



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão Cultural: as vantagens da pluralidade nos lugares de poder.
Dois casos de estudo no âmbito dos Museus de Arte

Maria Eduarda Cândido Figueira dos Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Doutora Paula Cristina André Ramos Pinto, Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de História

Gestão Cultural: as vantagens da pluralidade nos lugares de poder.
Dois casos de estudo no âmbito dos Museus de Arte

Maria Eduarda Cândido Figueira dos Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador(a):

Doutora Paula Cristina André Ramos Pinto, Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

*Às mulheres da minha família, que cuidaram de mim,
me inspiraram e me deram força para esta empreitada.*

Em especial, à minha mãe.

Agradecimento

A realização desta dissertação representa a concretização de uma etapa importante da minha vida académica e pessoal, solitária, quer por opção, quer pela realidade incontornável. O meu trabalho, longo e dedicado, não poderia ter sido realizado sem o apoio, amparo, incentivo, companheirismo, amizade, amor e colaboração de um número possivelmente incontável de pessoas, que se disponibilizaram em várias fases do percurso, para me ajudar (por vezes a meu pedido, outras sem sequer saber que o faziam), a quem quero expressar o meu profundo agradecimento.

À minha mãe e ao meu padrasto, pelo apoio constante em momentos que não foram de todo fáceis, e por terem sido o meu maior exemplo de perseverança e disciplina.

Aos meus irmãos, Eva e João, pela esperança de um mundo melhor, transmitida através das vossas vidas.

Às minhas avós, Anizia F. e Mauriléia C., mulheres de fibra que me inspiraram a ser resiliente.

Aos meus familiares no Brasil e à família que me acolheu em Portugal, que, de alguma forma, me ajudaram a acreditar que este percurso seria possível e me incentivaram a seguir em frente.

À Jullia R. e à Livia A., que ouviram os meus desabafos e preocupações. Amigas de infância que se tornaram para a vida.

À Beatriz A., que contribuiu para a minha saúde mental; recordo os seus ensinamentos, que levarei para a vida.

Ao Daniel, pela alegria de partilhar a vida contigo, escuta, amparo e certeza de que sempre tenho com quem contar.

À diretora Emília Ferreira, pela gentileza de conceder a entrevista e facilitar o meu trabalho, permitindo também que eu beba das fontes de uma investigadora exemplar.

À diretora María Berríos, pela oportunidade de entrevista e conseqüente troca autêntica e enriquecedora, e pela inspiração que a sua presença proporciona.

À minha orientadora, Paula André, pela oportunidade de orientar este trabalho, pela dedicação, disciplina, rigor e atenção, e pelos valiosos comentários e observações. Por ter mostrado o que significa fazer ciência de forma íntegra e comprometida com a verdade e com a mudança social.

Este trabalho não seria possível sem a sua preciosa ajuda e sentido crítico.

À diretora do Curso, Maria João Vaz, pela paciência e disponibilidade em momentos de aflição, auxiliando-me e esclarecendo questões.

A todos os amigos e colegas que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para que este percurso fosse possível, o meu sincero reconhecimento e gratidão.

Resumo

A presente dissertação analisa as vantagens de uma gestão cultural plural e diversa em instituições museológicas, com foco na presença de mulheres em posições de poder. A partir de uma abordagem qualitativa e interdisciplinar, são estudados dois casos: o Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) e o Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado (MNAC), através das trajetórias de María Berríos e Emília Ferreira. Fundamentada na sociomuseologia, nos estudos de género e nas epistemologias críticas, a investigação propõe uma leitura interseccional da gestão cultural. Os resultados evidenciam como modelos de liderança inclusiva podem tencionar estruturas institucionais tradicionais e promover práticas inovadoras e formas de governança mais democráticas nos museus. Este trabalho contribui, assim, para o debate sobre pluralidade, equidade e representatividade nos espaços de decisão, propondo caminhos conceptuais e práticos para a transformação democrática das instituições culturais.

Palavras-chave

Gestão cultural; Sociomuseologia; Liderança feminina; Pluralidade; Interseccionalidade; Museus de Arte.

Abstract

This dissertation analyzes the advantages of plural and diverse cultural management within museum institutions, focusing on the presence of women in positions of power. Adopting a qualitative and interdisciplinary approach, it examines two case studies: the Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) and the Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado (MNAC), through the professional trajectories of María Berríos and Emília Ferreira. Grounded in sociomuseology, gender studies, and critical epistemologies, the research proposes an intersectional reading of cultural management. The findings demonstrate how inclusive leadership models can challenge traditional institutional structures and foster innovative practices and more democratic forms of governance within museums. This work thus contributes to the ongoing debate on plurality, equity, and representativeness in decision-making spaces, offering both conceptual and practical pathways toward the democratic transformation of cultural institutions.

Keywords

Cultural Management; Sociomuseology; Female Leadership; Plurality; Intersectionality; Art Museums.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Introdução	1
1.1 Tema	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Metodologia	8
1.4 Estrutura	10
Capítulo 1	14
A Pluralidade como Princípio de Gestão: Perspetivas Teóricas sobre Representação e Inclusão	14
1.1 Abordagens Teóricas sobre Gestão, Identidade e Inclusão	14
1.2 Estado da Arte	25
Capítulo 2	46
Museus, enquadramento conceptual, metodológico e teórico: Sociomuseologia, estudos género e diversidade cultural	46
2.1 Plano de Investigação, Métodos e Técnicas	46
2.2 Contexto: Apresentação e Discussão	49
2.3 Contextualização das Entrevistadas: Experiências e Percursos de Gestão Plural	53
2.4 A Sociomuseologia, Diversidade e a Pluralidade	62
2.5 O Feminismo como Porta de Entrada	68
Capítulo 3	73
Pluralidade, Gestão Cultural, Desafios Institucionais caminhos e possibilidades	73
3.1 Gestão Institucional do MNAC: Uma análise a Entrevista com Emília Ferreira e perspetivas a partir do seu olhar	73
3.2 Integração da Pluralidade e Identidade nas Práticas Museológicas: A Gestão de María Berríos no MACBA.	82

3.3 Os Contributos da Gestão Diversificada e a Transformação Massiva da Mentalidade junto da Sociedade	93
3.4 Propostas para redução de Assimetrias	97
Considerações Finais	103
Referências Bibliográficas	108
Anexo	122
A: Guião de Entrevista com Emília Ferreira	122
B: Guião de Entrevista com María Berríos	127
C: Respostas de Emília ao Guião de Entrevista	130

Introdução

1.1 Tema

Esta investigação propõe uma análise da gestão museológica sob a perspectiva da diversidade, com ênfase na forma como os museus se relacionam com as diferenças sociais e culturais. Destaca-se a importância de gestores que representem corpos e vozes socialmente marginalizados e não normativos, atuando como mediadores culturais capazes de estabelecer conexões significativas com a diversidade cultural. Por outro lado, a análise concentra-se na pluralidade entendida em um sentido relacionado à convivência e ao reconhecimento de múltiplas vozes e valores em uma sociedade. Ou seja, na presença de múltiplos atores diversos na gestão dos museus. A discussão sobre a gestão de museus se intensificou a partir da década de 1980¹ e permanece relevante devido ao potencial transformador da posição, sobretudo no que tange à inclusão e representação de identidades diversas.

Isaiah Berlin (1991, p.6) contribui para a compreensão da pluralidade ao destacar que valores e modos de vida múltiplos podem coexistir racionalmente, mesmo quando incompatíveis, enfatizando a necessidade de reconhecimento e respeito mútuo, sem hierarquização. Charles Taylor (1994, p.25) reforça essa ideia ao afirmar que o reconhecimento das identidades culturais é uma necessidade humana fulcral para a justiça social, o que requer uma mediação comprometida com processos de transformação sociocultural. Nesse sentido, Honorato e Moraes (2016, s.p) argumentam que a pluralidade “demanda uma mediação que ultrapasse a mera coexistência indiferente das diferenças, promovendo a construção de um comum dissensual, efetivamente político e radicalmente democrático”, especialmente nos espaços de poder.

Em contrapartida, a diversidade, conforme discutida por Stuart Hall (1990, p.225), enfatiza a variedade e a transformação constante das identidades culturais, destacando a riqueza das diferenças presentes nas sociedades contemporâneas. Will Kymlicka (1995, p.75) complementa essa perspectiva ao defender que a pertença cultural é essencial para a autonomia individual, ressaltando a importância da valorização das diferenças para a construção de uma cidadania plural. É neste sentido que os dois conceitos serão tratados juntos, de forma complementar. A principal distinção entre diversidade e pluralidade,

¹ “A discussão sobre gestão de museus intensificou-se a partir da década de 1980 e hoje permanece uma questão central.” (Alves, 2015, p. 1)

conforme este trabalho, reside no fato de que, embora a diversidade se refira à existência de diferentes figuras, somente uma presença plural pode operar uma construção comum, política e transformadora. Assim, a diversidade pode não abarcar a subjetividade e o engajamento político que caracterizam a pluralidade.

Para mais, a pluralidade permite avançar na compreensão das diferenças por meio do conceito de interseccionalidade, que amplia a análise para além das categorias isoladas, considerando as múltiplas dimensões que atravessam as experiências sociais. Diferentemente da diversidade, frequentemente discutida em um patamar socioeconômico, a pluralidade envolve a compreensão da multiplicidade de epistemologias promovidas por diferentes indivíduos. Como ressaltam Queiroz e Britto (2023, p. 46), “(...) para a compreensão das distintas geo-corpo-políticas e, conseqüentemente, da diversidade epistêmica construída a partir do conhecimento corporificado, é necessário pensar em perspectiva interseccional, reconhecendo os múltiplos marcadores sociais da diferença e da desigualdade.” Dessa forma, a pluralidade não apenas reconhece a coexistência de diferenças, mas também possibilita uma abordagem integrada e crítica das desigualdades, fundamental para a transformação social e cultural nos espaços museológicos.

Para compor a argumentação e ilustrar a importância dessa presença plural, serão analisados dois estudos de caso. No contexto museológico, os dois casos escolhidos são o Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado (MNAC) e o Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA). No que diz respeito aos cargos de gestão, o MNAC será estudado a partir de uma entrevista com a Ex-Diretora Emília Ferreira e de uma entrevista com a atual Diretora de Conservação e Investigação do MACBA, María Berríos. Previamente, a pretensão era de que a entrevista fosse realizada com Elvira Dyangani Ose (atual Diretora do MACBA). Todavia, por questões de agenda, a entrevista foi remanejada para María Berríos. Para análise das duas entrevistadas e dos respectivos museus, seguiu-se uma abordagem no campo das etnografias de museus, que se traduz na caracterização do objeto-museu e na subsequente análise dos valores, das narrativas apresentadas nas entrevistas e no que foi apreendido sobre o museu, as estratégias envolvidas, com um especial enfoque na problematização crítica. Uma abordagem comparativa, mais conhecida como cross-cultural ou Museologia comparativa, que em termos técnicos é descrita como: “estudo sistemático e comparativo de formas museológicas e comportamentos em contextos culturais diferentes” (Kreps, 2003, p. 4), ferramenta que possibilitou explorar características em comum, assim como as diferenças que

os dois museus e as duas diretoras apresentam, situando a problemática em um quadro mais vasto.

Duas mulheres distintas, que sobretudo, procuram no seu trabalho operar mudanças a partir de apostas em artistas disruptivos, em exposições arrojadas, que interpelam a sociedade sobre problemáticas vigentes, capazes de incomodar o espectador. Indo contra a perpetuação de narrativas eurocêntricas e excludentes vigentes no campo museológico. A visão dessas duas mulheres importa, pois, neste estudo serão tratadas como uma mais-valia cuja presença opera a diferença. Ambos os museus exemplificam realidades que permitem analisar tanto possibilidades quanto limitações no campo da gestão cultural oferecendo perspectivas sobre os desafios de inclusão de gestores disruptivos e os desafios encarados para ir contra o que é vigente. Nestes casos, enquanto mulher. A escolha de María Berríos, Diretora de Conservação e Investigação, e Emília Ferreira, ex-Diretora Geral, reflete o interesse em estudar lideranças femininas com trajetórias e origens distintas, compreendendo como esses modelos de gestão podem ser representativos, pluralistas e inovadores.

Crítérios de Seleção das Entrevistadas

As entrevistadas foram selecionadas com base na sua atuação em cargos estratégicos dentro da estrutura museológica, em funções de liderança e decisão institucional, com capacidade de intervir em políticas curatoriais, processos de aquisição, definição de exposições, programas públicos e constituição de equipes. Existiram alguns critérios subjacentes à seleção das entrevistadas nomeadamente a diversidade e a representatividade dos contributos, atendendo a uma perspectiva transversal das práticas museológicas analisadas (gestão e estratégia, coleções, educação, programas para o público e programação expositiva). A escolha final das entrevistadas resultou da conjugação entre as sugestões da autora e do interlocutor de contacto na instituição e adaptou-se aos constrangimentos de tempo e de disponibilidade. Uma das entrevistas foi realizada no dia 30 de junho de 2025, em formato áudio, mediante autorização expressa da entrevistada, María Berríos, e posteriormente transcrita na língua original em que decorreu (espanhol). Todavia, por decisão da própria, não foi concedida autorização para a inclusão integral da entrevista na presente investigação, permitindo apenas a utilização de excertos específicos, devidamente aprovados por si.

A escolha de Emília Ferreira deve-se à relevância da sua gestão no MNAC entre 2017 e 2025, caracterizada por esforços de reposicionamento institucional, abertura a novos

públicos, parcerias com a academia e valorização de narrativas historicamente marginalizadas. A entrevista foi realizada por e-mail: o guião foi enviado em 1º de abril de 2025 e as respostas foram recebidas no dia 24 de abril de 2025. As respostas foram entregues por escrito, em documento Word, e analisadas de acordo com categorias temáticas: gestão participativa, desafios estruturais, curadoria inclusiva e políticas de visibilidade.

Emília Ferreira, nascida em Lisboa em 1963 foi nomeada Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea e da Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Lisboa, em dezembro de 2017. O seu currículo, inclui contributos ímpares na contextualização da produção científica, tecnológica e artístico-cultural sendo: artistas; modernistas; contemporaneidade; mulheres; Sarah Affonso; Paula Rego; Estudos sobre as Mulheres; Museus públicos de arte; Educação em Museus e entre tantos outros.²

A entrevista inicialmente prevista com Elvira Dyangani Ose, então Diretora-Geral do MACBA, foi redirecionada pela instituição a María Berríos, o que se revelou particularmente pertinente. Embora ocupe uma diretoria de natureza diferente, M. Berríos coordena áreas centrais como exposições, programas públicos, arquivos, publicações e investigação, assumindo um papel curatorial e político fundamental no museu. Além disso, a sua trajetória profissional como socióloga, editora e curadora com forte atuação no Sul Global contribui de modo relevante para os objetivos desta investigação, centrada na análise de figuras gestoras plurais e das suas contribuições institucionais.

María Berríos, natural de Santiago do Chile, é licenciada em Sociologia pela Universidad de Chile, mestre em Estudos Culturais Latino-Americanos e doutoranda em Sociologia na Goldsmiths, University of London. Atuou em instituições como o Museo de la Solidaridad Salvador Allende e foi co-curadora da 11ª Bienal de Berlim. A sua atuação crítica e transdisciplinar é marcada pela defesa de epistemologias periféricas, práticas curatoriais colaborativas e reconfiguração institucional a partir de perspetivas decoloniais.³

1.2 Objetivos

De acordo com Alan Bryman (2007), algumas questões orientam as decisões relacionadas à pesquisa e aos métodos utilizados. Paraphraseando o autor, a função principal do desenho de

² Ferreira, E. (n.d.). Currículo de Emília Ferreira. Ciência Vitae. Recuperado em 26 de fevereiro de 2025, de <https://www.cienciavitae.pt/EB19-F419-ED03>

³ As informações que aqui constam são fruto das respostas de María Berríos a primeira pergunta da entrevista onde descreve sua trajetória e chegada ao MACBA. (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025)

pesquisa é garantir que as evidências obtidas permitam responder à questão inicial da forma mais clara e inequívoca possível: “The function of a research design is to ensure the evidence obtained enables us to answer the initial question as unambiguously as possible” (Bryman, 2001, p. 9). A partir dessa questão, torna-se possível “start to make strategic choices about which methods and sources are the most appropriate for answering your research questions. It is useful to engage directly with questions about how and why particular methods and sources might yield data which will help you to answer your questions...” Segundo Mason (2002, p.27, como citado em Bryman, 2007, p. 7). No desenvolvimento desta investigação, uma questão central permeou todas as informações coletadas: de que forma figuras em cargos de decisão podem responder aos desafios da sociedade multicultural? Com base nessa questão, os objetivos aqui propostos estão relacionados às possíveis respostas para essa pergunta.

Os objetivos que aqui se colocam pretendem refletir sobre memória, identidade e representação. Com o intuito de evidenciar a importância para a mudança social dos estereótipos em geral, sejam eles de gênero, etnia, raça e entre outros no âmbito dos lugares de poder no contexto museológico da arte, de modo trans e interdisciplinar, cruzando algumas áreas de conhecimento como as das artes visuais, sociomuseologia e recorrendo a algumas outras. O objetivo principal consiste em tecer algumas considerações a articulação entre a diversidade e os postos de trabalho de maior relevância nos museus. Resulta de um tema pouco consensual, com diversas abordagens, leituras e que abre margem para outras percepções, reações críticas e inclusive preconceitos. Tornar visível o protagonismo feminino nos contextos museológico e patrimonial constitui não apenas um gesto de reconhecimento histórico, mas também um ato de justiça e um passo em frente na construção de uma sociedade mais justa, equitativa, que aplica os conceitos de igualdade de gênero, de inclusão social e de democracia participativa (Rechena, 2011, p. 239).

As implicações deste objetivo principal consistiram em enquadrar o contexto histórico, cultural, institucional de desenvolvimento de cada um desses museus, em particular a forma como hoje esta articulado o seu discurso, compreendendo as mudanças de paradigmas realizadas. Tal enquadramento é indissociável do percurso das duas figuras entrevistadas cujas ações revelam e refletem o discurso atual promovido por essas instituições e também as mudanças de paradigmas operadas seja pela presença, pelas iniciativas e pelos vislumbres do trabalho de cada uma reservando as particularidades de cada função. A museologia, não

pode ser encarada como área neutra, muito pelo contrário, deve ser interventiva e deve dar espaço a equidade social e a luta contra estereótipos de maneira geral. E os museus são esses espaços de memória cultural, material ou imaterial (Torregrosa, 2019, p. 186).

Um segundo objetivo centra-se na caracterização dos museus quanto à sua visão, valores e objetivos no âmbito das estratégias desenvolvidas na defesa e valorização da diversidade cultural. Isso inclui as articulações com comunidades sociais, identitárias, étnicas e culturais, considerando uma perspectiva transversal das práticas museológicas, seja na gestão de coleções, exposições, pesquisa ou outros programas. Ao evitar estereótipos e dicotomias simplistas entre “nós” e “os outros”, e ao fortalecer o diálogo intercultural e o engajamento social, essas práticas enriquecem tanto o acervo quanto a narrativa museológica, incorporando múltiplas perspectivas.

