesma altura, este foi o primeiro a ter uma avaliação externa

e consequentemente o primeiro a divulgar um vídeo com uma breve explicação e testemunhos de participantes e mediadoras. A avaliação externa poderá proporcionar a validação do projeto e, por sua vez, uma maior divulgação.

Relativamente aos dois projetos da *Fábrica de Projetos* divulgados, um deles foi, tal como mencionado, feito em colaboração com a escola Secundária Maria Amália Vaz de Carvalho, no qual participou uma turma de desenho que explorou as ligações entre natureza e arte. Intitulado *Narrativas concetuais – Livro de Artista/objeto*, nasceu de um processo de trabalho colaborativo e partiu do conceito de “livro de artista” para explorar o tema da consciência ecológica. Para tal, os alunos inspiraram-se neste tipo de livro para as suas próprias criações, que envolveram a exploração de diferentes meios expressivos, permitindo desenvolver a sua capacidade emocional e criativa. Surgiu em colaboração com os setores educativos do Museu Calouste Gulbenkian, do CAM e do Jardim, tendo contado ainda com o contributo da Biblioteca de Arte<sup>52</sup>. A divulgação deste projeto foi essencial porque concordaram que o resultado seria uma exposição. Com a pandemia, foi necessário encontrar uma solução e esta exposição foi feita de forma virtual e inserida na plataforma *Gulbenkian Descobrir*.

O outro projeto divulgado, foi com a Escola Superior de Dança do Instituto Politécnico de Lisboa, que deu origem a uma atuação criada e interpretada por oito alunas finalistas da licenciatura em Dança. Apresentada em 2022, no âmbito da exposição *Europa Oxalá*, a *performance* *No meu corpo cabem vários continentes* surgiu de um processo de criação colaborativa e permitiu levar o movimento ao espaço expositivo, tendo sido apresentada na própria galeria de exposições temporárias. Partiu da ideia de trabalhar o movimento, o corpo e a dança através da exposição, no entanto, a apresentação em si e os seus movimentos estavam em aberto. Foi posteriormente pensada e criada pelas alunas, tornando-as coautoras e criadoras.

Por exemplo com a *performance*, nós sabíamos que queríamos trabalhar dança, movimento e a partir da mediação das obras de arte (...) eu não vou impor exercícios, não vou impor uma coreografia pré-feita, não vou impor movimentos. Elas criaram os seus movimentos a partir de um trabalho intenso de mediação das obras de arte e de apropriação do que está nelas e elas foram coautoras, criadoras...

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Apesar de ter sido o único projeto cuja divulgação da *performance* foi publicada no website da Gulbenkian, como parte da programação em torno da exposição *Europa Oxalá*, foram

<sup>52</sup> Os vários livros e respetiva construção estão disponíveis em: <https://sites.google.com/esmavc.org/conc-const/home?authuser=0>. Consultado a: 12/11/22.

apresentadas experiências anteriores, algumas no contexto da *Fábrica de Projetos*, que levaram a dança à galeria de exposições temporárias. Ao todo, desenvolveram-se três propostas, duas com alunos de Dança da FMH (Faculdade de Motricidade Humana) e uma com alunos de 2.º Ciclo da escola de ensino artístico integrado, Luís António Verney, apresentadas no âmbito da exposição *Pose e Variações* (2018-2019).

Para trabalhar com os alunos da FMH, foi convidada Ana Rito, artista, curadora e mediadora, que desenhou workshops desenvolvidos no Museu. Este exercício feito com os alunos em torno dos temas da exposição, que decorreu tanto no Museu como em aula, deu origem a duas apresentações públicas, inseridas na programação da exposição: *Formas de Dizer e Pausa e Variações*. Em simultâneo, as mesmas temáticas foram trabalhadas com uma turma de 25 alunos do sexto ano da Escola Luís António Verney. Também eles trabalharam entre a Escola e o Museu, por meio de workshops e com a colaboração de professores de várias disciplinas, bem como do setor educativo do CAM. Tendo decorrido em simultâneo, alguns tiveram ainda a oportunidade de ver as *performances* da Faculdade de Motricidade Humana. A apresentação final, *Mãos que fazem pés que dançam*, teve lugar, à semelhança da anterior, no espaço expositivo durante o horário regular de abertura da exposição (Dias, 2019).

Através destes projetos direcionados para a dança, o espaço museológico é vivenciado de outras formas, sendo que produzem nos participantes efeitos como a:

(...) valorização com reforço da confiança e autoestima, produção de novos conhecimentos, desenvolvimento do sentido crítico, potenciação da arte como veículo despoletador de conversas, pensamentos e criações, envolvimento no espaço do museu com confiança e sentido de pertença.

(Dias, 2019, p. 186)

A abertura do museu ao público, referida ao longo da investigação, encontra como um dos fatores determinantes a utilização do espaço. Neste sentido, Elaine Gurian propôs o conceito de “espaço-mix”, uma estratégia que os museus poderão implementar para construir a sua comunidade (Gurian, 2006, pp. 99-114). São vários os autores que defendem esta abertura do museu, enquanto centro cultural (Galla, 2008) ou como um local para a cultura e para a vida comunitária (Simon, 2010). A visão do museu como “centro cultural para o desenvolvimento da comunidade”, remonta aos anos 1960, com os seminários da UNESCO e do ICOM em Tóquio (1961) e no México (1962), que exploraram esta dimensão (Camacho & Filipe, 2020, p. 19). O museu torna-se um espaço cada vez mais flexível a um leque variado de eventos para proporcionar experiências diversificadas aos públicos (Carvalho, 2016a, p. 83).

Nestas apresentações, o espaço é vivenciado através do movimento, contrapondo-o à imobilidade das esculturas em exposição. As apresentações permitiram ainda trazer novos públicos ao Museu como os familiares e amigos dos participantes, tendo sido para alguns, a primeira vez que frequentavam este espaço. Relativamente à utilização do espaço, identificam-se ainda determinadas barreiras, sendo ainda necessário alterar a ideia previamente estabelecida do espaço do museu. O momento destacado abaixo decorreu aquando do projeto com a Escola do Castelo.

(...) houve vários momentos em que eles se deitam no chão (...) porque são crianças e é mais confortável eles estarem deitados a olhar para a obra enquanto conversamos, do que estarem sentados e muito menos de pé (...) E uma das seguranças de sala veio falar comigo a pedir para eles se sentarem. Eu tive de explicar porque é que eles não se iam sentar. Porque é importante que eles estejam à vontade, porque é assim que se constroem relações (...) Isto é uma barreira (...) Mas é uma apropriação da ideia de espaço de museu, que vai circulando. Portanto, a nós interessa-nos dançar nos museus que também desconstrói essa ideia, interessamo-nos ter visitas que exploram o corpo, o som e o movimento que já abordam o espaço de uma outra forma (...) isso tem a ver também com a desformalização do espaço.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

O projeto realizado com a turma de 3.º ano decorreu ao longo de todo o ano letivo e focou conteúdos como a educação equitativa e antirracista, a cidadania, a descolonização, promovendo valores como a tolerância ou o respeito. Também neste projeto, os alunos/participantes tiveram liberdade para criar. Se nos anteriores existia um produto final definido (uma *performance*), neste os participantes puderam explorar outras formas de apresentar o trabalho que desenvolveram ao longo do ano letivo. Optaram por fazer a mediação das obras para os pais, tornando-se eles próprios mediadores. Faz-se ainda menção à imprevisibilidade destes projetos que, ao serem colaborativos, a decisão acerca de como se vão trabalhar os temas propostos é partilhada entre alunos, mediadores e professores.

Eles acabaram por mediar a exposição para os pais. Portanto, transformaram-se em mediadores, apresentando as ideias que tinham construído sobre as obras de arte. Sabíamos lá nós no início que era aquilo que ia acontecer.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Apesar de não existir um acompanhamento posterior que permita avaliar o impacto dos projetos nos participantes a longo prazo, observam-se alguns aspetos que indicam existir uma maior aproximação dos participantes e de outros que lhes são mais próximos ao Museu. Estas observações são pontuais e sem metodologia, mas dão algumas indicações acerca do interesse dos participantes e das relações que criam entre si, com o projeto e com as mediadoras. Estes

exemplos partem de alunos/as que mantêm o trabalho no projeto mesmo em período de férias, ou que visitam o Museu mais tarde em família para apresentar as suas descobertas.

Dos pequeninos que vieram fazer mediação com os pais, eu encontrei um deles no domingo passado. Ele veio cá, trouxe outra vez os pais, porque queria mostrar outras obras que não tinha conseguido conversar. Isto já é significativo.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Algumas relações nós conseguimos aferir que estão a acontecer, mas efetivamente só se eu conversasse com os 24 alunos da Escola do Castelo daqui a cinco anos ou daqui a 10 anos é que eu ia perceber se ficou uma relação ou não. Que ficou de alguma forma, uma forma de estar diferente com a arte e com o espaço expositivo, isso eu não tenho dúvida.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

Uma forma de aferir estas relações entre escola e museu, é através da avaliação. No entanto, por falta de meios, esta é realizada de modo superficial pela equipa do setor educativo, por meio de observação direta, de reuniões de fecho de projeto com os professores, inquéritos ou grupos focais com os alunos. Deste modo, conseguem avaliar o que está ou não a funcionar, encontrando possíveis soluções a ser implementadas em projetos futuros.

Mais recentemente, pretende-se que a avaliação seja implementada ainda numa fase inicial de planeamento do projeto. Neste momento, procuram também uma avaliação externa, por meio de protocolos com universidades, para que mestrandos ou doutorandos possam fazer uma análise e avaliar os projetos. Tal como mencionado, a avaliação poderá estar conectada à divulgação. Apesar de não existir ainda uma extensa divulgação da *Fábrica de Projetos*, encontra-se em desenvolvimento entre departamentos para que os projetos seguintes possam ser filmados e os seus participantes entrevistados. No final será apresentado um vídeo de apresentação dos projetos na plataforma *Gulbenkian Descobrir*.

Outro aspeto a referir prende-se com a apresentação do projeto ao exterior e consequentemente, com os públicos que pode abranger. Partindo de uma proposta direcionada aos professores no geral, é essencial o interesse dos docentes para que os projetos ganhem forma. No entanto, a nova orientação por parte da direção é tornar a *Fábrica de Projetos*, que até então era acessível a escolas de todo o país, mais próxima do “Km2”. Para tal, é necessário alterar o modelo de contacto utilizado para alcançar os participantes, de um modelo baseado numa chamada aberta para um modelo mais próximo do projeto *Entre Vizinhos*, de análise e prospecção do que se encontra em torno da Fundação. Neste caso, ao invés de instituições

seniores, serão escolas. Ao alterar este modelo, poder-se-ão abranger outras escolas com ou sem conhecimento prévio do projeto.

Partimos da ideia, que também foi uma sugestão da nova direção, de nos voltarmos a centrar no nosso Km2. Então estamos a olhar outra vez à nossa volta (...) para esta noção de Km2, temos de ser nós a dizer que queremos, porque as pessoas não têm vindo e vão continuar a não vir (...) nós estamos a mapear e a trazer.

[Entrevista a Andreia Dias, responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor de educação do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, realizada a 15 de julho de 2022]

### **3.4. Absorver, Experimentar, Disseminar**

O facto de se tratar de uma entidade autorregulada que não depende de outros poderes, sejam eles políticos, económicos ou sociais (Barreto et al., 2007), garante à Fundação uma certa liberdade para explorar outras propostas, algo que dificilmente se identifica nas instituições de cariz público. Como tal, a FCG não pode ser tida como uma representação de todas as instituições museológicas do país. Também os seus 66 anos de existência, produzem dois efeitos: por um lado, um reconhecimento que pode restringir novas ideias, mantendo-se fiel a modos de fazer que têm sido eficazes com os seus públicos atuais; por outro, este mesmo reconhecimento, permite explorar opções mais arrojadas, que admitem novas formas de ver o espaço e de interagir com novos possíveis públicos.

A partir da análise dos projetos mencionados no ponto anterior, constata-se que a Fundação recomeçou a tomar um certo risco, adaptando os seus modos de fazer, para alcançar uma maior diversidade de pessoas. Nos últimos seis anos, a instituição tem adquirido novas ferramentas no que respeita às práticas participativas e modos de desenvolver projetos desta natureza, alterando o seu paradigma para uma museologia mais socialmente responsável. Neste sentido, uma das possibilidades para uma instituição com a notoriedade da Gulbenkian é a disseminação do conhecimento decorrente da sua atividade. Através do programa PARTIS (Práticas Artísticas para a Inclusão Social), associado à vertente social da Fundação, esta apoia desde 2014, por via de financiamento e de ações de capacitação, organizações que desenvolvem projetos que utilizem práticas artísticas como ferramenta para promover a inclusão social. A possibilidade para disseminar práticas é vasta e na sua maioria, estes projetos têm uma forte componente participativa. Apesar de inovador, não se encontram museus entre os candidatos e o próprio programa não está diretamente conectado a nenhum sector em estudo da Fundação (Museu, CAM). No entanto, pode, esporadicamente, trabalhar colaborativamente com estes sectores, algo que aconteceu com o projeto *4 Olhos/4 Odju*, inaugurado em julho de 2022.

O projeto *4 Olhos/4 Odju* é um projeto participativo, no âmbito da programação da iniciativa *CAM em Movimento*<sup>53</sup>, em colaboração com o programa *PARTIS* e com as associações locais Chelas é o Sítio, Rimas ao Minuto e Estúdio Kriativu. Foi pensado para um contentor, colocado no Parque da Bela Vista Sul, com o propósito de “cruzar o olhar de quem não vai ao CAM, com o olhar de quem não vai ao Bairro”<sup>54</sup>. Parte de um encontro entre o artista convidado, António Pedro, e um grupo de moradores dos bairros de Chelas que formaram o total de 15 participantes.

Também de 2022, o projeto *Entre Olhares – Como se faz uma Exposição?*, parte de uma parceria entre o CAM e a Biblioteca de Alcântara, resultando num projeto de curadoria participativa. A exposição, que levou obras do Centro de Arte Moderna, bem como livros de artista da Biblioteca de Arte da FCG para o espaço da biblioteca, inaugurou em janeiro de 2023. À semelhança de projetos anteriores, para alcançar os participantes, foi realizada uma chamada aberta direcionada a moradores, trabalhadores ou estudantes das Freguesias de Alcântara, Ajuda, Belém, Estrela e Campo de Ourique. Juntaram-se cerca de 20 participantes não especialistas que, ao longo de seis meses, criaram de raiz uma exposição centrada nos seus modos de ver, e pensada para o espaço da biblioteca. Associada à exposição, desenvolveram-se diversas atividades paralelas como visitas orientadas pelos participantes (coletivo *Entre Olhares*), oficinas e conferências, tendo a de encerramento sido dedicada ao “Poder da Participação! Processos Colaborativos em arte e Educação”.

São múltiplos os exemplos de disseminação de ideias ou projetos por parte do Museu e do CAM, que proporcionam novos conhecimentos e formas de fazer. Neste sentido, são de mencionar também as conferências como a *Lisbon Summer School*, em 2019, na sequência do programa *Adeste +*, ou ainda iniciativas da associação Acesso Cultura dinamizadas na Gulbenkian, como a conferência *Arte com Todos?*, que permitiu cruzar abordagens teóricas e práticas acerca de arte, acessibilidade e inclusão.