A investigação tem como escopo, pessoas que já ocupam posições de tomada de decisão, com o objetivo de despertá-las para a importância de estarem atentas às mudanças sociais em curso. Além disso, o estudo também se destina a estudantes e futuros ocupantes dessas posições, bem como às comunidades afetadas. Os efeitos suscitados a partir da presente pesquisa na transformação de mentalidades, evidencia o impacto da arte como ferramenta de mudança social, alinhado aos objetivos estabelecidos pelas Agendas da Organização das Nações Unidas. Em particular, essas agendas abordam a igualdade de gênero, o empoderamento de todas as mulheres e meninas, e a promoção dos direitos das pessoas LGBTQIAPN+.

Para justificar a importância da diversidade entre gestores e desconstruir a hegemonia de discursos dominantes, é preciso focar em como o discurso hegemônico afeta a gestão, especialmente sob a ótica da "colonialidade do poder". Esse conceito, como destacado por Santiago Castro-Gómez e Ramón Grosfoguel, propõe que a herança colonial perpetua hierarquias e exclusões, estabelecendo uma ordem na qual apenas determinados grupos, geralmente ligados a uma visão ocidental e masculina de mundo, detêm posições de poder e privilégio. Assim, ao manter gestores não diversos, a estrutura organizacional reproduz essa colonialidade do poder, excluindo visões alternativas e restringindo o campo epistêmico. Refletir sobre essas posições ocasionaria um desdobramento conceptual que consistiria em uma transformação epistêmica ou “giro decolonial” como designou Santiago Castro-Gómez e Ramón Grosfoguel em 2007.

Tendo em conta o referido, o que se pretende não é sublinhar a ausência, mas valorizar

as contribuições dessa presença, que persiste mesmo diante da falta de diversidade. A gestão cultural dos museus exige uma reflexão sobre a diversidade, levando em conta aspectos históricos que vêm sendo revisados sob uma perspectiva acadêmica e constitucional.

Ao considerar as perspectivas de Emília Ferreira e María Berríos, torna-se essencial refletir sobre o papel de cada uma na construção dessa presença restrita. Restrita não em números, mas nas condições de atuação. Como afirma Emília Ferreira em uma das respostas à entrevista: “não nos enganemos, mesmo entre nós: as mulheres têm também um trabalho a fazer nas suas próprias cabeças. Muitas das que conseguem chegar a cargos de poder manifestam, de várias maneiras, tiques (e actos!) de misoginia. Não só na maneira como se vestem (diminuindo os sinais exteriores de identificação com o feminino: mais fatos e menos vestidos; mais cores neutras, etc. — parecem coisas superficiais, mas são sinais de que querem passar despercebidas no seu género, porque este continua a ser mais visível do que tudo o mais), como na maneira como se comportam enquanto líderes, muitas vezes deixando para trás manifestações necessárias e até urgentes de empatia, para não serem consideradas fracas.” (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025, em resposta a pergunta 8 em contexto de Introdução e percurso profissional)

Emília Ferreira em um dos seus trabalhos, também procura inquirir as artistas e observa que apesar do número crescente de mulheres em lugares de poder, sendo esses: “direcções ou projectos curatoriais com visibilidade” (Ferreira, 2018, p. 6), algumas dessas artistas consideram que “Por desconfortável que possa revelar-se esta constatação, o facto de haver muitas mulheres nos museus não significa uma automática mudança de atitude, já que muitas mulheres (como tantos homens) caem no logro da “gender data gap” e acabam por nutrir o mito de que a paridade chegou, contribuindo para a manutenção do status quo.” (Ferreira, 2018, p. 6) Objetivamente, o que de fato importa é que essas mulheres tenham liberdade de liderar de novas maneiras, sem performar características masculinas para se enquadrar, podendo ousar ser diferente.

María Berríos, no que diz respeito a responsabilidade social e impacto da diversidade na gestão museológica observa que: “Al asumir un cargo como el mío, existe una responsabilidad enorme: no puedo ser que yo sea la única persona migrante con una posición en la institución.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Esta análise abrange não apenas os fatores que as conduziram ou outorgaram a chegada neste espaço, mas também a maneira como elas se perceberam importantes e capazes de ali

estar. Além disso, questiona-se sobre o que pode ser feito de forma diferente, de modo a facilitar o acesso destas pessoas negligenciadas. O foco central está em compreender os benefícios advindos dessa presença e as principais mudanças associadas. O que essas duas mulheres têm para mostrar de contributo nessa escalada.

Embora não represente um ponto final, este esforço simboliza um começo promissor, especialmente ao trazer à tona questões sobre a ausência e a predominância de narrativas pouco plurais na história. O estudo, no entanto, pretende a partir das duas entrevistas obter pistas sobre as influências e características de gestões mais diversas na construção de novas abordagens museológicas, valorizando a contribuição de diferentes atores na gestão cultural. Para tanto, propõe uma conceptualização da construção feita até a materialização do contexto atual, recorrendo à bibliografia existente e tendo em conta as limitações impostas para realização do estudo. As integrações da base teórica com as contribuições das entrevistadas, lançam chaves que poderão vir a facilitar os caminhos para novas possibilidades, enfatizando o papel de vozes heterogêneas na transformação do cenário museológico.

Essa reflexão reforça o quão benéfico seria para museus, expandir as suas práticas para incluir visões e experiências diversas. Como resultado, adota-se uma abordagem mais inclusiva. Nesse sentido, interessa elencar quem se beneficia da perpetuação de estigmas e quais condições são oferecidas para a redução das assimetrias. Advertindo, ainda, que mesmo de forma não intencional, o impacto museológico pode limitar o público ao privar-lhe de perspectivas alternativas sobre diferentes situações.

1.3 Metodologia

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa e interdisciplinar, combinando pesquisa bibliográfica, análise documental e referenciais teóricos da Sociomuseologia, dos Estudos de Género e da Gestão Cultural, com o objetivo de investigar as influências e características da pluralidade nos espaços de poder dos museus.

A principal técnica de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, por permitir a articulação entre questões previamente formuladas e liberdade para respostas discursivas mais profundas, favorecendo o surgimento de temas e experiências relevantes. A realização das entrevistas com duas figuras importantes de cada museu baseou-se em visitas realizadas às instituições durante os anos de 2023 e 2024. A metodologia foi aplicada de forma a explorar

a experiência situada de mulheres gestoras que ocupam ou ocuparam cargos estratégicos em instituições museológicas de referência.

Como base contextual para este projeto, será considerado o modelo proposto por Bryman no seu texto *Elements of the process of social research* (Bryman, 2012), no qual o autor destaca elementos fundamentais para a pesquisa, organizados em subsecções que facilitam a sua compreensão. Dessa forma, o estudo poderá ser conduzido de maneira completa, abrangendo uma revisão da literatura, abordagens teóricas, formulação de perguntas de pesquisa, estudo de casos, além da análise metodológica de dados e entrevistas.

A análise assenta na compilação de uma bibliografia estruturada que abrange e articula o enquadramento teórico para contextualizar o estudo no âmbito da museologia social, incluindo a história da arte, estudos de género, entre outras áreas no âmbito das Ciências Sociais. O aprofundamento da bibliografia foi adquirindo mais camadas à medida que novos resultados empíricos surgiam ao longo do processo. As técnicas adotadas ajustaram-se progressivamente ao objeto de estudo e aos contextos da investigação, tendo em conta os recursos disponíveis, a disponibilidade das entrevistadas e o tempo de execução.

Foram realizadas duas entrevistas com profissionais de destaque no campo museológico ibero-americano: Emília Ferreira, Ex-Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC), e María Berríos, Diretora de Conservação e Investigação do Museu de Arte Contemporânea de Barcelona (MACBA). Ambas as entrevistas seguiram um guião temático elaborado a partir de quatro eixos principais: gestão institucional, políticas curatoriais, práticas inclusivas e representatividade nos processos decisórios.

Análise dos Dados

Os dados coletados foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo temática, que permite identificar, categorizar e interpretar padrões recorrentes nos discursos das entrevistadas. A análise concentrou-se em eixos como: estratégias de gestão participativa, práticas curatoriais contra-hegemônicas, promoção da diversidade e os desafios institucionais enfrentados na implementação de políticas inclusivas.

As respostas não apenas fundamentaram a construção da argumentação, como também, em muitos momentos, apresentaram perspectivas críticas ou até divergentes face ao referencial teórico adotado e ao próprio contexto institucional das entrevistadas.

Essa tensão permitiu compreender que, embora a presença de gestoras plurais possa, sim,

contribuir para transformações estruturais em museus públicos, esse poder não se concentra unicamente em figuras centrais. Pelo contrário, o que se percebe é que figuras únicas não são capazes de operar mudanças sozinhas, e que são os ideais, quando compartilhados e sustentados coletivamente que podem suscitar transformações efetivas.

Deste modo, as ideias emergentes nos discursos apontam tanto para aquilo que encontra lugar no presente quanto para o que se distancia dele, iluminando, de maneira realista, as potências e os limites das trajetórias dessas duas gestoras no campo museal.

1.4 Estrutura

O presente trabalho está organizado de modo a proporcionar uma compreensão aprofundada acerca dos benefícios e potencialidades de uma gestão plural no contexto museológico, articulando fundamentação teórica, análise empírica e propostas de ação que procurem alavancar esses benefícios à luz das dificuldades elucidadas nas entrevistas realizadas. A estrutura da dissertação foi concebida de forma lógica e progressiva, de modo a assegurar a coerência entre as diferentes etapas de investigação. Desde a definição do problema e dos objetivos, à análise dos resultados e à formulação de propostas conclusivas.

A *Introdução* apresenta o tema central, a relevância científica e social da investigação, bem como a delimitação dos dois casos de estudo selecionados: o Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC), em Lisboa, e o Museu de Arte Contemporânea de Barcelona (MACBA). A introdução compreende ainda o estado da arte, os objetivos gerais e específicos, a metodologia adotada e a estrutura geral do trabalho.

Esta primeira parte subdivide-se em quatro pontos essenciais: *1.1 Tema*, que introduz o objeto de estudo e apresenta as bases conceptuais e teóricas que sustentam a investigação. São explorados os principais referenciais da gestão cultural contemporânea, com ênfase nos debates sobre pluralidade, diversidade, interseccionalidade e representatividade nos contextos museológicos; *1.2 Objetivos*, secção que expõe as questões de investigação, o problema central, os objetivos gerais e específicos e as hipóteses orientadoras que fundamentam o percurso metodológico da pesquisa, clarificando a pertinência e a relevância dos resultados esperados; *1.3 Metodologia*, onde foi descrito o percurso metodológico adotado, incluindo os critérios de seleção das entrevistadas, os procedimentos éticos, os instrumentos de recolha e análise de dados, e a forma como as entrevistas foram concebidas e integradas na estrutura analítica. Outro ponto se trata do *1.4 Estrutura*, que apresenta a

organização geral do trabalho, explicando o modo como os capítulos se articulam entre si e de que forma contribuem para o alcance dos objetivos definidos.

O *Capítulo 1*, intitulado *A Pluralidade como Princípio de Gestão: Perspetivas Teóricas sobre Representação e Inclusão*, estabelece as bases teóricas e conceptuais que sustentam o estudo. Nele são apresentadas as *Abordagens Teóricas sobre Gestão, Identidade e Inclusão*, bem como o *Estado da Arte* que revisita os principais contributos académicos sobre o tema. Esta secção sistematiza a literatura especializada, situando a investigação no panorama científico atual e identificando as lacunas existentes nas práticas museológicas contemporâneas.

O *Capítulo 2*, sob o título *Museus, Enquadramento Conceptual, Metodológico e Teórico: Sociomuseologia, Estudos de Género e Diversidade Cultural*, constitui o eixo central de fundamentação conceptual e empírica. Este capítulo é subdividido em cinco partes: *2.1 Plano de Investigação, Métodos e Técnicas*, que explicita o enquadramento metodológico, apresentando as estratégias de recolha de dados, as técnicas utilizadas e os procedimentos de análise; *2.2 Contexto: Apresentação e Discussão*, que introduz e contextualiza os casos de estudo, permitindo compreender o contexto organizacional, social e político em que as gestoras analisadas atuam; *2.3 Contextualização das Entrevistadas: Experiências e Percursos de Gestão Plural*: Contextualizará as entrevistadas e analisará as experiências e percursos de uma gestão plural. Esta análise é articulada com contributos de diferentes autores, permitindo integrar interpretações preliminares dos resultados com os objetivos estabelecidos, *2.4 A Sociomuseologia, Diversidade e Pluralidade*, subcapítulo que desenvolve o enquadramento teórico da sociomuseologia contemporânea e a sua relação com a pluralidade e a diversidade. São mobilizados contributos de autores como Stoffel, Bolaños, Castejón, Ibáñez e outros, que sustentam a compreensão de um museu participativo, inclusivo e socialmente transformador. Este ponto ainda discute a importância da gestão participativa, da mediação cultural e do papel do museu como catalisador de mudança social; *2.4 O Feminismo como Porta de Entrada*, que introduz as epistemologias feministas e interseccionais no campo museológico, analisando a forma como o feminismo contribui para a desconstrução das hierarquias de poder, para o questionamento dos cânones históricos e para a reformulação das práticas de gestão cultural. Nesta secção, discutem-se ainda os contributos de autoras como bell hooks, Audebert, Butler, Davis e Akotirene, articulando o feminismo à museologia crítica e à pluralidade institucional.

O *Capítulo 3*, intitulado *Pluralidade, Gestão Cultural, Desafios Institucionais, Caminhos e*

Possibilidades, corresponde à fase analítica e propositiva do trabalho, na qual os dados recolhidos são revelados e interpretados à luz do enquadramento teórico construído. Cujas intenções consistem em materializar e compreender, a partir da análise das entrevistas, os efeitos positivos de uma gestão plural e diversificada. O capítulo estrutura-se da seguinte forma: *3.1 Gestão Institucional do MNAC: Uma Análise à Entrevista com Emília Ferreira e Perspetivas a Partir do seu Olhar*, onde são analisadas as experiências, reflexões e práticas de Emília Ferreira enquanto Diretora do MNAC. Uma análise a Entrevista com Emília Ferreira e perspetivas a partir do seu olhar. Onde se expõe ideias e contributos da Ex-Diretora do MNAC e o que tem a dizer sobre a sua trajetória e sobre a temática. A partir das suas respostas, examinam-se as estratégias de gestão inclusiva, as limitações estruturais do setor e os avanços alcançados em termos de representação e acessibilidade; *3.2 Integração da Pluralidade e Identidade nas Práticas Museológicas: A Gestão de María Berríos no MACBA*, que explora a experiência de María Berríos. A Diretora de Conservação e Investigação do MACBA, conta, a partir da sua trajetória a importância de ser quem é e de estar onde esta. Contribuindo para o aprofundamento das questões aqui levantadas, abrindo espaço para outras discussões e relatando um pouco da sua realidade institucional, destacando a incorporação de práticas colaborativas, horizontais e decoloniais. De modo geral, esses dois capítulos, trabalham as respostas das duas figuras de maneira articulada com o tema do projeto; O subcapítulo *3.3 Os Contributos da Gestão Diversificada e a Transformação Massiva da Mentalidade junto da Sociedade*, secção que articula os testemunhos recolhidos às teorias sobre pluralidade e diversidade, refletindo sobre os impactos sociais, económicos e simbólicos de uma gestão cultural inclusiva. São analisadas as transformações de mentalidade e os efeitos duradouros de políticas museológicas plurais; Como proposta de intervenção, o ponto *3.4 Propostas para Redução de Assimetrias*, reúne e sistematiza as estratégias, medidas e boas práticas identificadas ao longo da investigação. Esta secção propõe ações de formação, políticas de recrutamento inclusivo, redes de colaboração e instrumentos de monitorização, tendo em vista a implementação de uma museologia mais equitativa e participativa.

Por fim, as *Considerações Finais* sintetizam os principais resultados da investigação, retomando os objetivos iniciais e avaliando de que modo foram atingidos. São discutidas as contribuições das diretoras analisadas, Emília Ferreira e María Berríos, para a construção de práticas museológicas mais plurais e representativas. As conclusões evidenciam também as limitações estruturais persistentes, bem como as possibilidades de avanço através de políticas

públicas sustentáveis e do fortalecimento das lideranças femininas e interseccionais. A dissertação encerra-se com as Referências Bibliográficas, elaboradas segundo as normas da APA e com os Anexos, que incluem os guiões das entrevistas, e a transcrição integral das respostas de Emília Ferreira.

A Pluralidade como Princípio de Gestão: Perspetivas Teóricas sobre Representação e Inclusão

1.1 Abordagens Teóricas sobre Gestão, Identidade e Inclusão

O manual de Boas práticas para a construção de um ecossistema laboral mais inclusivo na cultura, a Performart (Associação para as Artes Performativas em Portugal), apresenta resultados significativos em termos de inclusão e destaca que o seu principal objetivo é combater formas de discriminação ainda persistentes. “De fato, apesar dos avanços e conquistas, há muito a ser feito... Se observarmos ao nosso redor, o quadro de direitos e liberdades conquistados convive com limitações, privações, escassez de recursos e falta de conhecimento. Avançamos 50 anos, mas muitos dos nossos museus, bibliotecas e teatros ainda não são acessíveis nem representam a diversidade da sociedade que desejam refletir. Continuamos a ser um setor predominantemente composto por pessoas brancas e sem deficiência, majoritariamente homens. No entanto, na base da força de trabalho, observa-se uma diversidade muito maior.” (Performart, 2023, p. 9).

Perante este cenário, a importância da liderança e do investimento em recursos humanos e institucionais tornam-se fundamentais para o desenvolvimento de uma agenda social nos museus, influenciando diretamente a sua capacidade de adaptação às mudanças sociodemográficas e de promoção da diversidade cultural. O conceito de Diversidade Cultural, criado pela UNESCO, reconhece as contribuições imateriais promovidas por múltiplas culturas, capazes de romper com uma visão hierárquica do Patrimônio. Esse conceito é definido como “práticas, representações e expressões, bem como conhecimentos e habilidades transmitidos de geração em geração, que proporcionam às comunidades e grupos um senso de identidade e continuidade” (Moghadam & Bagheritari, 2007, p. 10), constituindo um componente basilar para a gestão almejada.

Mais do que isso, a articulação na abordagem das temáticas e o envolvimento social com o ecossistema ao redor são fundamentais para evitar a “veiculação de dicotomias simplistas entre nós e o outro, assim como a rigidez das categorizações daí resultantes, que, apesar de inicialmente bem-intencionadas e voltadas para o engajamento das comunidades imigrantes, acabam por reforçar estereótipos em vez de combatê-los” (Carvalho, 2015, p. 37-38).

As análises realizadas por Ana Carvalho em 2015, com base nos casos do Museu de

Culturas do Mundo (MWC) em Gotemburgo, o World Museum Liverpool (WML) e o Museu Nacional de Etnologia (MNE) em Portugal, evidenciam a influência decisiva dessas abordagens no repensar institucional dos museus europeus.