Tendo em consideração que grande parte dos projetos participativos se desenvolvem a partir do setor educativo, surgiram várias dinamizações pensadas para profissionais deste mesmo setor, pertencentes a outros museus. Para tal decorreu entre 2013 e 2016 o programa de *Mobilidade de Educadores*, através do qual partiam educadores da Gulbenkian, que numa tentativa de democratizar conhecimentos, partilharam metodologias e ensaiaram experiências

---

<sup>53</sup> O *CAM em movimento*, surgiu aquando do encerramento do CAM para obras e trata-se de uma programação fora de portas, por meio de intervenções *site specific* ou mostras com obras presentes na coleção, dando a conhecer o CAM na área da Grande Lisboa.

<sup>54</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cam/agenda/cam-em-movimento-4-olhos/>. Consultado a: 20/11/22.

tendo em conta o panorama local dos espaços que visitavam<sup>55</sup>. Estas formações passaram por equipas de museus como o MAAT ou alguns equipamentos culturais da EGEAC.

Para além de projetos ou ações fora de portas, cujo objetivo é na maioria das vezes a democratização cultural, existem também casos de projetos que, partindo da Gulbenkian, acabam por ser disseminados e apropriados por outras instituições. Estes surgiram na sua maioria por intermédio de projetos prévios, através dos quais emergem novos problemas e como tal novas soluções. Como exemplos são de referir, entre outros, uma rede informal para a inclusão da demência, constituída por 10 museus<sup>56</sup>, e ainda experiências surgidas da plataforma *Gulbenkian Descobrir*<sup>57</sup> e de alguns dos seus projetos.

A rede informal de Museus para a Inclusão da Demência (MID), teve por base o projeto *Entre Vizinhos* que, na tentativa de manter um dos participantes que começava a apresentar sinais de demência, procurou como solução trabalhar especificamente com pessoas com demência e cuidadores, em parceria com a associação Alzheimer Portugal.

Dentro do *Entre Vizinhos* havia uma pessoa que estava a ficar com demência, sempre soubemos. E a diretora do centro, disse-nos, “Nós gostávamos muito que ele continuasse a ir ao *Entre Vizinhos*, mas ele já não consegue acompanhar o grupo. Não seria de pensarmos em qualquer outra coisa?”. Então começámos a desenvolver o trabalho para pessoas com demência e cuidadores (...) porque a associação Alzheimer, que contatámos imediatamente para serem nossos consultores, disse “trabalhem também com os cuidadores”. E começámos então a desenvolver visitas e também pilotos (...) para perceber como é que a nossa equipa se consegue adaptar, quais é que são os desafios (...).

[Entrevista a Diana Pereira, responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do Setor Educativo do Museu da Fundação Gulbenkian, realizada a 12 de setembro de 2022]

Após algumas experiências “piloto”, sendo o trabalho continuado no setor sociocultural bastante importante para pessoas com demência e procurando entrar nos museus, a associação Alzheimer propôs uma candidatura ao *PARTIS*. No entanto, teriam de deixar de ser parceiros do Museu. Como tal, após alguns contactos, tanto o Museu de Lisboa como o MAAT tiveram interesse em prosseguir com o projeto, que mantiveram, mesmo sem o apoio do *PARTIS*. A par do projeto, começaram a fazer formação com as equipas dos museus que se estenderam também à Gulbenkian, numa aprendizagem mútua entre associação e museus. Atualmente, devido a

<sup>55</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/descobrir/mais/projetos-especiais/programa-mobilidade-educadores/>. Consultado a: 18/11/22.

<sup>56</sup> Informação disponibilizada no website da associação Alzheimer Portugal: <https://alzheimerportugal.org/redemidnoticia/>. Consultado a: 03/06/2023.

<sup>57</sup> Plataforma transversal aos vários setores da Fundação (CAM, Museu, Música, Jardim, Biblioteca de Arte e Instituto Gulbenkian Ciência), que promove e articula as suas várias atividades educativas. Ver: <https://gulbenkian.pt/descobrir/>. Consultado a: 30/01/2023.

estes contactos, existem cerca de 10 museus numa rede informal para a inclusão da demência, desenvolvida a partir de uma ideia surgida no *Entre Vizinhos*.

Também a plataforma *Gulbenkian Descobrir* teve impacto na disseminação de metodologias. Das escolas e cidades que participaram no projeto 10x10<sup>58</sup> (2012-2017), a Câmara Municipal de Loulé procurou, por iniciativa própria, dar continuidade ao mesmo, implementando em 2019 o projeto *AxE* (Arte Vezes Educação), demonstrando a influência positiva que o *10x10* teve nas escolas, alunos e professores. Em 2022, a CIMAC (Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central) lançou uma chamada aberta a artistas interessados em participar numa residência artística em contexto escolar. Nas premissas do projeto, surge o projeto *10x10* como uma das suas linhas orientadoras<sup>59</sup>. Para Maria de Assis, anterior coordenadora executiva da plataforma *Gulbenkian Descobrir*, estes desenvolvimentos são importantes enquanto forma de partilha e propagação de aprendizagens.

(...) agora o que é interessante é começar a ver Câmaras Municipais a quererem realizar o projeto por sua conta própria (...) No Alentejo Central o *10x10* surge até nos próprios documentos como referência. Portanto, o que faz sentido agora também é capitalizar as aprendizagens, que nós fizemos (...) aprendemos alguma coisa e temos a responsabilidade de partilhar o que aprendemos e criar os contextos para que isto se possa propagar.

[Entrevista a Maria de Assis, coordenadora do programa *DESCOLA*, programa de atividades criativas para alunos e professores que envolve os equipamentos culturais do município de Lisboa. Realizada a 20 de setembro de 2022]

A aprendizagem e a experiência de Maria de Assis ao longo dos anos em que coordenou a plataforma *Gulbenkian Descobrir* teve também influência no projeto *DESCOLA*, um programa de atividades criativas para alunos e professores que envolve os equipamentos culturais do município de Lisboa. Em 2017, Maria de Assis deixou a plataforma *Gulbenkian Descobrir* para se tornar responsável pelo *DESCOLA* (2018), através de um protocolo entre a EGEAC e a FCG, sendo esta última, um dos parceiros institucionais do projeto<sup>60</sup>. A experiência prévia com a plataforma e com projetos como o *10x10*, permitiu-lhe constatar a importância da implementação de projetos de continuidade, numa linha participativa, tanto para professores como para alunos. Percebeu que os professores encontravam nestes projetos algo que

<sup>58</sup> Projeto-piloto com início em 2012 e que se prolongou até 2017, tendo como origem a plataforma *Gulbenkian Descobrir*. Caracteriza-se por um trabalho de proximidade e de colaboração entre artistas e professores de diferentes disciplinas do ensino secundário. Procurava a motivação dos alunos em sala de aula, explorando novas formas de aprendizagem e intercalando aprendizagem formal e não formal. Informação disponível em: <https://gulbenkian.pt/descobrir/mais/projetos-especiais/10x10/>. Consultado a: 30/01/2023.

<sup>59</sup> Disponível em: <https://www.cimac.pt/transforma/2022/08/10/residencias-artisticas-na-escola-open-call/>. Consultado a: 21/11/2022.

<sup>60</sup> Disponível em: <https://descola.com.pt/sobre-o-descola/equipa/maria-de-assis/>. Consultado a: 21/11/2022.

complementava o contexto escolar. No caso dos/as alunos/as, tinham aquela experiência com uma duração específica, mas para a qual procuravam uma continuidade. Maria de Assis afirma que é por este motivo que trabalha no *DESCOLA*.

E por isso é que eu estou neste momento a trabalhar esta questão do *DESCOLA*. Dá-me um outro fôlego, no sentido de pensar que estamos a tentar fazer projetos de continuidade com as escolas dentro desta linha, muito participativa, e de dar voz aos alunos, muito de apoio e complementaridade (...) somos quase 40 equipamentos diferentes. É impressionante!

[Entrevista a Maria de Assis, coordenadora do programa *DESCOLA*, programa de atividades criativas para alunos e professores que envolve os equipamentos culturais do município de Lisboa. Realizada a 20 de setembro de 2022]

Maria de Assis trabalha apenas com os equipamentos geridos pela EGEAC, mas o projeto abrange não apenas museus e monumentos, mas também teatros, arquivos e bibliotecas. Tem como propósito a “valorização da dimensão educativa do património cultural e artístico da cidade, fazendo-o chegar a todos, e ao longo da vida, como fonte de inspiração e sentido de pertença.”<sup>61</sup>. O projeto segue quatro linhas orientadoras: “Promover experiências significativas a partir do património cultural de Lisboa”, permitindo dar sentido aos conteúdos programáticos e valorizando a democracia, numa cidade de múltiplas vozes e culturas; “Dinamizar a relação entre as escolas e os equipamentos culturais”, num trabalho colaborativo entre artistas, professores e mediadores culturais; “Dar voz e responsabilidade aos alunos”, criando formas de desenvolver competências como o sentido crítico ou a autonomia; “Alimentar ecossistemas de aprendizagem”, abordando temas como a liberdade, a biodiversidade e o património e promovendo a discussão sobre a democracia ou os direitos humanos e respetivas responsabilidades para uma maior inclusão e justiça social. Por parte da EGEAC e coordenados por Maria de Assis, são cerca de 13 equipamentos, alguns com vários núcleos que permitem trabalhar em projetos de curta duração e com cerca de 10 turmas em projetos de continuidade.

Partindo da experiência com o *Descobrir*, acaba por se afastar deste em determinados aspectos. Se no *Descobrir*, se procuravam dar ferramentas aos professores, trabalhando na maioria o contexto escolar, no *DESCOLA* há sempre uma relação de proximidade com o espaço e objetivos do Museu.

No *DESCOLA*, nos projetos de proximidade, a razão de ser do projeto não parte tanto de ir encontrar micro pedagogias, parte de criar contextos estimulantes onde se aprende em qualquer lugar, sim, mas há sempre uma relação com o Museu e a missão do Museu.

[Entrevista a Maria de Assis, coordenadora do programa *DESCOLA*, programa de atividades criativas para alunos e professores que envolve os equipamentos culturais do município de Lisboa. Realizada a 20 de setembro de 2022]

<sup>61</sup> Disponível em: <https://descola.com.pt/sobre-o-descola/>. Consultado a: 21/11/2022.

São projetos feitos à medida, desenhados pelo museu e tendo em conta a expectativa dos professores e alunos. Neste sentido, depende do professor e da sua vontade de tomar o risco como parte do projeto. Esta é outra das diferenças que Maria de Assis refere relativamente ao *Descobrir* e ao exemplo do *10x10*. Se o anterior era mais controlado no sentido da provocação ou disruptão, no caso do *DESCOLA*, vai depender principalmente do professor. Caso este procure um projeto participativo, mas convencional, será um projeto desta natureza que vai ter.

Em aspetos como o trabalho mais próximo com o museu e respetivas coleções, a criação de projetos colaborativos tendo em conta os interesses dos professores e as implicações que isto pode ter nos modelos de participação do projeto, encontram-se várias semelhanças com a *Fábrica de Projetos*. Talvez por surgirem a partir de um mesmo contexto e numa linha temporal próxima, tanto a *Fábrica de Projetos* como o *DESCOLA*, experimentam desenvolvimentos semelhantes. No entanto, no caso do *DESCOLA*, a experiência prévia com a plataforma *Descobrir*, é transposta para museus municipais. Uma das grandes diferenças no modo de trabalhar, encontradas por Maria de Assis, prende-se com as equipas, na sua maioria contratadas, no caso dos museus municipais, e externas no caso da Gulbenkian. Em ambos os casos se encontram vantagens e desvantagens como os custos, controlados quando a equipa é interna e extras quando é externa. Também as características das equipas (externas ou contratadas) têm influência no modo e na preparação para projetos nos quais a participação é um aspeto fundamental: uma maior renovação e adaptação a diferentes projetos no caso da FCG ou mais estagnada no caso dos equipamentos municipais, onde as equipas são fixas. Apesar das diferenças, observa-se no geral e por parte de ambos, uma maior vontade de renovar metodologias, ter atividades mais diversificadas e mais próximas do território do museu, nas quais exista uma maior diversificação de públicos.

É certo que existem discrepâncias entre o Museu e o CAM da FCG, com fundos próprios, e os equipamentos museológicos públicos, que dependem na sua maioria de verbas reduzidas. Independentemente desta característica, observa-se que alguns dos projetos participativos implementados no Museu e no CAM, começam a ter impacto fora de portas, sendo reproduzidos noutras museus ou instituições públicas a nível nacional. Mesmo implicando menos pessoas, e com visibilidade reduzida, estes projetos participativos de continuidade, pelas várias características que apresentam como a criação de relações, bem-estar e partilha de conhecimentos, parecem ganhar relevo, multiplicando-se estes exemplos.

## Conclusões

A presente dissertação propôs a análise do desenvolvimento das práticas participativas em museus de arte em Portugal, tomando como caso de estudo o Museu e o CAM da Fundação Calouste Gulbenkian. Foram identificados quatro projetos participativos (*Entre Vizinhos*; *Gulbenkian 15-25 Imagina*; *O Poder da Palavra*; *Fábrica de Projetos*) relevantes para a análise do tema, sendo que o próprio enquadramento da instituição, o seu percurso e projetos, tiveram repercussões a nível nacional, disseminando algumas destas práticas participativas.

Tratando-se de uma instituição de relevo para o país, tem procurado adaptar o trabalho desenvolvido às diferentes gerações. Se durante as primeiras décadas colmatou carências básicas em quatro áreas de trabalho (cultura, educação, beneficência, ciência), a partir de 2007, começaram a surgir exemplos como projeto o *Heróis e Vilões*, o projeto *10x10* ou o projeto *O Nosso Km2*. Estes projetos implicavam práticas participativas com objetivos múltiplos, desde a inclusão social, à criação de relações entre a escola (educação formal) e o museu (educação informal), bem como aprofundar relações entre o museu e as comunidades de proximidade.

É, no entanto, a partir de 2015/16, que se dá um importante momento de mudança, com o Museu a assumir os projetos participativos como parte das suas funções, bem como um trabalho mais profundo com as comunidades e outras instituições localizadas nas imediações da Fundação (o seu Km2). É também nesta altura que começam a procurar expandir os seus públicos, identificando grupos específicos pouco representados (idosos, jovens, refugiados) e desenvolvendo projetos focados nestes. Para tal parecem ter contribuído vários fatores como a reestruturação administrativa, sob a alçada da diretora Penélope Curtis (2015-2020), através da qual o Museu e o CAM se fundem no Museu Calouste Gulbenkian, bem como o contacto e a partilha com outras instituições e realidades culturais, sobretudo no Reino Unido, mas também através do programa Adeste + (2018-2022). Começam, assim, a desenvolver novas metodologias de trabalho e a assumir novos projetos de continuidade, alguns com base em propostas anteriores, nos quais a participação surge como ferramenta, associada principalmente a modelos colaborativos e cocriativos. Os projetos analisados demonstram esta versatilidade das práticas participativas, explorando as suas múltiplas vertentes consoante os objetivos a alcançar. Transitam entre, ou cruzam áreas como a produção, a criação artística ou a curadoria. O risco tomado com estes projetos parece identificar uma mudança de paradigma, cada vez mais presente nos museus, que pretendem uma relação mais próxima não apenas com os públicos, mas também com as comunidades e grupos específicos.

Talvez a diferença mais significativa entre os projetos iniciais e os projetos que estão a ser desenvolvidos de momento seja a sua divulgação. Se dos projetos decorridos entre 2007 e 2016 existem poucos registos, relativamente aos projetos que começam a surgir a partir de 2017, as referências são recorrentes, estando, na sua maioria, divulgados no *website* da Fundação.