A intenção é propor e articular noções transformadoras, explorando novas formas de gestão, baseadas na inclusão de corpos insurgentes e marginalizados, com ênfase em gênero e identidade. De maneira a aprofundar esses debates no âmbito organizacional dos museus. Elucidando os benefícios de uma gestão diversificada, examinando as propostas oferecidas por essas gestoras, salvaguardando as suas respectivas áreas de atuação e vislumbrando o reflexo disso no funcionamento dos museus. Com a percepção de que a diversidade enquanto ferramenta, teoricamente, é a compreensão da multiplicidade de epistemologias, promovidas por diferentes indivíduos, o que pode ser descrito como um dispositivo que permite pensar de modo interseccional.

Entendendo os corpos destas duas mulheres como marcadores capazes de identificar transformações no campo da memória, evidenciando o impulsionamento gerado pela sua gestão mais plural, disruptiva e inclusiva. Ainda que se compreendam imensos avanços, a partir das entrevistas e da visão oferecida, será possível analisar o panorama atual e conseqüentemente as dificuldades de implementações de propostas que possibilitem reduções de assimetrias. No intuito de revisar as políticas institucionais vigentes, a fim de obter uma maior igualdade e inclusão, pois, na atual interpretação, o papel dos museus é assimilado como espaços de disputa simbólica e de transformação social.

Previamente, as ambições da presente investigação consistiam em verificar e analisar os impactos desta gestão plural nos museus de arte. Todavia, à medida que as entrevistas se desenrolaram considerando a complexidade inerente aos estudos de impacto, foi possível apenas compreender as influências e as características de uma gestão plural. Devido às limitações inerentes ao trabalho, este estudo focará principalmente nos dois casos de estudo, que servirão como referência fundamental para contextualizar os objetivos propostos, bem como para analisar as características e influências dessa gestão plural.

Neste sentido, os casos analisados constituem exemplos elucidativos da forma como a museologia social pode servir de alavanca para uma gestão mais universal, democrática e inclusiva. Tornando evidente, os benefícios da inserção de figuras como as que são exemplificadas. Com a ressalva de que, embora existam figuras únicas, elas são insuficientes para promover mudanças de grande magnitude em instituições tão complexas como os

museus de arte.

No entanto, é fundamental abordar essa questão a partir de uma perspectiva ideológica feminista que propõe uma visão otimista e que consegue a partir disso observar mudanças significativas. Pois, é chegado o momento de refletir sobre a outra metade da humanidade que tem sido historicamente negligenciada. Devemos examinar o papel dessas pessoas na história e reivindicar uma voz tanto para aquelas que viveram no passado quanto para as que estão presentes no nosso tempo (Ferreira 2020, p. 2). As análises dos dois casos de estudo propostos nesta pesquisa justificam-se pela sua relevância no campo museológico contemporâneo, em especial nas disputas por representação e transformação institucional.

Cida Bento, juntamente com Ivair Augusto dos Santos e Hédio Silva Júnior, fundou, em 1990, o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert), do qual é conselheira. Foi professora, recrutadora e é doutora com uma tese intitulada *Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público*, na qual investiga a diferença de tratamento entre candidatos brancos e negros no mercado de trabalho e os seus desdobramentos sociais. Pesquisa esta, que servirá de alicerce para a presente investigação. No livro *O pacto da branquitude*, obra fundamental para esta investigação, Cida Bento propõe importantes contribuições ao refletir sobre os lugares de gestão, sobre quem os ocupa e como essas presenças moldam as estruturas sociais. Para a autora, “na atuação das instituições, a visão de mundo, concepções, metodologias de trabalho e os interesses do segmento que ocupa os lugares de decisão e poder se manifestam nas estruturas.” (Bento, 2022, p. 664-665, versão Kindle). De forma a contextualizar e complementar o pensamento de Cida Bento, Néstor Canclini (2004) também enfatiza que as diferenças culturais estão sempre imbricadas em desigualdades econômicas e sociais, e que a conexão ou desconexão entre grupos é fundamental para a inclusão ou exclusão social. Essa compreensão permite situar a análise das práticas de gestão museológica não apenas como ações administrativas, mas como atos políticos que evidenciam disputas por reconhecimento, pertencimento e transformação estrutural.

Os casos de estudo selecionados revelam semelhanças e evidenciam o quão produtivo, benéfico e enriquecedor pode ser analisar duas mulheres com trajetórias distintas. A partir dos seus trabalhos e depoimentos, é possível compreender as suas perspectivas e crenças sobre a gestão em museus. Emília Ferreira e María Berríos constituem as bases empíricas que sustentam e fundamentam a problemática aqui discutida, sendo as suas entrevistas

elementos essenciais para alicerçar a argumentação. Modelos de análise que revelarão possibilidades e limitações no contexto da gestão cultural. A escolha dos museus⁴, decorre da compreensão destes espaços enquanto campo de disputa simbólica, narrativa e de construção histórica. A abordagem metodológica proposta irá delimitar e fundamentar o campo de observação com a seleção de fontes que possibilitem criar propostas para atenuar a problemática identificada. Não se trata, contudo, de uma crítica a indivíduos, mas de um vislumbre a outras maneiras de reflexão. Diferente daqueles já oferecidos até então.

A intenção é propor e articular as noções de corpos originadores de insurgência e transgressão⁵ nos lugares de gestão museológica, com base nos estudos de campo da sociomuseologia e do feminismo, a fim de aprofundar o debate em gênero e identidade. Importa, tratar identidade de maneira múltipla. De modo a incorporar na conversa corpos não considerados, agredidos e insurgentes que pretendem ocupar espaço nos museus. São vozes que se unem em prol de reflexões, protagonistas em um processo transformador, mas que, muitas vezes, permanecem sem um lugar visível de ação institucional. Todavia, ao assumirem esses lugares, passam a exercer a função de representantes e articuladores da comunicação com a sociedade. Como observa Emília Ferreira, esse “não assunto”, ou seja, a ausência de representatividade, ainda causa perplexidade, sobretudo por estar erroneamente associado a uma suposta perda de “qualidade”. No entanto, os dados apontam para uma realidade desigual: “metade da população tem apenas 10% da visibilidade total” (Ferreira, 2022, p. 6).

⁴ No artigo Definição Evolutiva de Sociomuseologia: Proposta para Reflexão (2007), Mário C. Moutinho traz a Declaração da Cidade de Salvador (junho de 2007), que, em suas palavras, resume de forma clara o papel que a instituição museu pode e deve assumir no mundo contemporâneo para diversos setores da sociedade: “Compreendendo os museus como instituições dinâmicas, vivas e de encontro intercultural, como lugares que trabalham com o poder da memória, como instancias relevantes para o desenvolvimento das funções educativa e formativa, como ferramentas adequadas para estimular o respeito à diversidade cultural e natural e valorizar os laços de coesão social das comunidades ibero-americanas e a sua relação com o meio ambiente.” e indica como directrizes entre outras “ Compreender a cultura como bem de valor simbólico, direito de todos e factor decisivo para o desenvolvimento integral e sustentável, sabendo que o respeito e a valorização da diversidade cultural são indispensáveis para a dignidade social e o desenvolvimento integral humano; (...) Compreender os museus como ferramentas estratégicas para propor políticas de desenvolvimento sustentável e equitativo entre países e como representações da diversidade e pluralidade em cada país ibero- americano; (...) Assegurar que os museus sejam territórios de salvaguarda e difusão de valores democráticos e de cidadania, colocados a serviço da sociedade, com o objectivo de propiciar o fortalecimento e o e a manifestação de identidades, a percepção critica e reflexiva da realidade, a produção de conhecimento, a promoção da dignidade e oportunidades de lazer; (...) Valorizar a vocação dos museus para a comunicação, investigação, documentação e preservação da herança cultural, bem como para o estímulo à criação contemporânea em condições de liberdade e igualdade; (...) Reafirmar e amplificar a capacidade educacional dos museus e do património cultural como estratégias de transformação da realidade social; (Declaração da cidade de Salvador, Junho 2007)

⁵ No livro *Teaching to transgress: Education as the practice of freedom*, bell hooks refere a importância de práticas pedagógicas resultaram da combinação de pedagogias anticolonialistas, feministas e críticas que questionam sistemas de dominação, como o racismo e o sexismo (hooks, 1994, p. 9-10).

Tal discrepância expõe o abismo entre a retórica da inclusão e a prática institucional, não apenas no que diz respeito à presença de artistas, como destaca a autora, mas também no que tange aos postos de gestão. Historicamente, nota-se uma predominância branca e masculina, que se perpetua e define os contornos do que é legitimado como arte e cultura nos espaços museológicos.

Portanto, a presença de figuras que se afastem do padrão constitui um sinónimo de disrupção. De maneira a conceituar o racismo estrutural⁶, e abrir caminho para a análise de outras desigualdades que emergem das interseccionalidades, é pertinente recorrer à definição proposta por Grada Kilomba, segundo a qual este consiste na exclusão de pessoas negras das estruturas sociais e políticas, que privilegiam “manifestadamente seus sujeitos brancos, colocando membros de outros grupos racializados em uma desvantagem visível, fora das estruturas dominantes” (2020, p. 77).

Há um passado que compromete a museologia com o seu acordo de pensamento desincorporado, neutro e pretensamente “universal”, herdeiro de paradigmas modernos que excluíram múltiplas epistemologias. Intelectuais⁷ latino americanos como: Cida Bento, Djamilia Ribeiro, Ailton Krenak, Lélia González, Andrea Giunta entre outros, chamam a atenção sobre a existência de um epistemicídio promovido pela modernidade desde o século XX, denunciando padrões e refletindo sobre corpos e política do conhecimento.

No seu estudo *Pioneering Female Museum Directors: A Transnational Comparison* (2024), Laia Anguix-Vilches contribui de modo relevante para esta investigação pois conectando o passado ao presente, demonstra que, apesar dos avanços, a desigualdade de gênero continua a marcar profundamente o setor museológico. “Writing a history of gender in the museum sector becomes especially significant in the current context of social demand for fair representation in arts and cultural management... Only by listening to this plurality of voices, can these institutions become agents of empowerment and role models for the whole society they aim to represent” (Anguix-Vilches, 2024, p. 35).

⁶ O racismo estrutural, conceito que estrutura a desigualdade social, predominante nos lugares de prestígio e conceptualizado por Grada Kilomba como uma exclusão de pessoas negras de estruturas sociais e políticas, que privilegiam “manifestadamente seus sujeitos brancos, colocando membros de outros grupos racializados em uma desvantagem visível, fora das estruturas dominantes” (2020, p. 77).

⁷ “Además los distintos encuentros han posibilitado la creación de una rede de investigadores y profesionales de los museos que comparten sus estudios y avances en el foro, una creciente comunidad de museólogos, no solo hispanoportugueses, sino del entorno iberoamericano que se dan cita año tras año para debatir y reflexionar sobre los problemas de la institución museística y buscas soluciones posibles.” (Gómez y Sánchez, 2024, p. 2)

Pensar museus, enquanto espaço de memória implica reconhecer a presença de uma multiplicidade de corpos e subjetividades. O que sugere, portanto, considerar as transformações no campo da memória. Trata-se assim, de identificar distintas performances corporais, experiências que sublinham os afetos e o próprio corpo como marcador social: invisível, subalterno, disciplinado, imobilizado, envelhecido, refletido, violento, degradado, erotizado, liberado (Xavier, 2007, p. 21-23).

Ao evocar os conceitos de "lugar de enunciação" e o "corpo que produz a autoria epistêmica"⁸, torna-se imprescindível reconhecer que o conhecimento é sempre produzido por sujeitos ou grupos posicionados em contextos específicos, determinados por fatores como origem geográfica, cultura, bem como condições sociais e políticas. Deste modo, a noção de "desvinculação" revela-se problemática, uma vez que a produção do conhecimento não pode ser dissociada da situação concreta dos sujeitos que o produzem. O saber deve, assim, ser compreendido não como um constructo universalmente aplicável, mas sim como condicionado pelas particularidades locais, culturais e políticas dos seus produtores. Importa destacar, ainda, que, apesar da atuação em uma escala restrita na sociedade, os museus têm assumido responsabilidades relevantes, sobretudo ao abordar temáticas como a imigração, participando ativamente na agenda da integração e da coesão social (Carvalho, 2015, p. 29).

Na concepção das autoras Marijara Souza Queiroz e Clovis Carvalho Britto, os Porta-Vozes da cultura são corpos geradores, logo: “A importância consiste na visualização do lugar geopolítico e corpo-político do sujeito que fala, rompendo com o conhecimento eurocentrado que desvinculou o lugar epistêmico étnico-racial/sexual/de gênero e o sujeito enunciador. “ (Queiroz e Britto, 2023, p. 44)

Embora algumas museologias ainda perpetuem traços do passado, emergem propostas museológicas que consideram novas poéticas e as políticas produzidas por outros corpos, tal como os dois casos de estudo que aqui terão lugar. Tanto os museus quanto as trajetórias de Emília Ferreira e de María Berríos, contribuem para aprofundar questões centrais no campo da gestão cultural, especialmente no que tange à importância de gestores e gestoras não normativos em instituições culturais. Compreender de que modo essas presenças tencionam estruturas consolidadas é essencial para promover rupturas institucionais que ultrapassam a

⁸ O autor Pierre Bourdieu em 1983 em seu trabalho, *Campo del poder y campo intelectual*, sugere que “cualquier percepción estructural se topa con un obstáculo epistemológico, es decir, con el individuo inmediato, *ens realissimum* que exige ser pensado como existencia separada y reclama en consecuencia una perspectiva sustancialista” (p. 97)

mera administração quotidiana, incidindo diretamente sobre práticas curatoriais, políticas de inclusão e modos de relação com o público. Essa dinâmica manifesta-se tanto em museus públicos de arte, como o MNAC, quanto em instituições compartilhadas, como o MACBA, evidenciando as vantagens e desafios de uma gestão diversificada.

Nesse sentido, o desenvolvimento e o delineamento de ações culturais orientadas para a liberdade implicam, conforme a leitura de Marijara Souza Queiroz e Clovis Carvalho Britto (2021), em diálogo com Judite Primo e Mário Moutinho, reconhecer que: “os corpos, quando articulados em processos insurgentes, assumem-se como ‘corpos-sujeitos, como corpos-políticos que reivindicam o direito à sua plena expressão, que exigem direito de existência” (p. 34). Esses corpos tornam-se, assim, corpos-geradores ao “redesenham formas e processos mais democráticos e participativos, que reconheçam e expressem palavras, objetos, corpos e saberes dos povos historicamente oprimidos e subalternizados” (p. 34). Desta forma, a gestão cultural diversificada não apenas reflete a pluralidade dos sujeitos envolvidos na produção do conhecimento, mas atua como agente transformador, capaz de promover práticas institucionais mais inclusivas e politizadas, alinhadas com as demandas sociais contemporâneas.

O que de algum modo vem de encontro com o que afirma Emília Ferreira, quando refere a importância de “quem tem sido relegado para o silêncio exija ter voz” e, conseqüentemente, “libertarmo-nos desta espécie de Síndrome de Estocolmo em que nos deixamos ficar, dando à outra metade (minoritária) um poder absoluto de observação e valorização do real que, na verdade, deixa também de fora, na sua cega e autocentrada hegemonia” (Ferreira, 2022, p. 16-17)

Logo, é preciso tratar lugares de prestígio como viés de oportunidade, no intuito de dar lugar e promover a pertença de corpos marginalizados como corpos protagonistas. Trata-se de reconhecer figuras que promovem mudança, que ambicionam mais do que o mínimo direito à existência e à dignidade, e que atuam como porta-vozes de uma cultura plural e democrática.

Desde 2017⁹ da ponta norte à ponta sul de Portugal, catorze mulheres são diretoras de

⁹ Avanços vêm sendo galgados no contexto português desde meados de 2012 no contexto das mulheres e o que se nota é a melhora das condições nesse sentido. 1 de agosto de 2017, através da Lei n.º 62/2017, foi aprovado o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa: “As entidades do setor público empresarial e as empresas cotadas em bolsa elaboram anualmente planos para a igualdade tendentes a alcançar

museus e monumentos de responsabilidade do Ministério da Cultura.¹⁰ Um marco significativo, que revela não apenas novas inquietações, mas também os múltiplos avanços promovidos historicamente pelo feminismo, um ponto de partida para outras reflexões. Os estudos de género são a porta de entrada para a desmistificação de outras camadas de desigualdade. Jurema Werneck, por exemplo, afirma, que “na maioria dos dados, quando organizados segundo a cor e o sexo das pessoas, encontraremos desigualdade racial e pior situação para as mulheres negras” (2010, p. 6)

A ausência de figuras femininas em lugares de decisão e o arquétipo criado sobre estas figuras, corroboram a desvalorização, banalização e ridicularização daquilo que se associa ao feminino. Mesmo com formação e mérito, muitas mulheres foram e são frequentemente alvo de críticas enviesadas pelo género, “Despite her qualifications and skills, she was accused of having ‘destroyed, broken and ruined’ multiple artworks... Similar gender biases seem to underpin the abundant complaints against the ‘difficult’ personalities of female museum managers” (Anguix-Vilches, 2024, p. 28) A autora revela como o machismo condicionava e ainda condiciona o reconhecimento da autoridade feminina no campo museológico. Posteriormente, Emília Ferreira exemplifica esta constatação ao abordar as críticas que recebe por promover mais exposições de artistas. Revelando um padrão de violência simbólica, requeentemente reproduzida sob formas etaristas, raciais, capacitistas, homofóbicas e xenofóbicas. O que reitera uma violência estrutural, que se centra na normativa comum e inviabiliza a desconstrução da precariedade das condições desiguais.

No entanto, o que se busca neste trabalho não é necessariamente apontar o que falta, mas evidenciar os contributos da presença, observando como determinadas trajetórias podem atuar como força de transformação.

O conservadorismo e os pilares excludentes da sociedade fazem com que a população não se veja representada por meio dos seus gestores e para que a população se encontre nestes

uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, devendo publicá-los no respetivo sítio na Internet.” (n.o 1, artigo 7.o). Medidas como o Despacho Normativo n.o 18/2019, de 21 de junho, onde determina-se a produção de um guião para efeito de elaboração dos planos para a igualdade anuais, nos termos do disposto nos 1 e 2 do artigo 7.o da Lei n.o 62/2017, de 1 de agosto, devendo as entidades diligenciar o seu envio para a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) e para a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), bem como proceder ao respetivo carregamento no SIOE.