A Sociologia demonstrou com os estudos extensivos sobre públicos e sobre participação, consumos ou práticas culturais (seja do ponto de vista de assistir, seja do de participar em atividades artísticas, expressivas, amadoras ou voluntárias), persistência das desigualdades sociais. Também em Portugal (Neves, 2015; Neves & Gomes, 2018; Pais et al., 2022), alguns dos projetos participativos nos museus procuraram colmatar esta falha, trabalhando com grupos de pessoas que, geralmente, não frequentam estes espaços. Sendo a participação nos museus percecionada enquanto ferramenta, método, ou modo de fazer, comprehende-se que os objetivos dos projetos participativos são distintos e implicam uma multiplicidade de práticas. A participação no contexto museológico pode ser observada em áreas diversas, como a curadoria participativa, da programação participativa, de releituras participativas das coleções, entre várias outras dimensões. Perspetivada de forma mais lata, a participação no contexto museológico inclui a arte participativa, não se esgotando aí, encontrando-se projetos participativos que não necessitam de um produto final.

Variam não só a escala como os atores (a quem se destinam os projetos) e ainda o poder de decisão (que poderá ser maior ou menor). Do ponto de vista das instituições, quanto maior a partilha de poder de decisão, maior o risco, criando uma certa tensão na instituição e dificultando, por vezes, uma maior partilha do poder. A negociação é uma constante nos projetos analisados. Tendo em conta as particularidades destes modelos (colaboração e cocriação), nos quais os participantes têm um papel ativo nas tomadas de decisão acerca do produto final, os projetos desenvolvem-se consoante os seguintes aspetos: as vontades dos participantes; os recursos alocados ao projeto (humanos, financeiros); as permissões por parte da direção.

É por meio de uma perspetiva de constantes mutações que os projetos analisados podem ser percecionados, definindo-se e redefinindo-se com os anos, a partir de uma primeira experiência piloto. Tratando-se de projetos com características distintas entre si, os modelos de participação são específicos consoante os objetivos e os participantes, podendo inclusive mudar dentro do mesmo projeto. Se no *Poder da Palavra*, projeto de curadoria, o modelo de participação sofre alterações consoante o curador convidado, que pode ou não ter sido participante noutras edições, no projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina* surge como projeto de

coprogramação e passa a redesenhar-se de múltiplas formas, apresentando-se com várias propostas em simultâneo.

Também os participantes a envolver vão influenciar os modelos de participação a utilizar. No projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*, dedicado numa primeira fase ao desenvolvimento de públicos, o objetivo primário era chegar aos jovens que não frequentavam os espaços da FCG. Por outro lado, o projeto *O Poder da Palavra* trabalha não apenas com grupos específicos, mas tendo em consideração que é um projeto direcionado para a investigação e para a curadoria, trabalha também com os públicos, convidando-os a participar. Neste sentido, existe uma simultaneidade de papéis, diferentes modos de relação com a cultura, o que transposto para as práticas participativas em museus pode significar que o papel entre público e participante não é estático.

A criação de projetos participativos enquanto alavanca para o desenvolvimento de públicos não é exclusivo do projeto *Gulbenkian 15-25 Imagina*, sendo uma das características que atravessa os vários projetos analisados. Este é um dos motivos que leva os museus a optar pelas práticas participativas. Na sua maioria, as propostas partem de uma análise informal de públicos, muitas vezes por parte do setor educativo, reconhecendo as lacunas e criando projetos que possam, de certo modo, colmatá-las. Como exemplos: o projeto *Entre Vizinhos* procura criar uma ligação entre o Museu e os seniores do seu “Km2”; *O Poder da Palavra* que concentra a sua atenção maioritariamente nas comunidades muçulmanas e na investigação das peças da coleção de Arte Islâmica; A *Fábrica de Projetos* que encontra novas formas de trabalhar com as escolas e com os mais jovens, afastando-se do modelo de visita tradicional. Para que se alcancem estes diferentes públicos-alvo, também as práticas e as estratégias de comunicação diferem entre si.

Tendo em consideração a responsabilidade social dos museus, a arte encontra nos projetos participativos uma forma de reforçar os laços sociais. As relações que se criam são identificadas nos projetos desenvolvidos, principalmente entre os participantes e entre estes e os mediadores. Um exemplo disto é o projeto *Entre Vizinhos*, cujos objetivos se prendem com a promoção do bem-estar e do envelhecimento ativo. A importância das relações interpessoais adquire relevância, sendo notória desde uma fase inicial (piloto) a importância da socialização entre os participantes dos vários centros de dia. No entanto, independentemente de objetivos distintos, os restantes projetos têm vindo também a demonstrar a importância destas relações, como a *Fábrica de Projetos*, que levou ao museu os familiares dos participantes que desejavam ver as respetivas apresentações. De resto, alguns dos participantes voltaram para rever a coleção ou mesmo para participar noutros projetos da FCG.

Se é perceptível à partida, por meio de uma observação direta por parte das equipas responsáveis por cada projeto, que estas relações vão sendo construídas, é mais difícil compreender as várias implicações dos projetos sem dados concretos. Neste sentido, tal como mencionado na *Fábrica de Projetos*, seria necessária a implementação de avaliações regulares. Estas permitiriam compreender os impactos: se se verificam mudanças, e se a participação permite tornar o museu um espaço mais acessível a pessoas que, tendo em consideração os estudos de públicos até então desenvolvidos, estão à partida excluídas. No entanto, quer pela falta de pessoal nas equipas, quer pela quantidade de trabalho existente, estas avaliações não têm ainda o caráter regular que seria desejável. Apesar disto, identifica-se uma tomada de consciência por parte da equipa para a importância desta ferramenta, pelo que a avaliação começa a ser pensada como parte do projeto. Procuram-se também novas soluções de avaliação externa, que podem passar pela colaboração com as Universidades.

Outra característica identificada é que grande parte dos projetos mencionados partiram do setor educativo, à exceção do *Gulbenkian 15-25 Imagina*, no qual os vários setores educativos trabalharam em conjunto com outros departamentos, bem como *O Poder da Palavra*, cuja proposta surgiu por parte da curadora Jessica Hallet. Partindo de ideias individuais, por parte de membros das equipas, dependem destes para a sua concretização e manutenção, não existindo garantias de que se mantenham ativos aquando da saída dos respetivos coordenadores. Da mesma forma, também não é certo que projetos desta natureza possam continuar a ser implementados aquando das possíveis mudanças de direção, tornando o seu futuro bastante incerto. Estas características contribuem para uma certa insegurança no que diz respeito à manutenção dos projetos. Também os vários setores parecem estar bastante compartmentados, aspeto que facilita a organização de uma instituição com estas dimensões, mas que dificulta a interação entre os mesmos. Tanto o programa *Descobrir*, numa primeira fase, a participação no programa *AESTE +*, ou ainda a reestruturação administrativa em 2015, visaram facilitar estas conexões, tendo esta última permitido que os projetos pertencessem a ambas as coleções, alinhando os interesses do Museu e do CAM. Em 2016, Penélope Curtis perspetivava que esta união poderia contribuir para uma partilha de públicos entre a “Coleção do Fundador” e a “Coleção Moderna” (Carvalho, 2016b). Atualmente, com a separação de ambos, podem de novo seguir percursos distintos, influenciando os projetos na sua posse.

Por fim, à data da investigação, e passados quase dez anos de alguns dos projetos, verifica-se uma disseminação das práticas participativas de trabalho, por meio de vários canais e por diferentes zonas do país. Esta disseminação parte de projetos como o *10x10*, no qual algumas das escolas e cidades que participaram procuraram dar continuidade ao mesmo, como a Câmara

de Loulé ou a CIMAC. Também a experiência prévia com a plataforma *Descobrir*, permitiu que Maria de Assis seguisse para a coordenação do *DESCOLA*, onde trabalha com alguns dos equipamentos da EGEAC. Similarmente, o projeto *Entre Vizinhos* teve repercussões, sendo criada a partir daqui uma rede informal de Museus para a Inclusão da Demência (MID).