¹⁰ Património. Catorze mulheres na museologia portuguesa. Património. Disponível em: <https://www.patrimonio.pt/post/catorze-mulheres-na-museologia-portuguesa>. Publicado [Acesso: 20/03/2024] Dicionário Quem é Quem na Museologia Portuguesa

lugares, é imperativo que quem os pense, seja semelhante.¹¹ No seu trabalho, Cida Bento (2022), afirma que a sub-representação nos lugares superiores das hierarquias corrobora para uma sociedade sexista, racista e capacitista. Conseqüentemente, o pacto de fortalecimento entre iguais se mantém. A psicologia organizacional completa o seu pensamento salientando que o interior das empresas (que não é explicitado), operacionaliza a discriminação.¹² Néstor García Canclini em 2004, já refletia sobre a necessidade de repensar as identidades e os lugares em que se encontravam, afirmando que: "*Las identidades personales resucitan como marcas para reactivar los mercados, o hay algo más en este deseo de ser sujetos, o tenerlos como referencia?*" (p. 24)

De forma convergente, autores como Castro-Gómez e Grosfoguel, apontam para necessidade de uma reformulação que abarque as especificidades dessa nova sociedade: "Portanto, precisamos encontrar novos conceitos e um novo idioma que explique a complexidade das hierarquias de gênero, raça, classe, sexualidade, conhecimento e espiritualidade nos processos geopolíticos, geoculturais e geoeconômicos do sistema mundial. Para encontrar uma nova linguagem para essa complexidade, precisamos olhar 'para fora' dos nossos paradigmas, abordagens, disciplinas e campos de conhecimento. Precisamos dialogar com formas não-ocidentais de conhecimento que veem o mundo como um todo relacionado, mas também às novas teorias da complexidade." (2007, p. 17)

Para isso, é preciso que a população em geral tenha a compreensão do campo da cultura como território de disputa simbólica que permite diversas epistemologias. A democracia é, também, uma questão museológica. A *Declaración de Córdoba* (MINOM, 2017) reitera que: "Todas las prácticas museológicas implican un compromiso ético que debe contemplar la participación de las comunidades en las decisiones que involucran el uso, la exhibición, la interpretación y el destino de sus bienes y manifestaciones culturales." No entanto, onde se encontra a democracia representada nos corpos institucionais dos museus? A ausência de pluralidade continua a ser notória.

¹¹ O conceito de discriminação por interesse incide sobre aqueles que compreendem a falta, mas que não querem mudanças nas condições e nem no grupo. Ou seja, não querem abrir mão de seus privilégios. Cabe a aqueles que estão em maioria, verificar qual o seu papel na mitigação da diferenciação por estereótipos. Desconstruindo um dito "Pacto da Branquitude", proposto por Cida Bento, (2022). Autora de referência mundial em diversidade.

¹² "Essa herança tem também sua dimensão simbólica, fazendo com que o perfil daqueles que lideram as organizações, que é majoritariamente masculino e branco, esteja sempre bem representado nos meios de comunicação, o que mantém um imaginário que favorece sua permanência em lugares da sociedade considerados mais prestigiados, bem como propicia a naturalização de outros grupos em posições de subordinação e desqualificação." Bento (2022, p. 672-674, versão Kindle)

Esta dissertação, compreende a gestão como um pilar fundamental nas organizações cujo processo de coordenação das atividades de trabalho consiste em demandas cumpridas com eficiência e eficácia. Francisca Carneiro Fernandes, Presidente do conselho de administração da Fundação Centro Cultural de Belém, em entrevista à VISÃO¹³ refere que “A nossa comunidade é, atualmente, tão diversa: imigrantes, afrodescendentes, tantas pessoas diferentes. Para fazermos o que fazemos bem-feito, temos de refletir a diversidade da comunidade.”

Os fluxos migratórios são relativamente recentes (pós-guerra) e a transformação das cidades em “mosaicos culturais” como afirma Carvalho (2016, p. 8). Esta realidade impôs a necessidade de repensar estratégias e práticas para dialogar com novos públicos. Esse processo deve ser revitalizado à luz das transformações que afetam os atuais fluxos migratórios. O cenário pós-guerra e o atual diferem substancialmente, os tempos são outros. Uma pandemia, outras guerras e novos acontecimentos atravessam este tempo. Ainda assim, um museu pode atuar como esse órgão “neutro” capaz de reduzir essas barreiras identitárias e propiciar uma interação, um “espaço no qual pessoas separadas geográfica e historicamente entram em contacto entre elas e estabelecem relações” (Clifford, 1997, p. 192)

Não há modo de viver sem a arte e a cultura. A cultura impulsiona o pensamento crítico e é um dos grandes valores da democracia, da cidadania e do desenvolvimento da comunidade. Deve, por isso, ser compreendida como um campo estratégico e sustentável, uma dimensão essencial do desenvolvimento, a par da economia, da política e da sociedade. O que demanda gestores preparados. “Cada vez mais reconhecida como pilar do desenvolvimento sustentável, [...] a cultura passa a ocupar papel estratégico na atualidade, o que exige a estruturação e profissionalização da área” (Ribeiro, 2015, p. 5). No entanto, a arte¹⁴, por sua natureza muitas vezes subjetiva e nem sempre palatável para todos, pode ser desconfortável, mas sempre provocadora. Frequentemente desvalorizada, resiste, mesmo diante do esgotamento dos recursos.

Decerto que, dentro dessas mudanças, a mentalidade é o que mais custa para se

¹³ <https://visao.pt/ideias/2024-10-13-para-fazermos-o-que-fazemos-bem-feito-temos-de-refletir-a-diversidade-da-comunidade-e-se-formos-todos-homens-brancos-privilegiados-a-nossa-programacao-nao-o-fara/> [Acesso: 09/11/2024]

¹⁴ Arte como um portal possibilitador de mudança possivelmente influenciado por essa Nova Museologia, ou Museologia Social, que acredita no caráter transformador a partir de distintas maneiras, assim: “El arte y los museos están irremediavelmente unidos, ya que las instituciones suelen ser los espacios más recurrentes para mostrar las producciones artísticas.” (Ibáñez, 2023, p. 48)

transformar e é fundamental refletir sobre isto e verificar se este assunto ainda é pungente nas instituições, na academia e em demais locais. Emília Ferreira, por exemplo, problematiza a responsabilidade da academia na formação do quadro mental dos novos investigadores. (Ferreira, 2022, p. 2) Parafrazeando Ana Audebert: "É preciso agir para a construção da história e das memórias das mulheres nos museus e para que se coloque também em evidência as tensões, os embates, as cicatrizes de tudo o que foi esquecido deliberadamente e que faz com que nós mulheres não se reconheçam e não se sintam representadas nas narrativas construídas pelos museus." (2021, p. 22)

Face ao exposto, para que haja envolvimento cívico, cultural e proatividade na relação com o público, é necessário que este se reveja nas decisões e nos espaços institucionais, sendo contemplado por medidas efetivas nas organizações culturais. As mudanças na envolvente obrigam os gestores a ponderar mudanças na estrutura organizacional. Uma vez confrontado com a problemática, o gestor é chamado a refletir sobre novos caminhos para a organização da cultura na contemporaneidade.

Refletir sobre a pluralidade e sobre o papel dos museus como espaços de mediação exige compreender as dinâmicas de representação e de pertença cultural. Neste sentido, a abordagem de Carvalho (2016) é particularmente relevante ao problematizar a percepção de cultura associada às comunidades migrantes. Como refere a autora, "Pesem embora as potenciais ligações entre as comunidades de imigrantes e as coleções históricas, o termo *source communities* quando aplicado às comunidades de imigrantes remete para uma percepção de cultura mais estática no tempo e no espaço, fazendo eco de uma distinção entre a cultura deles e a nossa cultura e eventualmente reforçando o efeito de exclusão ao atribuir os patrimónios destes grupos como sendo algo externo à cultura dominante." (Carvalho, 2016, p. 9) Pensar em trazer elementos exteriores ao país recetor é algo que deve estar ao cuidado de um gestor competente e de uma equipe de mediação capaz de reduzir a ideia de que o que é do outro, é externo. E portanto, excluído de uma cultura dominante. Como se aquilo não fosse parte.

É precisamente nesta vertente que Emília Ferreira e María Berríos se posicionam, atuando, sobretudo, no âmbito museológico, com a preocupação de apresentar àqueles que visitam o espaço aquilo que muitas é ocultado, com uma perspetiva singular, subjetiva, feminina, maternal, condolente, forte, inteligente e empática.

1.2 Estado da Arte

De acordo com Bryman (2012), a revisão da bibliografia deve ser guiada por perguntas-chave que orientem o investigador na compreensão do estado atual do conhecimento. Assim, procura-se responder: o que já se sabe sobre o tema? Quais conceitos e teorias têm sido aplicados? Que métodos foram utilizados? Que controvérsias emergiram? Que evidências existem e qual é a chave interpretativa para compreender o tópico abordado nesta dissertação?

O estado da arte aqui delineado apresenta uma análise cronológica dos acontecimentos históricos. O olhar histórico é fulcral para compreender a génese e a evolução dos museus, bem como os contextos sociais e institucionais que os circundam, identificando as permanências, inovações, alterações de paradigmas. O que conseqüentemente permite interpretar a realidade contemporânea.

Em finais do século XX, há uma rutura significativa. Este período foi marcado pelos avanços decorrentes do pensamento crítico inaugurado pela Escola de Frankfurt, fundada em 1923 e que influenciou profundamente as ciências sociais e culturais. As vanguardas artísticas contemporâneas também ganham destaque a partir da década de 1950 e contribuíram para repensar o papel da arte e das instituições culturais. Paralelamente, emergem movimentos antirracistas e a primeira onda feminista, iniciada em 1848 com figuras proeminentes como Elizabeth Cady Stanton e Lucretia Mott, e posteriormente ampliada em ondas subseqüentes por ativistas como Simone de Beauvoir que publica o *Segundo Sexo* em 1949, Angela Davis e Gloria Jean Watkins, conhecida como bell hooks. A abordagem feminista abriria caminho para leituras interseccionais, perspectiva que será aprofundada ao longo desta investigação.¹⁵

Entre o final do século XIX e a década de 1960, as mulheres começaram a aceder a cargos de direção em museus europeus, apesar das diferenças culturais, políticas e religiosas entre países. Como observa Anguix-Vilches (2024, p. 14): “Between the late nineteenth century and

¹⁵ Toda essa construção alicerçada por uma sociedade masculina, inviabiliza mulheres e outras mais figuras na construção de uma memória coletiva que um museu representa, museu este, núcleo de valores históricos, de educação e comunicação, espaço de transmissão de memória de uma comunidade e de uma cultura que considere os lugares aos seguimentos sociais tradicionalmente invisíveis, como o de mulheres. No entanto, onde se pensa mulheres, lê-se também como interseccionalidades. Pessoas com algum tipo de deficiência, racializadas, não dentro dos padrões da norma. “Por ello, por una parte las instituciones culturales tienen la obligación de incorporar nuevas relecturas, de releer los discursos hegemónicos y la inclusión del papel de la mujer en unión al hombre, no colocando objetos realizados por y para mujeres.” García Sandoval, M. J., & Gregorio Navarro, J. (2013). Museos y género: una asignatura pendiente. *E-rph: Revista electrónica de patrimonio histórico*, (12), 195-215.

the 1960s, women started accessing managerial roles in museums across Europe... Without disregarding such differences, the present chapter explores the potentialities of a transnational comparison of the careers of pioneering female museum directors.”

Inicialmente, os museus surgiram de gabinetes de curiosidades, centrados na acumulação de objetos raros e exóticos. No entanto, o pensamento museológico posterior clamou por uma "actitud cambiante de las instituciones museísticas, en armonía con las propias revoluciones culturales, la museología se ocupó entonces, del estudio y la investigación del fenómeno social que atañe al museo, además de establecer las bases de sus metodologías dentro de sus funciones como guardianes y emisores del patrimonio" (Rodríguez, 2022, p. 23). Esta evolução transformou o museu num “fenómeno social, de massas¹⁶" (Rodríguez, 2022, p. 23).

A investigação museológica contemporânea de acordo com o trabalho de María Luisa Grau, Jesús Pedro Lorente e Inmaculada Real (2022) baseia-se fortemente na análise de textos, que podem ser considerados fontes primárias, como: "cartas, documentos de archivo, crónicas u otros escritos que cabría considerar fuentes históricas primarias para la investigación museológica" ou que em outros casos consideraram-se "artículos, libros u otras publicaciones críticas que, con el paso de los años, también hay que tener muy en cuenta como testimonios de las dialécticas discursivas que han ido marcando la evolución de nuestro ecosistema cultural, artístico y museístico" (Grau, Lorente e Real, 2022, p. 5). Assim, segundo os autores, tais documentos funcionam como testemunhos das dialéticas discursivas que moldaram o ecossistema cultural e artístico contemporâneo.

Museus, instituições que já foram de natureza quase inquestionável, mas que desde o último século veem sendo alvo de revisões críticas por parte da sociedade, que procura compreender qual o seu verdadeiro lugar. Esse relacionamento é ditado de modo geral pelos contextos políticos, sociais e culturais. Essas visões renovadas sobre o seu propósito e as suas fronteiras, e novas possibilidades, parte de nomes como: Knell, Macleod, e Watson (2007); Janes (2009); Black (2011).

O autor Nestor Canclini no seu trabalho comenta sobre a conversão de maiorias em minorias e as particularidades que promovem o acontecimento “La apertura de fronteras

¹⁶ “Estas instituciones han abandonado su autoridad decimonónica para intervenir como un lugar de mediación entre la sociedad y los objetos culturales, donde las musas de entonces y las masas de ahora, han conquistado el devenir de su existencia.” (Rodríguez, 2022, p. 23)

nacionales y la liberalización comercial durante los últimos 20 años acumularon evidencias de que la globalización, practicada bajo reglas neoliberales, acentúa la desigualdad preexistente entre países fuertes y débiles, desarrollados y pobres.” (2021, p. 196) E a partir deste ponto, uma alteração permeia as relações económicas e sociais dos indivíduos, promovendo mudanças estruturais como a desigualdade. Fator determinante para as estruturas sociais e muito difícil de equalizar.

Em meados da década de 1990, os museus enfrentaram uma escassez de públicos, o que serviu de combustível para reformulações e renovações institucionais. Como observa Carvalho (2016, p. 8), “consustanciando ora a reformulação das suas exposições permanentes ora a criação de novos projectos museológicos que pressupõem o repensar das políticas, seja ao nível da reinterpretação das colecções históricas, seja na relação com o presente, através da musealização de novos patrimónios, e na relação com os públicos.”

Sintoma de uma época que atravessa diversos sectores e que provoca transformações, Rodríguez (2022, p. 23) complementa: “A partir de los años ochenta, el cambio de paradigma se asienta en la misión social del museo, en su integración y presentación a una sociedad que discurría ajena al fenómeno. Transformaciones que ampliaron los campos conceptuales de los museos, ya no solo concebidos como los grandes centros del saber, sino también como un lugar para la educación, la investigación y el deleite, al servicio de la sociedad y su desarrollo (ICOM, 2007)”

A Museologia, tal como os museus, passou por revisões significativas, originando novos caminhos para abordagem museológica: “La Nueva Museología surgida el pasado siglo (Lorente 2013¹⁷), ha ido derivando en nuevos conceptos como la Museología Social (Navajas 2020; Mountinho 2007). Una de las características principales de esta corriente es su carácter multidisciplinar e integrador, esto es, tiene la virtud de necesitar la intervención de diferentes perfiles, tanto profesionales como ciudadanos, para que su cometido tenga razón de ser.” (Ibáñez, 2023, p. 45). O que se compreende como uma revisão histórica multidisciplinar, transversal a diversas áreas.

A mudança deve ser compreendida sobretudo como um transformar de mentalidade, capaz de reposicionar uma instituição que eventualmente obteve estigmas elitistas e exclusiva para transformá-la em uma instituição mais implicada socialmente. Pondo de parte o foco nas

¹⁷ Ao longo do trabalho de Ibáñez, a autora cita Lorente 2012. Todavia, neste trecho, 2013. No entanto, na Bibliografia, o citado é: Lorente, Jesús Pedro (2012). Manual de historia de la museología. Gijón: Trea.

coleções e procurando entender mais os públicos. São inúmeras as tentativas de fazer com que esses se tornem mais acessíveis, inclusivos e participativos. Neste sentido, os museus na contemporaneidade também são responsáveis por dar alguma ordem social, educacional e cultural a àqueles públicos que alcança (Peers e Brown (2003^a); Crooke (2007^a); Watson (2007); Simon (2012)). Já a autora Manuelina Cândido a partir dos seus estudos centrados no contexto brasileiro e português, propõe a desconexão com a museologia, como sendo a raiz da problemática dos museus, “museus precedem a Museologia e essa desconexão estaria na raiz da maior parte dos problemas de nossas instituições e processos de musealização” (2013, p. 61). E o facto de não levar isso em conta gerar um descompasso.

Deste modo, a presente dissertação estrutura-se sobre uma base bibliográfica sólida, pertinente ao tema no contexto dos museus de arte e da sua gestão. Entretanto, ao ser analisada sob uma perspectiva mais ampla, a sua essência converge para conceitos como: diversidade, identidades múltiplas e plurais, temáticas adequadas a pauta da conferência anual ICOM CECA, celebrada em Atenas, dos dias 18 a 22 de novembro de 2024, entitulado como “*Delicate topics – Challenging audiences*” (Gómez y Sánchez, 2024 p. 7).

A autora Cida Bento, alerta para a importância da pluralidade nas instituições, questionando as contradições entre os discursos de diversidade e a prática organizacional. Como salienta: “As organizações constroem narrativas sobre si próprias sem considerar a pluralidade da população com a qual se relacionam, que utiliza seus serviços e que consome seus produtos. Muitas dizem prezar a diversidade e a equidade, inclusive colocando esses objetivos como parte de seus valores, de sua missão e do seu código de conduta. Mas como essa diversidade e essa equidade se aplicam se a maioria de suas lideranças e de seu quadro de funcionários é composta quase exclusivamente de pessoas brancas?”¹⁸ (Bento, 2022, p. 128-131, versão Kindle).

Esta reflexão encontra eco no pensamento de Néstor García Canclini (2004, p. 69), que interpreta as dinâmicas sociais contemporâneas através da metáfora da rede: “bajo a metáfora de rede. Los incluídos son quienes estão conectados, y sus otros son los excluídos, quienes ven rotos sus vínculos al quedarse sin trabajo, sem casa, sem conexão.” Tal perspectiva amplia o entendimento de Cida Bento (2022) ao alertar que a exclusão social é tanto simbólica quanto material, manifestando-se também nas estruturas de poder cultural e institucional.

¹⁸ Cida Bento. (2022) O pacto da branquitude (p. 128-131, Versão Kindle).

Alguns fatores impulsionaram esse estudo. O primeiro deles, tem a ver com o contexto acadêmico nacional, que apesar de procurar compreender e problematizar a dimensão cultural nas práticas museológicas, trata-se de um território em disputa e volátil ao contexto. No que diz respeito a museus de arte, pouca literatura contribui diretamente para as temáticas de gestão plural e os seus benefícios. No entanto, existem vários estudos no campo dos museus, nomeadamente o livro *Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planejamento* de Manuelina M. Duarte Cândido, que procura melhorias na gestão por meio de um diagnóstico museológico. Este trabalho de 2013, reflete sobre o modo como museus vem sendo forjados diante da crise económica global que acomete muitas instituições, salientando os meios de reformulação de modelos e fontes de financiamento.

Complementarmente e evocando termos caros ao presente estudo, o trabalho *Os Novos Modelos de Gestão Participativa em Museus: Contributos para o Desvanecimento das Dicotomia* de Lorena Sancho Querol (2017), é outra mais-valia pois com base no projeto SoMus decorrido em Portugal, Espanha, Finlândia e Suécia, a autora investiga práticas de gestão participativa em museus locais. Defendendo a superação de modelos hegemônicos e a adoção de práticas de horizontalidade, empoderamento cidadão e democracia cultural.

Outros contributos recentes incluem os trabalhos de Ana Carvalho (2025), Irene Vaquinhas (2024), Graciela Tejero (2018) e perspetivando museus com o debate de género, uma vastidão de nomes poderia aqui ser exposto. Dentre esses, destaco: Ana Audebert (2021), Joan Santacana Mestre e Nayra Llonch Molina (2010), defendem o desenvolvimento de uma museologia centrada nas mulheres, reconhecendo-as como sujeitos estruturantes do campo museológico. Os museus, como o *Museo delle Donne de Merano* e o *Expomusée des Ornaments de la Femme de Haute-Savoie*, são abordados por Irene Vaquinhas na sua pesquisa, na qual procura compreender os contributos da museologia de género. São estes museus que exploram a evolução da condição feminina ao longo do tempo, utilizando a moda como fio condutor para ilustrar as transformações sociais, culturais e simbólicas associadas ao papel da mulher na história. O que acaba por retirar um pouco as mulheres deste lugar onde há um encaixe, onde muitas vezes são obrigadas a ser colocadas apenas para demonstrar a sua existência, mas sujeita a critérios masculinos, com poucas possibilidades de demonstrar as suas particularidades. Contudo, o que possivelmente diferencia tais obras da presente investigação é a lupa de observação aqui proposta, que procura, a partir da subjetividade

dessas duas figuras selecionadas, compreender os reflexos na gestão e no museu.

O mesmo poderia ser observado no universo indígena ou a partir de um feminismo negro, por exemplo, que por terem muitas vezes sido cerceados da própria existência, alguns foram/estão resumidos a demonstrar e contar sobre as suas maneiras de resistência, deixando muitas vezes de lado as suas subjetividades e excentricidades. A verdade é que para aqueles que muitas vezes foram negados, o que sobra é a resistência e o privilégio de poder apenas existir em uma sociedade que, todavia, o reprime. A invisibilidade de determinados corpos e vozes revela um déficit de representatividade que se repercute na forma como as instituições culturais constroem e comunicam o conhecimento.

Sob o ponto de vista da sociomuseologia, o que se pretende é dar voz a figuras relegadas, para que essas assumam lugares de destaques nos museus, em todos os espaços, desconstruindo os discursos e convertendo-se em mote de exposições e de maneira a não mais silenciar aqueles que porventura já foram silenciados. Como caracteriza a museóloga Bolaños Atienza, a relação das mulheres com os museus se define pela ausência (2011, p. 36-41), tanto no discurso expositivo como no corpo técnico e administrativo. Ainda que se observem avanços, uma forte presença feminina no corpo organizacional, é diminuto face à necessidade social da causa. Segundo Vaquinhas (2014, p. 11), “Na atualidade, os museus da mulher e/ou do gênero estão a abrir novos caminhos tanto no campo especificamente historiográfico como no levantamento de problemáticas que ajudam a compreender o modo como as mulheres modelaram as suas vidas e as articularam (e articulam) com as mudanças sociais.”

A ausência de pessoas plurais é um tema recorrente na bibliografia consultada, enquanto poucos estudos abordam os contributos da pluralidade nos níveis de gestão. A iniciativa de procurar um mundo habitado por essas figuras, com uma verdadeira representatividade, implica na vida daqueles que não tiveram objetos ou figuras de representação/inspiração para uma reflexão necessária e para esses poderem ousar considerar ocupar esse papel. Trata-se da valorização do sujeito abordado, agregando o sentido de justiça necessário, para que isso se reverta em conhecimento. Operando na mitigação da manutenção dessa polarização e do anonimato criativo por parte dessas minorias.

Autores como Mário Chagas (1994) ou Moutinho (1993) e a análise crítica de Magdalena

Castejín Ibáñez (2023), entendem o museu como uma instituição socialmente construída,¹⁹ cujas escolhas não são inconscientes. Na realidade, tudo dentro deste meio, diz respeito a mensagem que este pretende passar e sobre qual narrativa se pretende explorar.²⁰ Assim, o museu reflete as intenções e ideologias de quem o estrutura, sendo também um dispositivo de poder simbólico

De acordo com ideias defendidas por Emília Ferreira, tratando a invisibilidade de mulheres artistas no contexto museológico, a Diretora que será referência e caso de estudo, ressalta o impacto na história, memória, cultura, identidade, no quotidiano e nas referências que tem o masculino e que faz com que este pareça universal, considerando: “tão eficaz o apagamento que é necessário recorrer à crueza dos números para que esta cortina de invisibilidade se dissipe.” (Ferreira, 2022, p. 3)

De modo geral, muitos especialistas em aperfeiçoar as competências conhecimentos e a prática museológica são profissionais da área de museus. Como curadores, educadores, conservadores, gestores culturais e demais colaboradores que atuam na organização, preservação e comunicação do acervo museológico. Esses profissionais buscam desenvolver as suas habilidades para proporcionar uma experiência mais rica e significativa aos visitantes, promovendo uma reflexão mais clara e profunda sobre os temas incluídos nas exposições e atividades do museu.

Como refere Moutinho (1993, p. 8) “O alargamento da noção de património, é a consequente redefinição de ‘objecto museológico’, a ideia de participação da comunidade na definição e gestão das práticas museológicas, a museologia como factor de desenvolvimento, as questões de interdisciplinaridade, a utilização das ‘novas tecnologias’ de informação e a museografia como meio autónomo de comunicação, são exemplo das questões decorrentes das práticas museológicas contemporâneas e fazem parte de uma crescente bibliografia especializada.” (Moutinho, 1993, p. 8) Em Portugal, um período que traduz essa necessidade de qualificação e efetividade na gestão dos museus é marcado pela Lei-Quadros dos Museus

¹⁹ “Esta evolução é evidentemente, tanto, qualitativa como quantitativa. A instituição distante, aristocrática, olimpiana, abcecada em apropriar-se dos objectos para fins taxonómicos, tem cada vez mais - e alguns disso se inquietam - dado lugar a uma entidade aberta sobre o meio, consciente da sua relação orgânica com o seu próprio contexto social.” (Moutinho, 1993 p. 7)

²⁰ “A revolução museológica do nosso tempo - que se manifesta pela aparição de museus comunitários, museus 'sans murs', ecomuseus, museus itinerantes ou museus que exploram as possibilidades aparentemente infinitas da comunicação moderna - tem as suas raízes nesta nova tomada de consciência orgânica e filosófica.” (Moutinho, 1993 p.7)

Portugueses, de 2004, onde há um estabelecimento de critérios mínimos de reconhecimento institucional, sinalizando uma nova fase de profissionalização e avaliação crítica do setor. De acordo com Manuelina Duarte Cândido, esta legislação serviu como base para a introdução de instrumentos de apoio para “identificar problemas, planejar melhor, introduzir melhorias e fortalecer as instituições.” (Alves, 2015, p. 2)

A literatura especializada aponta, de forma consistente, para o impacto positivo e significativo da gestão cultural diversificada nos museus, abrangendo dimensões sociais, simbólicas e organizacionais. A nova leitura prevê a possibilidade de atração de um público mais diverso, incluindo grupos minoritários e sub-representados²¹ na sociedade. Traduzindo-se, a nível museológico, em maior representatividade nas exposições, programas e atividades do museu, promovendo um senso de pertencimento e engajamento entre os visitantes.

Nesse sentido, a mediação assume um papel fundamental, pois vai além de um simples complemento, integrando-se ao processo de criação das exposições para possibilitar uma experiência mais profunda e reflexiva. Como afirmam Baz e Sánchez (2020): “La mediación tiene el cometido de hacer explícitas estas relaciones de causalidad, para entonces brindar la posibilidad al visitante de proponer lecturas y de abrirse a ser «tocado» por una síntesis de horizontes temporales que lo vinculan en diversos niveles con el objeto y el discurso que se le muestran. Así, la labor de la mediación no es un añadido sino una parte central que debe acompañar el proceso de creación que conlleva una exhibición (permanente o temporal)” (p. 202). A mediação, portanto, é parte integrante do processo criativo e educativo, permitindo ao público reinterpretar o património e construir leituras próprias sobre o discurso expositivo.

Esses plenos avanços ganham espaço com muito esforço, duras críticas, imenso desgaste e a passos lentos. No que diz respeito a uma delimitação temática é válido persistir na revisão dessas conceções, pois a gestão cultural e a pluralidade, são conceitos que deveriam andar conectados. A lógica de que escolhas não são isentas ou sequer imparciais é o que se propõe.

Os Museus não são acrílicos;²² muito pelo contrário. Apresentam-se como um espaço

²¹ “Na mesma medida em que assistimos, nas últimas décadas, a um avanço no que tange à conquista e instituição de direitos por grupos subalternizados, vivemos agora uma reação contra esses avanços, na tentativa de manter o *status* de privilégios e desigualdades que historicamente estrutura a sociedade” de Souza Souto, S. S. (2020). Aquilombar-se: Insurgências negras na gestão cultural contemporânea. *Metamorfose*, 4(4). p. 134

²² Emília Ferreira, Diretora do MNAC em suas palavras reitera que “Concebo o museu como um espaço de memória, na construção do presente. Sem memória não sabemos quem somos. Creio que a responsabilidade dos museus é fazer essa investigação. Mostrar-nos como é que os nossos artistas têm pensado, em que que condições trabalharam, o que produziram, sobre o que têm refletido. Sou historiadora da arte e a história é um instrumento relevante sobre o nosso passado, a nossa identidade, mas, também, um instrumento de trabalho do

social de saber, cujo conteúdo está sob a responsabilidade de quem o determina. Emília Ferreira²³, refere ainda, que o cânone assumido é masculino, sendo o masculino a normativa universal, tida como neutra. Nesse sentido, as especificidades de tudo que dele diverge, segue sendo invisibilizado ou utilizadas como demonstrativo de fracasso a tentativa de adesão ao cânone. Com esta inicial perspectiva, pensar em quem determina esse conhecimento, é fulcral para compreender melhor as relações sociais, lugares de poder, lugares de fala e inviabilidades. Como sublinha Magdalena Castejón Ibáñez (2022, p. 54), “El museo bajo esta tendencia sería definido como un agente fundamental de acción y desarrollo sociocultural del contexto en el que se ubica, haciendo partícipe de sus actividades a la comunidad que lo envuelve, lo que desembocaría en una identificación con el patrimonio que acoge la institución y por tanto con la historia de la que forma parte.” (Ibáñez, 2022, p. 54)

Se os museus não são neutros, importa que estes assumam posicionamentos, defendam opiniões e critiquem linhas de atuações, rompendo com o afastamento social e a neutralidade tradicional de algumas instituições museais. De acordo com a autora Magdalena Castejón Ibáñez (2022, p. 54), a museologia centrada na comunidade atribuiu grande importância à participação coletiva, especialmente da cidadania, no processo cultural, promovendo assim a democratização do espaço cultural. Como resultado, o objetivo destes espaços consiste em articular com a sociedade e afirma-se enquanto espaço de criação e conhecimento compartilhado.²⁴ Neste sentido, seria ordenar o que será apresentado, o que será ou não exposto, onde será ou não, investido dinheiro. Na prática, implica na decisão de utilizar ou não estas coleções como forma de visibilizar²⁵ identidades historicamente marginalizadas, como as das mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, negras, indígenas, migrantes ou idosas como um ato de reparação simbólica e de inclusão social. Isto, pois, ainda de acordo com Ibáñez, o exercício artístico não pode estar isento do contexto em que se insere. Assim, arte e ação social partem de uma matriz comum, a dita: “conexión entre el arte

presente e para a construção do futuro.” Ferreira, E. (2019, novembro 10-12). Entrevista a Emília Ferreira. Por J. Marmeleira. [Contemporânea].

²³ Ferreira, Emília. (2022). “Não só uma questão de números”. In Musas em Ação — personalidades, ideias e obras I. Coord. Maria de Fátima Lambert e Hugo Monteiro. Porto: Escola Superior de Educação Politécnico do Porto, Reitoria da Universidade do Porto | Casa Comum e InED — P. Porto. P. 91-111.

²⁴ “Um museu de ideias é aquele que utiliza as coleções ao serviço de uma reflexão sobre questões de interesse para a sociedade contemporânea, conduzindo a um afastamento da análise tradicional dos objetos ou bens artísticos, abandonando a perspectiva da história de arte e a tradicional categorização das coleções, para trabalhar de forma multidisciplinar e transdisciplinar (Hein, 2010; Pollock, 2007).

²⁵ “El arte y los museos están irremediabilmente unidos, ya que las instituciones suelen ser los espacios más recurrentes para mostrar las producciones artísticas.” (Ibáñez, 2023 p. 48)

y la acción social“ (Ibáñez, 2023 p.48).

A literatura dita “canônica” e predominante nas instituições de ensino sobre museus muitas vezes não observa as temáticas de pluralidade, diversidade e género, assumindo o “clássico”, obras que, na sua maioria, refletem uma perspectiva masculina apresentada como sexualmente neutra²⁶ e universal. Deste modo, a maior parte da literatura sobre hierarquias, posições e cargos de gestão em museus é relevante para este estudo como mais uma prova do empirismo²⁷ prevalecente. Apesar de um discurso vertical vigente, pesquisas recentes reforçam a importância da diversidade, as vantagens económicas e o efeito positivo em ações de recrutamento, curadoria e seleção de prioridades elencadas e promovidas por ambas as diretoras. Algo posteriormente mencionado por María Berríos em uma das suas respostas, onde reitera os benefícios organizacionais desta presença diversa.

De acordo com a pesquisa americana *Why diversity matters* (2015), empresas com maior diversidade de género apresentam 15% mais probabilidade de obter desempenhos superiores. Transposto para o campo cultural, esse dado reforça que instituições plurais tendem a ser mais inovadoras, inclusivas e socialmente relevantes. Avanços semelhantes, embora sob uma vertente sociológica e antropológica, podem ser observados em pesquisas sobre instituições culturais, como a análise de Sharon Macdonald sobre a galeria *Food for Thought* do Science Museum. Nesse trabalho, a autora investiga como os colaboradores dos museus influenciam a formação das galerias, bem como o perfil e o comportamento do público (Macdonald, 1993; Macdonald & Silverstone, 1992). Além disso, Macdonald contribui para o debate ao defender que os museus funcionam como espaços de negociação, e não como meros difusores de um discurso vertical e hierarquizante (Macdonald, 2007).

De modo geral, os museus e os seus profissionais, ainda estão um pouco isolados de debates que tem informado e transformado outras partes da prática cultural e da gestão cultural. Para delinear a construção desse conhecimento importa referir trabalhos basilares como Sociomuseologia e Decolonialidade Primo, J. & Moutinho, M. (2021). O museu que se

²⁶ Grisella Pollock no ano de 1996, afirmou que: “Las prácticas culturales forman no solo significados para el mundo y así entenderlo, sino que ayudan a formar las múltiples subjetividades e identidades, que consumiendo estos significados, se construyen a su imagen. Este proceso de producción semiótica y formación subjetiva no es indiferente o neutral” (p.327).

²⁷ O autor Pierre Bourdieu em seu trabalho *Campo del poder y campo intelectual*, alega que “Ocasionalmente en el análisis estadístico ciertas taxonomías pre- constituidas o formales son aplicadas con empirismo ingenuo a esta o a aquella "población" de escritores o artistas, concebida como una simple colección de entidades separadas: se neutralizan así las relaciones” (p. 100)

propõe a partir dessas obras, conta com uma gestão adequada, se apresentam como um espaço social, orgânico, flexível e capaz de acompanhar mudanças de maneira aberta a transformações, tal como deveria ser a sociedade. Assim, o museu “que se assume como espaço social garante seguramente a sua relevância junto dos/as cidadãos/ãs” (Rechena e Furtado 2020 p. 250), permitindo que estes museus e os seus respetivos colaboradores não congelem no tempo, sendo sempre simbiótico e o reflexo da sociedade.

Três pressupostos servirão como base para esta pesquisa: a relevância da gestão, a importância da sociomuseologia e o valor da pluralidade. Ao analisar os efeitos desses três pilares, busca-se compreender o que influi tanto na sociedade quanto no contexto museológico, à luz de uma perspectiva de género e as suas intersecções,²⁸ será possível aprofundar o entendimento das implicações teóricas e práticas para a museologia.

Tratar género não significa restringir-se ao universo das mulheres. No âmbito do património, trazer mulheres para compensar uma historiografia que as renegou é um passo necessário, mas não seria suficiente. Na realidade, esta dificuldade apenas poderia ser superada a partir de uma compreensão como afirma a seguinte citação: “reviste una particular complejidad por la presencia y réplica de estereotipos femeninos y masculinos difíciles de cuestionar. Por lo anterior, se requiere en la institución patrimonial, partir programando toda intervención desde definiciones que clarifiquen la comprensión de la categoría utilizada.” (Scott, 1996 p. 289). Para a historiadora inglesa Joan Scott (1996), o género não deve ser entendido como uma metáfora da história das mulheres, mas sim como “una forma primaria de relaciones significantes de poder” (Scott, 1996 p. 289). Pois de acordo com o que defende a autora, a palavra género e suas questões já estão cheias de considerações que corroboram para sua compreensão. Desta maneira, “el género es una herramienta que permite descifrar dichos significados culturales en diversos contextos históricos, así como advertir sobre la ahistoricidad que las lecturas tradicionales realizan sobre el pasado y los rasgos esencialistas que de ellas se desprenden” (Palacios, 2016, p.47). E retomando Scott, compreender a história permite compreender o presente.

²⁸ Para Crenshaw (1989), interseccionalidade é uma ferramenta de análise que marca as diferenças em determinados grupos e que produz formas diversas de experienciar a discriminação. Segundo Hill-Collins (1990, p. 18), a interseccionalidade pode ser compreendida como “[...] formas particulares de opressão que se interligam, por exemplo, intersecções de raça e gênero [...]”, pois as opressões trabalham juntas para produzir injustiças e, nesse sentido, uma opressão não pode ser reduzida a um tipo fundamental ou compreendida de forma isolada, há eixos de opressão que se entrelaçam no quadro de uma matriz de dominação.

O gênero²⁹ e a museologia, são categorias paralelas que se cruzam em processos interligados de transformação. E por gênero se tratar de uma questão eminentemente social, é inevitável que a museologia se encontre diretamente implicada nesses mesmos processos. Como observa Rechen (2011): “Esta transformação é mais que metodológica ou teórica: por estarmos a falar em museologia, a transformação é social e identitária” (p. 246). Para que a pluralidade venha a ser entendida como relevante para a organização do museu, interessa trazer outras referências que retirem essa força produtiva acadêmica deste paradigma introspetivo que assola aos museus e os seus profissionais, incluindo outras maneiras de funcionamento e novas possibilidades³⁰.

Ao estimular trabalho, inclusão e diversidade, as tomadas de decisão partem de uma escuta ativa onde a reflexão surge a partir de um compartilhamento de ideias, uma construção coletiva, que não se restringe ao universo museológico. “Esse lugar de escuta cria uma linguagem acessível e facilitadora na criação deles com a comunidade nos entornos das instituições culturais possibilitando a articulação de rede em prol do conhecimento ocasionando a atração e engajamento do público.” (Almeida, 2019).