Apesar de amplo, este estudo permitiu mapear alguns dos projetos participativos do Museu e do CAM, a decorrer à data da conclusão do mesmo, caracterizando-os e identificando as várias aplicações e modelos participativos, os seus benefícios e as lacunas que ainda existem. Permitiu também perceber quais os fatores que conduziram a esta transformação, e que levaram a Delegação do Reino Unido, no já referido inquérito, a identificar o MCG como caso de estudo, dado como exemplo de uma organização no início de um processo de mudança. Por fim, reconhece-se o impacto que alguns dos projetos têm tido nos seus participantes, motivando a disseminação destas práticas por diferentes zonas do país.

A partir destes pontos, fica em aberto a possibilidade de eventuais investigações sobre outras dimensões dos quatro projetos mencionados (*Entre Vizinhos*; *Gulbenkian 15-25 Imagina*; *Poder da Palavra*; *Fábrica de Projetos*). São sempre uma mais-valia as análises do ponto de vista dos participantes, pois permitem perceber os impactos da experiência, tanto nas suas relações com outros participantes e coordenadores, como possíveis relações com a instituição. No entanto, tal como se procurou mostrar nesta dissertação, importa analisar também os contextos institucionais em que os projetos são promovidos e implementados. Considerando que a união do Museu e CAM foi neste estudo identificada como um fator de mudança, seria também pertinente, a longo prazo, perceber quais as implicações da sua recente separação, no desenvolvimento de projetos participativos. Manter-se-ão ativos no âmbito da participação? Ou seguirão percursos distintos? Poderão os projetos com origem no programa PARTIS influenciar o Museu e o CAM? Por fim, seria relevante explorar especificamente estas disseminações: que outros projetos podem ter surgido a partir de experiências participativas da instituição? Quais as influências e em que aspetos se procuraram distanciar relativamente aos projetos originais? Quais os impactos quantitativos e sociais, manter-se-ão minoritários e restritos ou estender-se-ão?



## Referências Bibliográficas

- ADESTE +. (2022). *Um Modelo para Audience Centred Experience Design: Design de Experiências Centrado em Públicos*. [https://aced.adestepplus.eu/files/ACED\\_portoguese.pdf](https://aced.adestepplus.eu/files/ACED_portoguese.pdf)
- Almeida, I. C. (2019). *Museu Além Portas: Caminhos para uma Educação pela Arte na Comunidade* [Relatório de Estágio]. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Arts Council England. (2018). *Cultural Democracy in Practice*.
- Barreto, A., Ferreira, J. M., Campos, A. C. de, Simões, J., & Ribeiro, A. P. (2007). *Fundação Calouste Gulbenkian: Cinquenta Anos 1956-2006* (A. Barreto, Ed.; Vol. 1). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Bienkowski, P. (2014). *Communities and Museums as Active Partners: Emerging learning from the Our Museum initiative A Paul Hamlyn Foundation Special Initiative*.
- Bienkowski, P. (2018). A Review and Further Learning Two Years On. *Paul Hamlyn Foundation*.
- Bishop, C. (2006). The Social Turn: Collaboration and Its Discontents. *Artforum*, 178–183.
- Bourdieu, P., Darbel, A., Schnapper, D., & Beattie, C. (1966). *The Love of Art European Art Museums and Their Public*.
- Brightenti, S. B. (2021). A cultura e a promoção da democracia: recomendações da Carta do Porto Santo para os museus. *MIDAS*, 13. <https://doi.org/10.4000/MIDAS.2749>
- Camacho, C., Carvalho, A., Ferreira, E., Fernandes, I., Varejão, J., Silva, R. H. da, Jerónimo, R., & Brightenti, S. B. (2021). *Grupo de Projeto Museus no Futuro: Relatório Final*. Direção-Geral do Património Cultural.
- Camacho, C. F., & Filipe, G. (2020). Sobre os Contextos, Temas e Contributos de L'Amour de L'Art para a Museologia Contemporânea. Em J. S. Neves & C. F. Camacho (Eds.), *Nos 50 Anos de L'Amour de L'Art: Dívidas, Críticas e Desafios* (pp. 17–31). Editora Mundos Sociais.
- Carvalho, A. (2015). Decifrando Conceitos em Museologia: Entrevista com Mário Caneva Moutinho. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 1(8), 252–269. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/16523>
- Carvalho, A. (2016a). Diversidade Cultural: Da Periferia para o Coração dos Museus. *Boletim ICOM Portugal*, III(5), 8–12.
- Carvalho, A. (2016b). Museus & Pessoas: Penelope Curtis. *Boletim ICOM Portugal*, III(5), 46–48. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/16750/1/Museus%20%26%20Pessoas%20-%20Penelope%20Curtis.pdf>
- Carvalho, A. (2016c). *Museus e Diversidade Cultural: da Representação aos Públicos*. Caleidoscópio.
- Carvalho, A. (2016d). *Participação: Partilhando a Responsabilidade*. Acesso Cultura. [www.acessocultura.org](http://www.acessocultura.org)
- Carvalho, A. (2020). Reflexões Sobre Património Cultural Imaterial e Museus: Das Políticas às Práticas. Em A. L. Semedo, A. M. R. Matos, & E. de C. Mendonça (Eds.), *Gestão Integrada do Património em Museus e Salvaguarda do Património Cultural Imaterial* (Vol. 1, pp. 13–43). NUGEP/UNIRIO; CITCEM.
- Carvalho, A., Camacho, C. F., & Silva, R. H. da. (2021). Políticas culturais e museus: algumas perspectivas. *MIDAS*, 13. <https://doi.org/10.4000/midas.2984>
- Carvalho, A., & Falanga, R. (2016). Da Democratização das Formas de Governação na Política à Partilha de Autoridade no Campo dos Museus e do Património. Em A. Carvalho (Ed.), *Participação: Partilhando a Responsabilidade* (pp. 29–44). Acesso Cultura. [https://www.researchgate.net/publication/303664818\\_Da\\_Democratizacao\\_das\\_Formas\\_de\\_Governacao\\_na\\_Politica\\_a\\_Partilha\\_de\\_Autoridade\\_no\\_Campo\\_dos\\_Museus\\_e\\_do\\_Patrimonio](https://www.researchgate.net/publication/303664818_Da_Democratizacao_das_Formas_de_Governacao_na_Politica_a_Partilha_de_Autoridade_no_Campo_dos_Museus_e_do_Patrimonio)
- Carvalho, P. P. (2017). *Arte, Participação e Instituições: O Programa Participativo para Jovens Pedimos Desculpa pelo Incômodo Causado - Culturgest*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Círculo de Leitores. (2003). *Dicionário Houassís de Língua Portuguesa: Vol. V* (p. 2771). Círculo de Leitores.
- Coimbra, F. (2020). A Coleção Moderna do Museu Calouste Gulbenkian durante o PREC. *MIDAS*, 12. <https://doi.org/10.4000/midas.2396>

- Costa, A. F. da. (2004). Dos Públicos da Cultura aos Modos de Relação com a Cultura. Em M. de L. L. dos Santos (Ed.), *Públicos da Cultura* (pp. 121–140). Observatório das Atividades Culturais. <https://www.researchgate.net/publication/275716390>
- Dias, A. (2019). No Museu também se dança: projetos que se desenham à medida. *Revista Matéria-Prima*, 7(3), 176–188.
- Dupin-Meynard, F., & Villarroya, A. (2020). *Participation(s)? Typologies, uses and perceptions in the European landscape of cultural policies*. Em F. Dupin-Meynard & E. Négrier (Eds.), *Cultural Policies in Europe: A Participatory Turn?* (pp. 31–53). Éditions de L’Atributte.
- 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).
- European Union. (2017). *Special Eurobarometer: Cultural Heritage*. <https://doi.org/10.2766/576064>
- Faria, M. L. (2020). L’Amour de L’Art, Uma Ferramenta para Uma Reflexão Histórico-Simbólica Sobre Contextos Atuais. Em J. S. Neves & C. F. Camacho (Eds.), *Nos 50 Anos de L’Amour de L’Art: Dívidas, Críticas e Desafios* (pp. 33–42). Editora Mundos Sociais.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2008). *Fundação Calouste Gulbenkian, 1956-2006: Factos e Números*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2019). *Relatório e Contas 2019*.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2020). *Relatório e Contas 2020*.
- Fundação Calouste Gulbenkian. (2021). *Relatório e Contas 2021*.
- Galla, A. (2008). The First Voice in Heritage Conservation. *International Journal of Intangible Heritage*, 3, 10–25.
- Garcia, J. L., Lopes, J. T., Martinho, T. D., Neves, J. S., Gomes, R. T., & Borges, V. (2018). Mapping Cultural Policy in Portugal: From Incentives to Crisis. *International Journal of Cultural Policy*, 24(5), 577–593. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1248950>
- Glow, H., Kershaw, A., & Reason, M. (2020). Leading or avoiding change: the problem of audience diversification for arts organisations. *International Journal of Cultural Policy*, 27(1), 130–148. <https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1709060>
- Gomes, R. T. (2022). Participação Artística e Capitais Culturais. Em *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (pp. 42–46).
- Gurian, E. H. (2006). *Civilizing the Museum : the Collected Writings of Elaine Heumann Gurian* (1st ed.). Routledge.
- Hetland, P., Pierroux, P., & Esborg, L. (2020). *A history of participation in museums and archives : traversing citizen science and citizen humanities*. Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. Routledge.
- Lopes, J. M. T. (2009). Da Democratização da Cultura a um Conceito e Prática Alternativos de Democracia Cultural. *Saber & Educar*, 14. <https://doi.org/10.17346/se.vol14.121>
- Lopes, J. T. (2007). *Da Democratização à Democracia Cultural : uma Reflexão Sobre Políticas Culturais e Espaço Público*. PROFEDIÇÕES.
- Lopes, M. Â., & Neves, J. S. (2020). Participação cultural em Portugal: espetáculos ao vivo (2007–2016). Em *OPAC-Observatório Português das Atividades Culturais*, CIES, ISCTE-IUL.
- Lourenço, V. (2008). *Sentido(s) do conceito de democratização Cultural: a formação de públicos para a cultura*. Iscte.
- Martins, G. d’Oliveira. (2016). Património, Herança e Memória. Em A. Carvalho (Ed.), *Participação: Partilhando a Responsabilidade* (pp. 18–28). Acesso Cultura.
- Matarasso, F. (2019). *Uma Arte Irrequieta*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Mineiro, C. (2017). *Guia de Boas Práticas de Acesso: Comunicação Inclusiva em Monumentos, Palácios e Museus*.
- Neves, J. S. (2015). Práticas Culturais e Desigualdades na Europa: Evoluções Recentes. Em R. M. do Carmo & A. F. da Costa (Eds.), *Desigualdades em Questão: Análises e Problemáticas* (pp. 31–41). Editora Mundos Sociais.
- Neves, J. S. (2020). L’Amour de l’Art e os Públicos de Museus Nacionais em Portugal: Perspetivas Analíticas, Ilustrações Empíricas e Desafios para as Políticas. Em J. S. Neves & C. F. Camacho (Eds.), *Nos 50 Anos de L’Amour de L’Art: Dívidas, Críticas e Desafios* (pp. 43–58). Editora Mundos Sociais.

- Neves, J. S. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *http://journals.openedition.org/midas, 13*.  
<https://doi.org/10.4000/MIDAS.2956>
- Neves, J. S., & Camacho, C. F. (2020). *Nos 50 anos de L'Amour de L'Art. Dívidas, Críticas e Desafios*. Editora Mundos Sociais.
- Neves, J. S., & Gomes, R. T. (2018). Práticas Culturais e Acesso à Cultura. Em A. F. da Costa, J. F. F. Azevedo, J. Sebastião, R. M. do Carmo, & S. da C. Martins (Eds.), *Desigualdades Sociais: Portugal e a Europa* (pp. 41–52). Mundos Sociais.
- Neves, J. S., Lima, M. J., Santos, J., Macedo, S. C., Martins, A., Pratas, S., Pereira, J., & Nunes, N. (2023). Democracia Cultural e Políticas Públicas: o Papel do Associativismo Popular. *Análise Associativa, 10*, 14–42.
- Our Museum Influence*. (2018). <http://ourmuseum.org.uk/wp-content/uploads/Our-Museum-Influence-Visual-Summary.pdf>
- Pais, J. M., Magalhães, P., & Antunes, M. L. (2022). *Práticas culturais dos portugueses. Inquérito 2020*. Imprensa de Ciências Sociais.
- Perdigão, M. de A. (2023). *Vamos Correr Riscos. Textos escolhidos de Madalena de Azevedo Perdigão* (R. V. Nery & I. T. Almeida, Eds.). Tinta da China.
- Resolução do Concelho de Ministros N°35/2019, Pub. L. No. 35 (2019).
- Querol, L. S., & Sancho, E. (2014). Sujeitos do património: os novos horizontes da museologia social em São Brás de Alportel. *e-cadernos CES, 21*. <https://doi.org/10.4000/eces.1780>
- Querol, L. S., Santos, J. A. dos, & Costa, M. F. (2014). Relatos de Um Quotidiano Fugaz: A Museologia Municipal em Portugal, a Partir da Experiência de Cascais. *Expressa Extensão, 19*, 42.
- Rechena, A. M. D. (2011). *Sociomuseologia e Género: Imagens da Mulher em exposições de museus portugueses*. Tese de Doutoramento em Museologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Remer, A. E. (2020). Editorial. Em *Museum International* (Vol. 72, Números 1–2, pp. 1–7). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/13500775.2020.1806586>
- Ribeiro, A. P. (2020). Uma Outra «Necessidade Cultural»: O Contacto com o Luxo. Em J. S. Neves & C. F. Camacho (Eds.), *Nos 50 Anos de L'Amour de L'Art: Dívidas, Dívidas e Desafios* (pp. 11–17). Editora Mundos Sociais.
- Ribeiro, A. P. R. (2007). Arte. Em *Fundação Calouste Gulbenkian: Cinquenta Anos 1956-2006* (Vol. 1, pp. 236–408). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Romana, A. J. (2018). *24 Estórias Entre Vizinhos* (Fundação Calouste Gulbenkian. Museu, Ed.). A. J. Romana.
- Sancho, E. (2016). Museu do Traje de São Brás de Alportel. Em A. Carvalho (Ed.), *Participação: Partilhando a Responsabilidade* (pp. 103–108). Acesso Cultura.
- Santos, R., & Magalhães, P. (2006). *Públicos dos Museus da Gulbenkian*.
- Silva, C. (2021). O impacto das políticas culturais no desenvolvimento de programas para jovens na Tate (1989-2019). *http://journals.openedition.org/midas, 13*.  
<https://doi.org/10.4000/MIDAS.2785>
- Silva, C. (2022). Coreografias de participação-Tipologias e potencialidades dos programas de jovens em cinco instituições culturais da grande Lisboa. *Cadernos de Sociomuseologia, 64*(20), 85–93. <https://orcid.org/0000-0003-2060-2693>
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. [https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=qun060HUCOcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=participatory+museums&ots=EfIdw7sYB&h&sig=UKiQzy6o\\_gYwksnS\\_cNoNbs\\_1s](https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=qun060HUCOcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=participatory+museums&ots=EfIdw7sYB&h&sig=UKiQzy6o_gYwksnS_cNoNbs_1s)
- Sousa, M. M. V. de. (2015). *Público(s) do Museu Calouste Gulbenkian*. ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa.
- UNESCO. (2015). *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246331m.pdf>
- Vauquinhas, I. (2014). Museus do feminino, museologia de género e o contributo da história. *Midas, 3*.
- Varine, H. de. (2022). Participation. Em F. Mairesse (Ed.), *Dictionnaire de Muséologie* (pp. 487–491). Armand Colin; ICOM.