Para tal, publicações de especialistas no âmbito da antropologia, da história e da sociomuseologia também aportam material extremamente útil, como, por exemplo, Butler (1992); Porter (1992) e Michel Alcoforado³¹, antropólogo reconhecido, que afirma que “o único caminho possível para inventar novos futuros é imaginando eles antes.”³² A Antropologia, ciência convocada e que em algum grau é arte. É o que une a ciência e a arte. Uma ponte que exerce um papel semelhante ao dos museus, pois é capaz de expandir a capacidade imaginativa sobre a vida. Ora, museus são importantes no desenvolvimento da

²⁹ Ainda que gênero seja algo performativo como afirma Judith Butler, as desigualdades por outro lado apresentam-se em forma de diferença de estatuto, poder e prestígio entre mulheres e homens em vários contextos.

³⁰ Karla Rabi 2018, (p.29) afirma que: “Tan arraigado se encuentra en las mentes y en la sociedad que es posible identificar sus rastros en los imaginarios de niñas, niños y jóvenes, propiciando su perpetuidad si es que como sociedad no se trabaja en conjunto para eliminar los estereotipos y las barreras que estimulan las características que se han instalado como propias de mujeres y de hombres y que tanto limitan las potencialidades humanas”.

³¹ Alcoforado, M. [@michelalcoforado]. (2024, julho 21). O único caminho possível para inventar novos futuros é imaginando eles antes [Vídeo]. Instagram.

³² O valor e peso atribuído a obra musealizada, pode ser capaz de conduzir tendências e de ser um referencia no que diz respeito a produção artística, despontando outras produções e indagações. “Este “processo de patrimonialização” (Primo, 2008) transforma o objeto artístico num bem cultural de responsabilidade coletiva, juntando-se ao conjunto patrimonial que constitui a herança social comum, a identidade e a memória coletiva.” (Primo, 2008). Portanto, o que se determina como património, é o que se transforma num bem cultural de responsabilidade coletiva e conseqüentemente, uma herança social, um bem comum, que produz identidade e esta atrelado a memória coletiva.

capacidade imaginativa das comunidades.³³ Logo, “To manage diversity effectively, a corporation must value diversity; it must have diversity, and it must change the organization to accommodate diversity and make it an integral part of the organization.” (Sessa, 1992, p. 37)

A diversidade, termo que recebe amplo uso nas décadas de 90 (Roberson, Ryan & Ragins, 2017), refere-se à aceitação, respeito, presença e à valorização de pessoas com diferentes identidades. O conceito é transversal a dimensões como gênero, etnia, idade, orientação sexual, nacionalidade, condições físicas e neuro diversidade. Compreendendo-o fulcral para valorização em várias camadas quotidianas da vida dos indivíduos e indo muito além do que aquilo que se tem, sendo isto, atualmente uma mera tolerância. Patrick e Kumar (2012) adicionam que a diversidade envolve ações conscientes que valorizam a interconexão entre pessoas, culturas e o meio ambiente, promovendo respeito por características e experiências distintas.

O conceito abrange não apenas modos de viver, mas também formas de pensar, reconhecendo que discriminações individuais, culturais e institucionais geram privilégios para uns e desigualdades para outros. Além disso, busca construir parcerias entre as diferenças para erradicar toda forma de discriminação. Portanto, trazer a história de duas mulheres plurais importa. Para além do gênero, María Berríos, é uma mulher latina, que trouxe consigo, para o seu cargo de Diretora de Conservação e Investigação, não só o seu conhecimento acadêmico, mas também as suas bandeiras identitárias.

Os autores elencados acima, salientam as influências observadas na inclusão de diferentes perspectivas e visões de mundo nas exposições, programas e atividades do museu, referindo que isto acrescenta uma representação mais completa e autêntica da história, cultura e sociedade, desafiando estereótipos e promovendo o diálogo intercultural, já que a multiplicidade de vozes enriquece a experiência do visitante. O enfoque no gênero, tem a ver com direitos humanos e fomento a equidade. Uma maneira de rever as estruturas relacionais e buscar relações transversais em discursos mais horizontalizados. Portanto, são convocados

³³ “El hecho, por ejemplo, de que se observen elementos indígenas en la exposición, no significa que apuntemos a la construcción de una sociedad multiculturalista; el tratamiento colonialista y “folclorizado”, desconectado del saber profundo, mantiene muchas veces, un statu quo del que no se habla. De este modo, el museo se nutre de un contenido que entra a la exposición desde la conveniencia de un discurso hegemónico, pues los museos constituyen un campo donde se custodia el patrimonio, pero también donde se reproduce la semiótica de algunos grupos (Maillard, 2012, p.29).

temas de género que formam parte dos princípios transversais do enfoque de direitos humanos. Sendo um deles o princípio de Universalidade, Igualdade e não discriminação. Reafirmando que o direito tem de ser reconhecido a todas as pessoas, sem considerar país de origem nem características pessoais, como, por exemplo sexo ou género.

Nas diretrizes do ICOM no ano de 2022, determinou-se que “Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.”³⁴ As determinações são fruto de uma literatura responsável por galgar esse espaço, participação e diversidade.

Linda Nochlin inaugura os estudos de género no âmbito da arte, em 1971 um dos pontos do seu texto “Why Have There Been No Great Women Artists?”, tece críticas aos conceitos de génio, categorizado por Hegel³⁵. Abordar o surgimento dessas pensadoras Linda Nochlin³⁶ (1971) e Griselda Pollock³⁷(1981), permite entender um contexto, que, por meio de uma análise marxista da sociedade, estabeleceram caminhos para uma compreensão mais crítica das estruturas existentes. São mulheres fundamentais para a reavaliação da história da arte sob uma ótica feminista, destacando a importância de considerar as influências sociais e culturais na produção artística e na construção das narrativas históricas.

A pergunta feita por Linda, ultrapassa o campo da História da Arte. Visto que a sua hipótese entende como necessário, pôr em causa a narrativa dominante. Responsável por criar uma história nada natural. Uma construção histórica enviesada as prerrogativas masculinas sustentadas a partir de mecanismos que retro alimentam as desigualdades. Neste caso, entre homem e mulher, mas que se verificam na limitação ao acesso de mulheres a

³⁴ ICOM. (2022, 24 de agosto). *Nova definição de museu aprovada pela Asamblea General Extraordinaria*. Recuperado em 17/09/2025: <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

³⁵ Hegel, Georg. *La arquitectura*. Barcelona: Kairós, 2001

³⁶ Questionou as razões históricas e sociais que impediram o reconhecimento de mulheres artistas de destaque. Ela argumentou que as barreiras institucionais e culturais, e não a falta de talento ou ambição, foram os principais obstáculos para as mulheres na arte.

³⁷ Analisou criticamente a posição das mulheres na cultura e o papel dos mitos culturais e ideologias nas definições sociais de masculinidade e feminilidade. Ela desenvolveu uma análise radicalmente nova das relações entre mulheres, arte e ideologia, examinando as vidas e, igualmente importante, as obras de mulheres nas artes plásticas e decorativas desde a Idade Média até os movimentos de arte feminista dos anos 1970.

formação, ao exercício da profissão, a verba para criação e implementação de projetos. Sem contar limitações ao exercício da profissão. Nochlin, revelou que a ausência de mulheres na história da arte resulta de barreiras estruturais, e não de incapacidade individual.

No âmbito desta investigação, cabe esclarecer o que se entende por cargos de gestão em museus. De acordo com Anguix-Vilches (2024, p.14), são as funções profissionais remuneradas e exercidas em tempo integral, a partir de uma nomeação oficial, como diretor, curador-chefe ou gestor de museu. A autora ressalta que embora seja difícil determinar qual foi a primeira mulher a ocupar esse tipo de posição na Europa, a literatura especializada aponta Johanna Mestorf (1829–1909) como uma das primeiras a ocupar este lugar e de acordo com o que foi documentado, a sua trajetória começou como voluntária no Museu de Antiguidades Nacionais de Kiel em 1868, foi nomeada curadora em 1873 e, posteriormente, assumiu a direção em 1891. Importa destacar que este marco histórico diz respeito a mulheres que efetivamente construíram as suas carreiras no campo museológico, deixando de fora casos de cientistas ou personalidades que receberam cargos de direção apenas em fase tardia das suas trajetórias, como reconhecimento honorário por conquistas em outras áreas.³⁸

Em entrevista concedida à Contemporânea,³⁹ a Ex-Diretora do MNAC reforça as dificuldades enfrentadas enquanto Diretora e mulher. Apesar de reconhecer avanços, descreve-os como lentos. Recordando um dos anos de direção, comentou sobre “três exposições individuais de mulheres” ainda que “a maior parte da programação continue a ser feita com artistas homens.” No decurso da entrevista, reforçou as dificuldades enfrentadas na busca de tentar alcançar uma programação mais equilibrada: “Digo-lhe que chegaram a perguntar-me porque estava a expor tantas mulheres... continua a haver uma surpresa, o que considero francamente estranho. Não somos uma espécie alienígena, chegada há pouco tempo ao planeta, que vem invadir um espaço alheio. Estamos cá há tanto tempo quanto os nossos parceiros.” A afirmação, remonta a ideia proposta pela autora Laia Anguix-Vilche (2024), segundo a qual muitas das críticas dirigidas às mulheres têm como pano de fundo o género e o machismo, que condicionam a autoridade feminina e a sua capacidade de atuação

³⁸ “The study of secondary literature, combined with the analysis of the legal framework of women’s rights in different European countries, points towards Johanna Mestorf (1829-1909) as a possible earliest example. Mestorf started volunteering at the Museum of National Antiquities in Kiel in 1868, obtaining a job as a curator (*Kustodin*) in 1873, and becoming the director of the museum in 1891 (Mertens in Koch and Mertens, eds, 2002). Like- wise, it is worth highlighting that this text focuses on women who trained and developed most of their careers as museum professionals.” (Vilches, 2024, p. 14)

³⁹Ferreira, E. (2019, novembro 10-12). Entrevista a Emília Ferreira. Por J. Marmeleira. [Contemporânea].

no campo museológico.

Ainda que mulheres importantes tenham alcançado posições de destaque, problemas estruturais persistem e são consensualmente naturalizados.⁴⁰ Mais do que falar de mulheres, interessa escrutinar a falta⁴¹ delas. O ideal é integrá-las e compreender que os parâmetros de inclusão, não deveriam ser avaliados a partir de qualidades maioritariamente masculinas.⁴²

A autora Helen Fischer (2001) relata que a apetência pelo trabalho em rede, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas e facilidade de comunicação verbal são adequadas à sociedade global de hoje. É possível inferir que tais características formam o estereótipo da liderança feminina, ainda que, em contextos tradicionais, o modelo masculino continue a ser privilegiado, levando algumas mulheres a reproduzi-lo. Embora não haja consenso, vários autores admitem a existência de diferenças significativas entre estilos de liderança feminina e masculina.

John Berger em *Ways of seeing*,⁴³ retoma a perspetiva de que esse expectador “neutro”, sempre é masculino. O que corresponde a uma sociedade construída de maneira monofocal. Curiosamente, para construção de literatura e até mesmo para verificação de inclusão em postos de trabalho, a condição significa.

Ora, a inserção destes questionamentos são o ponto de fricção que permite o início e desenvolvimento de uma “corriente crítica fundamental en la interaccion de la história del

⁴⁰ [...] os valores culturais de uma organização são moldados por aqueles que a controlam (...) [e estes valores] moldam o sistema de crenças básicas usado para guiar as atividades de uma organização, para estabelecer metas e determinar padrões adequados de comportamento (Loden, 1998 *como citado em* Munhoz, 2000, p. 166).

⁴¹ A construção imagética, criada sobre as mulheres não se produz de maneira inocente. Muito pelo contrário, “Estas imágenes de la representación de lo femenino que se nos muestran, no son representaciones visuales inocentes, debido a que en sí mismas incorporan un conjunto de significantes resultado del precepto cultural o ideológico que articula y construye nuestra percepción de la realidad” (Althusser, 1977). O que quer dizer que esteriótipo formado sobre a mulher, segmenta, encaixota e engessa a feminilidade em uma submissão. John Berger (2000) “se ha supuesto que el espectador ideal es siempre el varón y la imagen de la mujer ha sido designada para adularlo” (p.78).

⁴² “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino” (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010, p. 71). Os pré-requisitos de liderança e confiança são características exclusivas e no geral inculcada na criação dos homens. A confiança é algo muito mais presente nos homens e pouco observado em mulheres. Mulheres no geral não são criadas para confiar em si, estão por norma, submissas a uma hierarquia que perdura.

⁴³ Na perspetiva do autor, as convenções sobre o mundo e a maneira de relacionar para homens e mulheres é diferente. A visão para com o masculino depende da promessa de poder que sua masculinidade oferece. O poder ao homem, pode ser atribuído de algumas muitas maneiras, mas seu objeto nunca gira em torno de si próprio, do homem em si. A presença dele ressalta as suas possibilidades ação tanto para fazer por ou para utilizar do outro. “El poder prometido puede ser moral, físico, temperamental, económico social o sexual, pero su objeto siempre es ajeno al hombre. La presencia de un hombre sugiere lo que él es capaz de hacer para ti o hacerte a ti. Su presencia puede fabricarse, en el sentido de que pretende ser capaz de lo que no es. Pero la pretensión siempre se orienta hacia un poder que ejerce sobre otros.” (Berger, 2008, p. 45 e 46)

arte com los debates intelectuales de la escena contemporânea” (Malosetti Costa, 2013, p.1). Despontam, assim, questionamentos sobre a continuidade do cânon nos sistemas de arte, neste caso nos museus, que continuam a perpetuar as normas de um modelo assente no poder e na exclusão. (Pollock, 2013). A teoria que se desenvolve posteriormente insiste em desconstruir essa “neutralidade” instituída, desvendando que tudo parte de um ponto de vista hegemónico, masculino, branco e ocidental, pouquíssimo imparcial.⁴⁴

Mesmo quando as mulheres ascendem a lugares de poder, as estruturas permanecem, em grande medida, inalteradas, não contemplando plenamente as diferenças de experiência, de desejo ou de subjetividade. A partir de uma perspectiva de género, através de exposições, do aumento do número de artistas e da proposta de uma museologia mais inclusiva (Vilariño, 2015), as mulheres passaram a aceder com maior frequência a esses espaços. Mesmo assim, a o poder de decisão continua, em muitos casos, residual, limitado a estratégias pontuais, que ficam a critério de cada instituição, uma vez que globalmente o campo artístico não compreende a desigualdade como uma problemática existente (Giunta, 2018; Barba, 2016).

No século XXI, inúmeros coletivos nasceram e reivindicando questões identitárias, num sentido mais diverso e continuamente reformulado. Tais reformulações puderam ser sentidas na educação esperada para os museus, como observa a autora Ibáñez⁴⁵: “De hecho, desde inicios del siglo XXI, se manifiesta un interés generalizado en posicionar la educación como una parte fundamental en la gestión de museos, perspectiva que va paralela a la tendencia de la Museología Social, esto es, al objetivo de situar el museo como una entidad clave para la educación no formal e informal de las personas, un espacio abierto a todo tipo de colectivos” (2022, p. 62). A autora sublinha a crescente valorização da educação como um componente essencial na administração dos museus, alinhando-se à tendência da Museologia Social. O objetivo de transformar os museus em entidades centrais para a educação formal e informal, tornando-os espaços inclusivos e acessíveis a todos os tipos de coletivos.

São grupos que insurgem propondo intervenções em agendas de lutas legais e identitária trabalhos de curadoria com o de Kekena Corvalán na exposição *Para todes, todo- Plan de lucha* sediada no Centro Cultural Kirchner (2020) procura abarcar a diversidade a complexidade do

⁴⁴ (Richard, 2008; Pollock, 2010).

⁴⁵ Em outra obra, a autora complementa que: “la Nueva Museología, ya cerca del siglo XXI, se comienza a cuestionar si los postulados de dicha corriente son apropiados para las necesidades que presenta una sociedad en constante y vertiginoso cambio, y, a su vez, más consciente del papel que puede tener en los procesos culturales.” (Ibáñez, 2023, p. 46)

que existe. O que mostra um “empoderamento múltiplo, que contempla perspectivas transgeracionais que abordam cuestiones de representacion” (Giunta, 2018)⁴⁶

A constatação da ausência de mulheres revelou outras exclusões,⁴⁷ começaram a entrar em evidência e hoje existe um movimento extraordinariamente complexo, que contém múltiplas exclusões e agenciamentos de gênero, raça, classe (Giunta, 2018). Como pode ser visto no contexto de arte argentina e em outros contextos, o questionamento das estruturas patriarcais não é apenas analítico, deve elaborar mecanismos distintos que promovam maior diversidade do que o que vigora de maneira inquestionável. E apesar de não haver uma mudança radical, há um processo. Como afirma Libardi (2020, p. 8), a interseccionalidade proposta pelo feminismo negro, inspirada em autoras como Angela Davis, expandiu-se para múltiplos campos de conhecimento, abrindo espaço para problematizações epistemológicas, teóricas e metodológicas. E observa que: “Este é um movimento esperado tendo em vista que a proposta conceitual da interseccionalidade dá vazão a uma ampla gama de problematizações contemporâneas de ordens epistemológicas, teóricas, metodológicas” (Libardi, 2020, p. 8).

Esse movimento de contrarreforma, vem tendo espaço nas plataformas de maneira intensa e por muitas vezes violenta desde os tempos de pandemia. As redes sociais, com as causas e as ideias opostas, inclusivas, subversivas democratizadoras ou conservadoras encontram-se num campo de disputa. Medidas como as da empresa *META*⁴⁸ apontam para importância do tema em questão. A decisão de cessar os seus programas de Diversidade, Equidade e Inclusão evidenciam o quanto os avanços são vulneráveis e o quanto as medidas conquistadas até então são frágeis. Corroborando para sustentar a problemática em questão.

⁴⁶ Giunta, A. (2018). *Feminismo y arte latinoamericano. Historias de artistas que emanciparon el cuerpo*. Siglo XXI Editores. Como consultado em preview online sem numeração de páginas. Disponível em: https://www.google.pt/books/edition/Feminismo_y_arte_latinoamericano/bG7ADwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PP10&printsec=frontcover

⁴⁷ Com as temáticas de gênero, há uma expansão dessas temáticas periféricas. Em uma análise sobre o surgimento do termo interseccionalidade nos ambientes acadêmicos internacionais e brasileiros, ensina Kyrillos (2020, p. 1) que “a interseccionalidade pode ser entendida como uma ferramenta de análise que consegue dar conta de mais de uma forma de opressão simultânea” A interseccionalidade permite uma compreensão complexa dos processos de discriminação, não sendo apenas vistos de forma isolada ou como um processo em que as discriminações são adicionadas de forma a se medir vulnerabilidades específicas. “Abraça-se a complexidade dos cruzamentos dos processos discriminatórios e a partir daí se busca compreender as condições específicas que deles decorrem” (KYRYLLOS, 2020, p.1).