- Vlachou, M. (2018). *Jornadas Além do Físico: Barreiras à Participação Cultural*.
- Watson, S. (2007). Museums and their Communities. Em S. Watson (Ed.), *Museums and their Communities* (pp. 1–23). Routledge.
- Weil, S. (2007). The museum and the public. Em S. Watson (Ed.), *Museums and their Communities* (pp. 32–46). Routledge.

## Anexos

### Anexo A

Guião de entrevista dirigida a elementos do serviço educativo e responsáveis por projetos participativos/colaborativos no CAM e Museu da FCG.

O seguinte guião de entrevista pretende recolher os vários pontos de vista de algumas das pessoas que trabalham no museu e CAM. O seu conteúdo destina-se à recolha de dados para a concretização de uma dissertação para a obtenção de grau de mestre em Estudos e Gestão da Cultura (ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Tem como objetivo analisar os desenvolvimentos relacionados com as práticas participativas na vertente cultural da FCG, as influências e repercussões.

#### Tópicos e perguntas:

Geral	
Participação: ponto de vista do entrevistado (se possível)	<ul style="list-style-type: none"><li>• O que entende por participação/práticas participativas?</li><li>• Que motivações para estes projetos?</li></ul>
Participação: FCG	<ul style="list-style-type: none"><li>• De que forma é entendida a participação na FCG?</li><li>• Que desenvolvimentos nas práticas participativas na FCG? Pontos de viragem?</li><li>• Motivações da FCG para estes projetos?</li><li>• Influências da missão nos projetos</li><li>• De onde partem os projetos? Dos mediadores, da própria instituição ou é um trabalho em conjunto?</li></ul>
Percorso profissional do entrevistado dentro e fora da FCG (se possível)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo de serviço na função? E na FCG? Comparações.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparações entre público e privado: caso se enquadre na experiência do entrevistado.</li> <li>• Que barreiras (internas/externas) encontra nos museus para uma implementação de práticas participativas? E para uma maior diversificação dos públicos? (museus no geral)</li> </ul>
Mudanças na FCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mudanças na relação com os públicos (FCG)?</li> <li>• Influências para a implementação de práticas participativas/colaborativas? (externo -&gt; interno)</li> <li>• Projetos/debates que possam ter influência noutros museus e nas suas práticas (interno -&gt; externo)</li> <li>• Que barreiras (internas/externas) encontra nos museus para uma implementação de práticas participativas? E para uma maior diversificação dos públicos? (particular FCG)</li> <li>• Utilização do espaço como estratégia (+ acessível)?</li> </ul>
Parte 1 – Elementos do serviço educativo e responsáveis por projetos participativos/colaborativos no CAM e Museu da FCG	
Mediação e projetos concretos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos que considera participativos e com os quais trabalha/trabalhou;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas participativas: responsabilidade apenas do sector educativo?</li> <li>• Possibilidades para a manutenção de uma relação: entre participante e instituição;</li> <li>• Como se entende a participação nos vários projetos? As práticas alteram-se de acordo com os objetivos?</li> <li>• Avaliação: A avaliação é pensada aquando da implementação dos projetos? Como é realizada?</li> <li>• Divulgação e objetivos? Alcança quem pretendem?</li> <li>• Projetos participativos e diversificação de públicos</li> </ul>
--	---

## Anexo B

Guião de Entrevista dirigida a elementos externos.

O seguinte guião de entrevista pretende recolher os vários pontos de vista de algumas das pessoas que não trabalhando no museu e CAM têm ou tiveram alguma ligação a ambos. O seu conteúdo destina-se à recolha de dados para a concretização de uma dissertação para a obtenção de grau de mestre em Estudos e Gestão da Cultura (ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Tem como objetivo analisar os desenvolvimentos relacionados com as práticas participativas na vertente cultural da FCG, as influências e repercuções.

### Tópicos e perguntas:

Geral	
Participação: ponto de vista do entrevistado (se possível)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que entende por participação/práticas participativas?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que motivações para estes projetos?</li> </ul>
Participação: FCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que desenvolvimentos nas práticas participativas na FCG? Pontos de viragem?</li> <li>• Motivações da FCG para estes projetos?</li> <li>• De onde partem os projetos? Dos mediadores, da própria instituição ou é um trabalho em conjunto?</li> </ul>
Percorso profissional do entrevistado dentro e fora da FCG (se possível)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de serviço na função? E na FCG? Comparações.</li> <li>• Comparações entre público e privado: caso se enquadre na experiência do entrevistado.</li> <li>• Que barreiras (internas/externas) encontra nos museus para uma implementação de práticas participativas? E para uma maior diversificação dos públicos? (museus no geral e FCG)</li> </ul>
Mudanças na FCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mudanças na relação com os públicos (FCG)?</li> <li>• Influências para a implementação de práticas participativas/colaborativas? (externo -&gt; interno)</li> <li>• Projetos/debates que possam ter influência noutros museus e nas suas práticas (interno -&gt; externo)</li> <li>• Utilização do espaço como estratégia (+ acessível)?</li> </ul>
Parte 2 – Elementos externos	

Projeto em que trabalhou na Gulbenkian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com a Gulbenkian</li> <li>• Descobrir (em que consiste?   Objetivos);</li> <li>• DESCOLA (em que consiste   Objetivos)</li> <li>• Práticas participativas: responsabilidade apenas do sector educativo?</li> <li>• Visão relativamente ao Museu e CAM e práticas colaborativas, cocriativas</li> </ul>
--	---

## Anexo C

Lista das entrevistas e perfil das entrevistadas:

**1. Andreia Dias.** Entrevista realizada a 15 de julho de 2022.

Andreia Dias é responsável pelas áreas de educação para escolas e outras instituições de crianças e famílias do setor educativo do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian.

Formou-se em Belas Artes – Pintura, pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa e tem uma pós-graduação em Ensino de Artes Visuais, pelo Instituto de Educação em parceria com a Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa.

Já na Gulbenkian, integrou o setor educativo como mediadora em 2006, tendo integrado a equipa na sua função atual em 2016.

Colabora como investigadora no CIEBA (Centro de Estudos e de Investigação em Belas Artes) desde 2018 e tem vindo a participar em múltiplas conferências, com vários artigos publicados.

**2. Diana Pereira.** Entrevista realizada a 12 de setembro de 2022.

Diana Pereira é responsável pela coordenação da programação para adultos e projetos comunitários do setor educativo do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian.

Formou-se em História da Arte, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e tem um Mestrado em Museum Studies, University of East Anglia.

É mediadora e programadora cultural e tem vindo a trabalhar em coletivos informais e associativos, em projetos como: Casa do Vapor (2013), Planisfério da Interculturalidade, Casa

da Cerca – Centro de Arte Contemporânea (2013), Opereta A~Mar (2014), Plataforma Trafaria (2014-2017).

**3. Maria de Assis.** Entrevista realizada a 20 de setembro de 2022

Maria de Assis é coordenadora do programa *DESCOLA*, programa de atividades criativas para alunos e professores que envolve os equipamentos culturais do município de Lisboa.

Entre 2013 e 2017 dirigiu o programa *Descobrir* - Programa Gulbenkian Educação para a Cultura e Ciência.

Formou-se em História e terminou a pós-graduação em Gestão das Artes, foi programadora e consultora de programação em instituições como a FCG e o Teatro Viriato, entre outros projetos independentes.

Entre 2003 e 2005 foi vice-presidente do Instituto das Artes e participou em vários grupos de trabalho da Comissão Europeia, entre 2008 e 2015.

**4. Susana Gomes da Silva.** Entrevista realizada a 29 de setembro de 2022

Susana Gomes da Silva é coordenadora do setor educativo do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian desde 2002.

Formou-se em História pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e terminou uma pós-graduação em Museologia e Educação pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Barcelona. Pela Universidade de Leicester, fez um mestrado em Museum Studies.

É autora de várias publicações da especialidade e professora convidada em diversas instituições a nível nacional e internacional.