⁴⁸Reportagem: *Meta vai cessar programas de Diversidade, Equidade e Inclusão*, por: Martim Andrade, 10 jan. 2025, 20:53 (Acedido a 12/01/2025) <https://observador.pt/2025/01/10/meta-vai-cessar-programas-de-diversidade-equidade-e-inclusao/>

Vasconcellos e Mira (2020, p. 188) ressaltam que até mesmo no contexto museológico: “Históricamente, si consideramos la comprensión sobre el papel social de los museos, se puede percibir que esta concepción sufrió cambios y alteraciones a partir de diferentes proyectos políticos e institucionales.” A citação salienta a vulnerabilidade dos projetos consoante quem toma as decisões e aponta que caso não haja um questionamento das instituições sobre essa temática, estaremos perpetuando um modelo excludente.

No âmbito do contributo português existem medidas como *Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais*;⁴⁹ *Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI)*, fundada em 2018; *Plano para a Igualdade de Género (E.P.E)*, que compreendem como importante a diminuição de assimetrias.⁵⁰ No âmbito do território espanhol, nota-se um maior desenvolvimento no que diz respeito a pesquisa e consolidação da necessidade da pluralidade no contexto museológico. Autores como Torregrasa (2019); Morales (2020); Alberro Verdú y Arriaga, (2018) utilizam a identidade de género como ponto de partida para uma panóplia de outras considerações.

A bibliografia mobilizada nesta investigação ultrapassa o domínio da gestão museológica, integrando os estudos culturais, afrocentrados e feministas, a fim de construir uma leitura crítica sobre o papel social do museu. Esses trabalhos foram inspiradores e sedimentaram uma estrutura de desenvolvimento para um posicionamento teórico-metodológico. Uma plataforma, que desenha maneiras de ler os museus e de descrever escrevendo sobre eles e assim identificando pontos que ficam abertos para maior aprofundamento, como é o caso.

Em *Behind the Scenes at the Science Museum*, Sharon Macdonald, examina os bastidores do Museu da Ciência do Reino Unido por meio de uma abordagem etnográfica, explorando a construção de exposições científicas, as dinâmicas organizacionais e a interação com o público. Consequentemente, a sua análise reforça a importância do museu na transformação do conhecimento científico em exposições acessíveis ao público, compreendendo as suas dinâmicas e conflitos no que diz respeito a preservação do património cultural. Ao se referir a mudanças culturais, a autora salienta que mudanças na gestão e no marketing dos museus,

⁴⁹Fernandes, M. A., Maravalhas, F., & Neves, J. S. (2023).

⁵⁰ Carta Portuguesa para a Diversidade | Plataforma Europeia das Cartas da Diversidade- também é um recurso capaz de conceder boas diretrizes cuja ambição consiste na diminuição de assimetrias. “Desde o seu lançamento, em março de 2016, a Carta Portuguesa para a Diversidade, iniciativa da Comissão Europeia, tem como objetivo colocar em prática a estratégia da União Europeia, ajudando na implementação e desenvolvimento de políticas e práticas internas para a promoção da Diversidade no local de trabalho.”

bem como os debates são capazes de tornar factível mudanças nos critérios de entrada e modernização de exposições que possam trazer novos públicos. Ao tratar a interação entre visitante e exposição, reconhece uma desconexão entre a equipe de curadoria e as interpretações desse público.

A partir da segunda metade do século XX, consolidou-se a arte como prática relacional, que requer comunhão com o público. Essa mudança pode ter sido influenciada pela nova perspectiva trazida pela Nova Museologia,⁵¹ que enfatiza a capacidade da arte alterar e melhorar a sociedade por meio das suas diversas formas de expressão. Laia Anguix-Vilches (2024) em um dos seus trabalhos, discute a influência desta Nova Museologia no campo dos Museus de Arte Contemporânea, deslocando-os de instituições elitistas a espaços de participação social e debate público. Para tal, a autora evidencia a importância de modelos de gestão capazes de romper com práticas hierárquicas e promover inclusão, diversidade e diálogo crítico com a sociedade. Temáticas caras ao presente trabalho, pois conectam-se ao MACBA de María Berríos e ao MNAC de Emília Ferreira, pois as duas procuram nos seus trabalhos tencionar estruturas tradicionais, buscando romper, pluralizar e incluir nas narrativas museológicas.

Como observa Ibáñez (2023, p. 49), a arte deixa de ser algo meramente contemplativo para se tornar proativo, integrando-se ao processo de mudança e evolução das comunidades. Essa visão da arte como um portal para a transformação social ressoa fortemente com os princípios da museologia social, que acredita no potencial transformador das práticas artísticas.

No que diz respeito a organização e gestão interna do museu, separação entre as divisões *Public Services* e *Collections Management*,⁵² evidencia como diferentes equipes e agendas dentro de uma instituição cultural podem impactar a experiência pública e a preservação da cultura (Macdonald, 2002). Portanto, importa saber quais são essas agendas e o que estas pessoas pretendem passar, pois, a autora corrobora com o que aqui se propõe, uma vez que, elucidada o enfrentamento de tensões internas na mediação entre as demandas públicas e internas, um reflexo de como a pluralidade de perspectivas pode ser vantajosa, mas desafiadora como se verifica nos relatos das entrevistas. Sharon Macdonald, entende que

⁵¹ “nueva museología es una especie de “discurso sombrilla” que alberga posiciones diferentes que, no obstante, mantienen en común su oposición al museo tradicional. “(Vasconcellos e Mira, 2020, p.187)

⁵² Capítulo 1.

para a transformação cultural de um museu, é imperativo se adaptar a novas demandas sociais no sentido de diversificar a sua gestão para permanecer relevante. Desta forma, tornam-se necessárias reformas organizacionais no alinhamento dos objetivos institucionais que interajam com às demandas da diversidade e inclusão.⁵³

A pluralidade oferece, assim, inúmeras vantagens, benefícios em criatividade, justiça social, inovação e sustentabilidade organizacional. No âmbito social e cultural, traduz-se no potencial de transformar instituições culturais e a sociedade como um todo, quando pensado como projeto. Como será observado nos casos de estudo. Além disso, a pluralidade constitui uma poderosa ferramenta para enfrentar desafios como resistências culturais, desigualdades estruturais e as dificuldades na avaliação das suas influências. E a sociomuseologia é basilar para a revisão do conceito museu que, todavia, vigora de forma pouco plural. Assim, a entidade e o gestor são determinantes para transformação. Como sintetiza Ibáñez (2022, p. 54), “El museo es y debe ser un ente cambiante, un espacio que se convierta en el reflejo de la situación social que atraviese cada contexto, y es por ello por lo que la definición de esta tipología, o más bien, de esta perspectiva sobre cómo gestionar un museo, sigue siendo debatida actualmente.”

Ao reconhecermos os museus como agentes de transformação social, torna-se essencial que eles contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Isso passa por assegurar representatividade nas posições de liderança e adotar decisões conscientes e responsáveis. Aqueles que ocupam esses espaços de poder têm a oportunidade e a responsabilidade de atuar como agentes de mudança, consolidando a pluralidade como um valor central na busca por uma sociedade verdadeiramente inclusiva.

⁵³ “A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras.” (UNESCO, Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002:3)

Museus, enquadramento conceptual, metodológico e teórico: Sociomuseologia, estudos género e diversidade cultural

2.1 Plano de Investigação, Métodos e Técnicas

Compreender a relação entre os lugares de poder e as dinâmicas de género no campo da arte implica refletir sobre as noções de identidade, diferença e pertença social. Nesse enquadramento, a presente investigação assume como base teórica a Museologia Social, vertente da museologia que centra a sua ação nos indivíduos e nas comunidades. Esta perspetiva permite que problemáticas sociais historicamente marginalizadas ou invisibilizadas sejam incorporadas e debatidas no espaço museal contemporâneo, tornando-o mais permeável às tensões e demandas da sociedade.

Com este propósito, foram selecionados dois casos de estudo que procuram evidenciar as influências de uma museologia mais inclusiva e dialogante com o panorama contemporâneo. O que se pretende é compreender o potencial produtivo e socialmente frutífero dessa abordagem, analisando a natureza dessas influências a partir das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. Tais testemunhos permitem identificar as intenções que orientaram o panorama expositivo dos museus em análise, confrontando o planeamento institucional com as ações efetivamente implementadas.

As questões orientadoras da investigação incidem sobre a ausência de pluralidade na gestão museológica, procurando identificar quais os grupos mais afetados por essa carência. Observa-se que o público visitante, enquanto principal beneficiário da ação cultural, acaba por usufruir de uma museologia limitada ou cerceada, pela falta de diversidade nas instâncias decisórias. Se os agentes responsáveis pelo programa expositivo não reconhecem a importância da pluralidade e não a integram nos processos institucionais, a experiência museológica resultante reflete, inevitavelmente, as crenças e intencionalidades de quem exerce o poder de gestão. Assim, a ausência de diversidade nas lideranças condiciona a experiência dos visitantes, confinando-a a uma perspetiva unilateral e restritiva.

Considerando que o grupo que atua nesse processo representa a estrutura museológica

vigente, observa-se que, a sua falta de diversidade contribui para a manutenção de uma estrutura social excludente. A falta de pluralidade se reflete diretamente no acesso restrito a diferentes saberes, evidenciando um déficit no intercâmbio de conhecimentos. Além disso, a presença limitada de vozes dissonantes nos processos de tomada de decisão se revela como outro desafio a ser enfrentado. Nesta linha, importa recordar que “según los teóricos de la nueva museología, los museos deben asumir su función eminentemente social, superar aquella concepción de ‘cultura’ que se restringe a la producción y circulación de bienes culturales de la élite, y proyectarse como instituciones sintonizadas con sociedades democráticas” (Vasconcellos e Mira, 2020, p. 187).

A igualdade envolve direitos, oportunidades, visibilidade equitativa, valorização, poder e participação em todas as esferas, públicas ou privadas. Trata-se de cidadania e de direitos humanos, sendo a igualdade um direito fundamental e um pilar essencial da democracia. Contudo, apesar dos progressos formais reconhecidos, essa igualdade ainda não se materializa plenamente no quotidiano. Tal como refere o Plano para a Igualdade de Género (2024, p. 3): “Para que esta igualdade seja completamente conseguida, é necessário exercê-la em todos os aspetos da vida individual e comunitária: ao nível político, económico, social e cultural.”

A adesão a uma lógica meritocrática agrava a problemática, na medida em que aplica critérios de avaliação uniformes a indivíduos provenientes de contextos sociais distintos. Esse "funil", uma metáfora comumente associada aos cargos mais altos em museus, ainda carece de uma base verdadeiramente equitativa. Embora, algumas iniciativas já implementem requisitos de contratação diferenciados e outras ações avancem na inclusão, a pré-seleção curricular continua a priorizar um "perfil pretendido" que, em teoria, é “indiferente a fatores como ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, nacionalidade, etnia, raça, religião, convicções políticas, filiação sindical, entre outros aspetos dos candidatos.” (Plano para a Igualdade de Género, 2024, p.15).

Outro compromisso diz respeito ao objetivo assumido pelos Museus e Monumentos de Portugal de integrar pessoas com deficiência nos seus quadros, ajustando simultaneamente as condições de trabalho às suas necessidades físicas e psíquicas (Plano para a Igualdade de Género, 2024, p. 15). No entanto, no cenário atual, relatos apontam para a falta de investimento e para precarização de contratações, tornando-as cada dia mais difíceis e excludentes, seja para contratação ou visitaçao. Como medidas sugeridas propõem: “Incluir

sempre que possível, em cada três candidaturas apresentadas, pelo menos uma do género sub-representado. Utilizar linguagem inclusiva na divulgação de concursos internos/externos, com a indicação de aceitação de candidaturas de ambos os géneros. Criar um Manual de Acolhimento para a integração de novos trabalhadores e nele incluir um capítulo destinado à temática da igualdade de género e não discriminação”. (Plano para a Igualdade de Género, 2024, p.16)

Ainda assim, tais iniciativas não abarcam plenamente as diversas dimensões de um passado comum suplantado num discurso androcêntrico, que exclui e segmenta os papéis sociais. Onde o discurso verticalizado, determina valores culturalmente instituídos, correspondente a ideia perpetuada no discurso dos museus e no imaginário dos seus visitantes. Portanto, a necessidade de rever esse discurso, para que novas possibilidades adentrem nesses espaços, pensando em igualdade e na redução de androcentrismo vigente em espaços que vem a ser o cerne da reflexão (García Sanfoval y Gregorio Navarro, 2013b).

A conceção de igualdade de oportunidades remete uma compreensão meritocrática pela qual todos têm possibilidades de concorrer entre si, responsabilizando os sujeitos pelas derrotas e reprovações diante das situações. No entanto, existem outros marcadores para desigualdades no acesso a direitos sociais. Não obstante, grande parte delas são atravessadas por raça e género. (Almeida, 2018, p.142). No entanto, os museus devem ser vistos como ferramenta de transformações, sendo o “museo como herramienta que debería alentar cambios en dirección al desarrollo social, mediante una agenda de acciones apoyadas en las demandas de la sociedad y no exclusivamente en sus colecciones.” (Vasconcellos e Mira, 2020, p.188)

O facto de incorporarmos formas herdadas de existência social não implica culpa, mas responsabilidade: reconhecer o legado e impedir que ele se converta em novas desigualdades. Refletir sobre esses desequilíbrios presentes nos museus não é apenas desejável, mas é necessário. As vantagens desse exercício manifestam-se em diferentes níveis de progresso institucional, cultural e social. Um trabalho guiado neste sentido, implica na geração de mudanças a nível pessoal e posteriormente a nível de políticas públicas, que podem ser assumidas institucionalmente. As chagas são pontos de rutura, que avaliam o caminho. As

ausências e os “vazios”⁵⁴ presentes nos espaços de trabalho constituem indicadores relevantes. Reconhecê-los permite compreender carências estruturais e abrir caminho para novas formas de atuação e de conhecimento, capazes de sustentar uma museologia verdadeiramente plural, inclusiva e socialmente comprometida.

2.2 Contexto: Apresentação e Discussão

A finalidade deste estudo consiste em identificar novas possibilidades de atuação, que tenham a pluralidade como cerne, visando maior efetividade nas resoluções, demonstrando as vantagens de uma museologia mais plural, diversificada e representativa. Pretende-se, assim, viabilizar programas e estratégias de inclusão nestes lugares de poder, tendo em conta experiências já trabalhadas e efeitos positivos até então.

Não é apenas no contexto das desigualdades de género que isso se justifica, em outras frentes, vantagens masculinas sobressaem. Em múltiplas frentes, as vantagens masculinas continuam a prevalecer, uma vez que grande parte do que se entende por vida social: estatuto, influência e acesso a recursos, permanece vinculado a uma estrutura predominantemente masculina. A parte da academia, a investigação sobre a falta de pluralidade nesses espaços necessita da criação de novas competências de relação e sociabilidade nos cargos de gestão de museus de arte e no seu corpo de trabalho, de modo que haja uma capacitação no sentido da redução de algumas assimetrias.

Nesse sentido, torna-se imprescindível desenvolver, no âmbito da gestão museal, novas competências de relação e sociabilidade, tanto entre dirigentes quanto entre equipas, de modo a reduzir assimetrias e ampliar a participação social. Cabe aos museus criar ações que efetivem tais mudanças, envolvendo estudantes e comunidades no processo decisório, fazendo com que se reconheçam nesses espaços e possam, inclusive, vislumbrar neles futuros profissionais.

Em Portugal, de acordo com a pesquisa da Informa DB (2024), mulheres ocupam 30% dos cargos de gestão e 27% dos cargos de liderança. Ainda que tenham mais qualificações académicas e que 42% dos empregados das empresas sejam do género feminino, apenas 17%

⁵⁴ As condutas adultocentricas, também são construções expressões patriarcais e são vazios em muitos lugares, que corroboram para essa vertente de exclusão. “pues constituyen esferas de dominación en atención a la edad y a la estatur” (Morales, 2020, p.7)

são funções de direção-geral.⁵⁵ Os relatos promovidos a partir das entrevistas elucidarão o que é galgar o papel de direção, considerando avanços e reflexos de uma gestão que contempla a diversidade, salientando a importância (ou não) desta presença para tomada de decisões. De acordo com o relatório da Informa D&B, “nas empresas cotadas e no setor empresarial do Estado a evolução da representatividade das mulheres em cargos de gestão é relativamente mais rápida”, visto que “estão sujeitas à lei que estabelece, desde 2017, o regime da representação equilibrada”. Informa DB. (2024).⁵⁶

No campo museológico português, as iniciativas dirigidas à população imigrante surgem a partir da década de 1990, muitas vezes com um caráter pontual. Exemplos incluem os Museus de Loures, a exposição "Panos de Cabo Verde e Guiné-Bissau" do MNE e o projeto "Born in Europe" (Ana Alexandra R. Carvalho, p. 209-210). O MNE reconhece a "potencialidade de incluir o património dos imigrantes, mas não tem uma agenda ativa neste sentido." (Carvalho, 2016, p. 67).

Portanto, importará elucidar os efeitos da inclusão salientando evidentemente os efeitos da exclusão. E importa também entender os contrapontos de uma gestão pública (caso do MNAC) e privada (caso do MACBA). De acordo com a pesquisa americana *Why diversity matters* (2015) feita por Dame Vivian Hunt, Dennis Layton, e Sara Prince, empresas com índices altos de diversidade tem 35% mais de chance de obter resultados acima da média na sua respetiva especialidade. Se considerarmos os museus como organizações culturais de caráter económico e social, torna-se evidente que não incorporar a diversidade nas métricas de sucesso é não apenas injusto, mas também ineficiente⁵⁷ do ponto de vista organizacional.

Para além dos números, é necessário considerar as estruturas culturais, históricas e sociais que moldaram o contexto atual e continuam a influenciar as práticas institucionais. A *Museus e Monumentos de Portugal*, por exemplo, demonstra um forte compromisso com a diversidade e a inclusão. Em 2024, a instituição alcançou um marco importante: a paridade de género em cargos de liderança. Com 65,7% das suas vagas ocupadas por mulheres e uma

⁵⁵ “Apenas 30% dos cargos de gestão das empresas em Portugal são ocupados por mulheres, uma percentagem que desce para os 27% quando considerados os cargos de liderança”, de acordo com os dados da 14.ª edição do estudo *Presença Feminina nas Empresas em Portugal*, “que mostra também que esta situação regista uma evolução de um ponto percentual em cada um dos casos desde 2017.” Informa DB. (2024). *Presença feminina nas empresas em Portugal*. Blog Informa DB. <https://blog.informadb.pt>

⁵⁶ Blog Informa DB. <https://blog.informadb.pt> (2024) *Presença feminina nas empresas em Portugal*.

⁵⁷ “Companies in the bottom quartile both for gender and for ethnicity and race are statistically less likely to achieve above-average financial returns than the average companies in the data set (that is, bottom-quartile companies are lagging rather than merely not leading).” (Hunt, Layton, & Prince, 2015, p. 2).

distribuição quase equitativa nos cargos de administração, direção e coordenação. (De acordo com o plano para a igualdade de género, recentemente elaborado pela instituição Museu dos Monumentos e do Património, 2024 p. 11)

A instituição se destaca como um exemplo de gestão inclusiva no setor cultural. Esse avanço é resultado de políticas e ações afirmativas que visam promover a igualdade de oportunidades para todos. O que permite notar que há uma mudança sendo construída seja a nível de profissionais e de narrativas. O manual de boas práticas, que visa um ambiente laboral mais inclusivo na cultura, compilado pela Performart⁵⁸ se trata de outro exemplo importante de referir, pois, aponta para uma vontade de mudança no sentido de mitigar a discriminação que as vezes se dá de maneira “inconsciente”. Trata-se de um indicativo sobre a importância dada ao assunto por parte das instituições.

O contexto económico português recente, contudo, introduz limitações significativas. Durante o período da Troika⁵⁹ onde se exigia uma demonstração de resultados de bilheteira que autojustificasse e demonstrasse os postos de empregos criados e a riqueza que gerava, fez com que neste cenário, a situação para instituições culturais fosse apenas piorando. O reflexo disto é que presentemente, há uma drenagem de recursos nas instituições e com isso a precarização de postos de trabalho. Emília Ferreira durante a entrevista salienta os reflexos disso e complementa que no “Estado português, por não sermos um país rico, subfinancia as suas instituições, condicionando o seu passado, presente e futuro.” Emília Ferreira também ressalta que essas decisões ineficientes acabam: “dispersando investimentos públicos em novos museus (em vez de se apostar nos estatais já existentes e de os reforçar, criando instituições fortes e representativas). (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

A fim de compreender a relação entre os lugares de poder e o seu reflexo no contexto da arte, é importante uma reflexão sobre identidade, a diferença e a pertença social. O contexto histórico e económico foi e ainda é um fator determinante, pois contamina as ações de Emília Ferreira e de outros gestores no contexto português. Parafraseando Emília Ferreira, “Os

⁵⁸ Associação para as Artes Performativas em Portugal. Um manual de boas práticas, para um recrutamento inclusivo no setor da cultura. <https://performart.pt/wp-content/uploads/2024/01/PF-MI-2023-12-04-1.pdf>

⁵⁹ A Troika tinha como objetivo, ser o plano assistência técnica às autoridades portuguesas na implementação das reformas estruturais na área das finanças públicas, ambicionando reduzir os custos laborais das empresas através da redução da Taxa Social Única, compensada ou com uma subida do IVA ou com uma subida das prestações sociais dos trabalhadores.

Perez, S. A., & Matsaganis, M. (2017). The Political Economy of Austerity in Southern Europe. *New Political Economy*, 23(2), 192–207. <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1370445>

Estados não gerem colecções. Os Estados gerem instituições que gerem colecções”). (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

Em contraste, a experiência do MACBA, em Barcelona, evidencia um esforço de reinvenção institucional. Nos primeiros anos da nova gestão, o conceito de agência foi central e aplicado em dois sentidos complementares: como empoderamento, concedendo poder e autonomia aos públicos, e como microinstituição, mediando a relação entre museu e sociedade. Oficinas foram criadas para estruturar o museu de forma molecular, multiplicando espaços públicos e estimulando processos de autoformação junto a diferentes coletivos. A linha “Histórias heterodoxas” buscou mapear e dar visibilidade a narrativas dissidentes em oposição aos relatos historiográficos dominantes, transformando o museu em um espaço de debate sobre conflitos e contradições. Essa abordagem dialoga com a proposta de “Nova institucionalidade” na gestão museal, exemplificada pela atuação experimental de Borja-Villel, mas levanta questões sobre a sustentabilidade dessas iniciativas diante das pressões das instâncias decisórias a *Generalitat*, *Ajuntament*, Fundação MACBA e Ministério da Cultura, que podem limitar a autonomia diretiva.⁶⁰

Assim, tanto no contexto português quanto no espanhol, a construção de instituições culturais mais inclusivas e resilientes requer promoção de políticas que assegurem igualdade de tratamento e oportunidades, reduzindo discriminações e fortalecendo princípios de responsabilidade social e boa governança. Como sintetiza o Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM, 2017, p. 126), trata-se de “co-construir uma agenda de trabalho que guie as políticas e ações dos museus, integrando as problemáticas, interesses e desejos das comunidades e coletivos sociais com os quais nos relacionamos”. Logo, o papel dos museus, consistiria em ser “entendidos também como respostas políticas de reenquadramento sob a agenda da integração e da coesão social para a resolução de um panorama que se afigura problemático com a intensificação dos fluxos migratórios”

⁶⁰ No texto a autora escreve da seguinte forma: “Outra questão colocada, a partir da observação das gestões, diz respeito a se a promoção desse tipo de propostas nas instituições de arte estaria, em grande parte, alicerçada na figura de diretores específicos, capazes de sustentar suas escolhas diante de possíveis antagonismos ou se, por outro lado, os interesses de suas estruturas decisórias, que no MACBA estão representadas pela Generalidade, Prefeitura, Fundação MACBA e o Ministério da Cultura, acabariam por sobrepujar a vontade dos diretores, limitando sua autonomia. Outra questão colocada, a partir da observação das gestões, diz respeito a se a promoção desse tipo de propostas nas instituições de arte estaria, em grande parte, alicerçada na figura de diretores específicos, capazes de sustentar suas escolhas diante de possíveis antagonismos ou se, por outro lado, os interesses de suas estruturas decisórias, que no MACBA estão representadas pela Generalidade, Prefeitura, Fundação MACBA e o Ministério da Cultura, acabariam por sobrepujar a vontade dos diretores, limitando sua autonomia” (Marziale, 2020, p.190)

(Carvalho, 2015, p. 10).

2.3 Contextualização das Entrevistadas: Experiências e Percursos de Gestão

Plural

Pensar a gestão cultural sob uma perspectiva de gênero implica reconhecer que os museus são mais do que espaços de preservação e exposição, mas arenas políticas e simbólicas onde se (re)produzem ou se contestam estruturas de poder. As decisões que orientam a seleção a interpretação e a comunicação das coleções refletem, de modo direto, as dinâmicas sociais, os imaginários coletivos e as hierarquias que atravessam o campo da arte e da cultura.

Nesta primeira parte, procura-se compreender de que modo as práticas de gestão e curadoria em museus europeus, em especial no contexto espanhol e português, têm incorporado debates sobre diversidade, representatividade e equidade. A partir de uma leitura crítica das políticas institucionais e das trajetórias de gestoras como María Berríos e Emília Ferreira, pretende-se evidenciar como as suas atuações expressam diferentes modos de articular compromisso social, prática artística e responsabilidade pública.

Esse percurso analítico não apenas contextualiza as transformações recentes nas instituições museológicas, mas também fundamenta parte desta investigação, dedicada à escuta direta dessas profissionais e à reflexão sobre as suas experiências enquanto agentes de mudança no campo cultural.

Integrar, nas exposições, coleções, projetos e investigações, obras e narrativas que abordem identidades de gênero, diversidade social, cultural e identitária é uma responsabilidade intrínseca dos gestores culturais, diretores gerais, curadores, conservadores e investigadores. Pois como defendem Barros e Bezerra (2018, p. 261) o papel do gestor é o de “um mediador”, devendo buscar mediar relações e ações na esfera cultural de modo ético”. Tal responsabilidade implica a incorporação de perspectivas múltiplas que promovam equidade, respeito às diferenças e ampliação de vozes. Ao adotar essa abordagem, as instituições culturais contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, refletindo a pluralidade e a complexidade das identidades presentes na comunidade. Além disso, essa prática enriquece a experiência do público, oferecendo uma compreensão mais ampla e profunda das diversas realidades sociais e culturais existentes. Cabe a quem esta no comando compreender essas pautas como fulcrais para o desenvolvimento de um espaço social, digno, que reafirme os direitos humanos, a multiplicidade de formas de existência e

modos socioculturais possíveis no ser indivíduo.

A raiz da problemática parte da observação. A escolha dos casos de estudo assentou num levantamento exploratório inicial de museus, cujo resultado permitiu delinear um quadro abrangente e significativo da realidade museológica europeia contemporânea. O confronto entre narrativas institucionais em momentos distintos permite perceber que os discursos museológicos não são acidentais: mesmo a abstenção em determinada medida sugere informação. Um dos critérios assumidos inicialmente foi a presença de gestoras (mulheres) e posteriormente uma abordagem de raça que atende a questões ligadas ao multiculturalismo e as distintas questões suscitadas.

Tendo isto em conta, dois casos breves serão expostos a fim de exemplificar em uma vertente mais prática, os efeitos de uma gestão intencionalmente voltada para questões sociais e as dificuldades encaradas ao assumir a posição de uma gestão representativa. As instituições abordadas de forma exemplificativa serão o Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), que abre as suas portas a 28 de novembro de 1995 e o Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado, criado em 1911 e reafirmado no ano de 1944.

A historiadora de arte nascida em Córdoba, Elvira Dyangani Ose, na sua proposta de candidatura tinha como objetivo “um olhar inovador sobre o papel do museu no cenário local e internacional, incorporando também um desejo claro de conectar-se com os debates contemporâneos sobre o papel da arte neste início de século, sem evitar um compromisso claro com os problemas sociais que envolvem as instituições culturais”⁶¹. A sua contratação e nomeação como Diretora do Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) acontece em setembro de 2021 e tem como ambição, liderar um projeto que contribuísse para reforçar o seu objetivo de representar de forma convincente a cena da arte contemporânea e inseri-la firmemente no contexto internacional, reafirmando a sua vocação como público, habitado, diverso, inclusivo, próximo, acessível e transcendente”.⁶²

A presença de María Berríos na direção de Conservação e Investigação do MACBA está diretamente vinculada à atuação de Elvira Dyangani Ose, então Diretora-Geral do museu. Conforme relatado pela própria M. Berríos, durante a entrevista realizada para fundamentar a presente pesquisa, Elvira Dyangani Ose, foi determinante para a sua candidatura e posterior

⁶¹ Arte que Acontece. (s.d.). *Elvira Dyangani Ose é anunciada como diretora do MACBA*. Recuperado de artequeacontece.com.br/elvira-dyangani-ose-e-anunciada-como-diretora-do-macba/

⁶²Arte que Acontece. (s.d.). *Elvira Dyangani Ose é anunciada como diretora do MACBA*. Recuperado de artequeacontece.com.br/elvira-dyangani-ose-e-anunciada-como-diretora-do-macba/

ingresso na instituição:

- *“Yo estoy aquí por Elvira Dyangani Ose, a mí me invitó a postular Elvira Dyangani Ose, y yo vine a trabajar al MACBA porque me convocó Elvira. De hecho, me llamó en cuando asumió la dirección, yo en ese momento estaba en otro trabajo y luego de un año volvió a insistir”* (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Essa relação evidencia não apenas um convite institucional, mas também uma afinidade de perspectivas e objetivos entre ambas as gestoras. María Berríos, reforça esta motivação ao afirmar:

- *“Me interesa trabajar en cosas que me parezcan relevantes, pertinentes, que hagan sentido para mí y que me puedan apasionar. Y bueno, Elvira entrando al MACBA representaba eso. Ella me insistió un año a que postulara. Primero cuando entró y luego después de un año luego, cuando estaba listo el concurso para esta plaza postulé.”* (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Nesse sentido, a figura de Elvira Dyangani Ose é essencial para compreender tanto a integração de María Berríos em um cargo estratégico na estrutura diretiva do MACBA como a consolidação de uma linha de gestão plural e decolonial, orientada por princípios compartilhados de justiça social, decolonialidade e promoção de novas narrativas museológicas no MACBA.

Essa orientação manifesta-se na programação recente do museu, que passou a comissariar exposições de forte conteúdo crítico e social, como Rafael Tous e a sua arte conceptual, Teresa Lanceta com *Tejer como código abierto* e Bouchra Khalili com os seus relatos de lutas anticoloniais e estratégias de resistência a comunidades submetidas. O que até poderia ser visto, mas não em um contexto tão didático e socioeducativo. Propostas que se assentam nas diretrizes da Sociomuseologia, que estuda e promove a investigação em uma dimensão social do museu, tendo em conta a sua capacidade de mediação cultural entre o Património, território e a comunidade, desde o ponto de vista do pensamento teórico intrínseco. Bem como as experiências museológicas e de intervenção comunitária capazes a partir das iniciativas desenvolvidas (Oliveira 2013, p. 3). Deixando de maneira evidente o efeito transformador a nível de narrativas escolhidas, mas que em algum momento naquele mesmo lugar nem sequer tiveram espaço.

Ainda que os museus de arte contemporânea tendam a operar de forma crítica, certas temáticas continuam a ser percebidas como sensíveis ou marginais. Alguns museus da

atualidade se caracterizam por ser multivocais, ambíguos e fragmentados. “Neste sentido, a introdução de diferentes leituras, perspectivas e interpretações configura uma proposta mais centrada nas comunidades e na celebração da diversidade cultural” (Hooper-Greenhill 2000). As mudanças neste contexto, verificam-se por meio do espaço oferecido a artistas como Cinthia Marcelle (Belo Horizonte, 1974), exposta em julho de 2022, *Una conjunción de factores*, um compilado das obras dessa autora, que deseja desorganizar hierarquias e oposições binárias que estruturam a vida quotidiana, a sua prática se desenvolve em camadas interconectadas, refletindo constantemente a sua preocupação em reimaginar as dinâmicas do coletivo. Se haver com uma questão social é também questionar a própria existência e os próprios privilégios. Portanto, a existência de mulheres negras, racializadas ou latinas agrega camadas de vivência e de problemáticas a essa instituição, que, por meio de suas decisões, encontrará pelo caminho alguns desconfortos decorrentes da falta de semelhantes.

Nesse sentido, destaca-se María Berríos (Santiago do Chile, 1978), socióloga, curadora e pesquisadora com mais de 20 anos de atuação em arte e cultura, com foco em solidariedade cultural no Sul Global com um especial interesse em experimentos culturais coletivos e “movimientos del Tercer mundo entre los 60 y 70”⁶³. Desde 2022, M. Berríos ocupa o cargo de Diretora de Conservação e Investigação do MACBA, onde articula exposições, programas públicos e coleção com práticas curatoriais críticas, buscando tencionar estruturas institucionais e ampliar a visibilidade de artistas e discursos historicamente marginalizados.

Em paralelo, esta investigação contempla a experiência de Emília Ferreira, licenciada em filosofia, historiadora da arte, curadora, educadora, ensaísta e colaboradora de diversos meios de comunicação (Semanário 'O Jornal'; Público; Diário de Notícias; Revistas Seara Nova; MID; Casa & Jardim; Rua Larga), conferencista e autora de ficção⁶⁴. Ambas foram entrevistadas no âmbito desta pesquisa, oferecendo perspectivas diretamente relacionadas à gestão em instituições culturais. Importa ressaltar que, inicialmente, a intenção era de entrevistar Elvira Dyangani Ose, atual Diretora do MACBA, nascida na Guiné Equatorial e criada na Espanha.

⁶³ Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). (2025, 16 de setembro). *María Berríos*. <https://www.macba.cat/es/actor/maria-berrios/>

⁶⁴ Emília Ferreira, sucede à museóloga Aida Rechená. Emília Ferreira, apresenta-se como uma mulher de muitas valências e que com certeza tem muito a oferecer com o seu modo de ver num cargo de direção. “O seu percurso contempla ainda a organização e participação em conferências, em Portugal e no estrangeiro, bem com a publicação de textos críticos e entrevistas sobre arte e artistas. Destaca-se igualmente na divulgação de temas culturais para o grande público, de que é exemplo o trabalho *Guias de Museus*, realizado para o Diário de Notícias (2017)”, refere a DGPC.

Contudo, por encaminhamento do próprio museu e de Elvira Dyangani Ose, o contato foi direcionado a María Berríos, que atua em estreita colaboração com Elvira Dyangani Ose, evidenciando uma gestão compartilhada e intencional, orientada para abrir caminhos a novas possibilidades institucionais. As trajetórias de ambas no MACBA, associadas às experiências de Emília Ferreira, ilustram de que modo percursos profissionais singulares podem constituir portas de entrada para outras vozes e trajetórias promissoras. Apesar dos avanços registados na presença de mulheres em cargos de liderança, sobretudo no campo cultural, ainda subsiste, em múltiplas esferas sociais, um quadro de estagnação e desigualdade.

Emília Ferreira, é uma mulher que procura, na sua gestão, vislumbrar alguns outros olhares que não só os dela. Confrontada com a escassez de recursos e o desmantelamento progressivo das instituições públicas, encontra inúmeros percalços na redução de assimetrias e na procura democratização e acesso do museu para visitantes.⁶⁵ Essa realidade é reiterada nas suas declarações durante a entrevista que indagava a falta de recursos das instituições públicas, desafios previamente mencionados ao longo do percurso da Diretora. O contexto descrito por Emília Ferreira na sua entrevista (basilar para o aprofundamento deste trabalho), não permite, sequer, pensar sobre tais assuntos no âmbito organizacional, pois o caso do MNAC, por exemplo, encontrava-se “sem edifício nem equipa alargada (a existente é residual e luta com diversos constrangimentos)” (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025, resposta à pergunta 4, que diz respeito a Gestão e impacto da sua atuação no MNAC).

A pergunta ainda procurava aprofundar sobre como Emília Ferreira lidava com essas dificuldades e se compreendia que a presença de outras figuras e a acessibilidade a arte e a cultura fez com que houvesse uma desvalorização e conseqüentemente uma diminuição na canalização de recursos para esses setores. Nesse sentido afirma e elucida que: “Estas questões têm várias faces e resultam de um quadro bastante complexo” que posteriormente é sumariado pela mesma de maneira detalhada, mas que de antemão consiste na: “falta de investimento estatal; a desvalorização da cultura (e do conhecimento em geral); a aposta na mesmidade; o fascínio por soluções de rapidez.” (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

Embora represente um avanço significativo, a presença ainda reduzida de mulheres em posições de poder não é, por si só, suficiente para assegurar transformações institucionais

⁶⁵ A informação disponível foi obtida a partir de uma visita de estudo ao MNAC, realizada no âmbito do mestrado em Estudos e Gestão da Cultura, na Unidade Curricular de História da Arte, lecionada pela Docente Paula André no dia 11 de março de 2024.

profundas. A análise dos dois casos apresentados não se restringe à perspectiva de género, procurando compreender também de que maneira essa presença se reflete na promoção de pautas sociais interligadas como sustentabilidade, questões raciais e acessibilidade. Tais temas, integrados às práticas de gestão, revelam-se centrais e pertinentes no contexto contemporâneo para aqueles que ocupam cargos de decisão em instituições culturais.

Como recorda Morales (2020, p. 6), “El enfoque de género requiere un grado de involucramiento personal, dado que el despertar a estas cuestiones va poniendo en tela de juicio nuestras propias crianzas, nuestros propios estereotipos y nuestras propias resistências.” Confrontada, em uma entrevista⁶⁶ onde explicava a sua gestão, objetivos e dificuldades, a Ex-Diretora do MNAC salienta a existência de uma disparidade a ser combatida. Mais que isso, salienta a importância dos museus no contexto atual e o peso dessa instituição na formação daquele que frui.

- “Estamos a falar de um museu. Concebo o museu como um espaço de memória, na construção do presente. Sem memória não sabemos quem somos. Creio que a responsabilidade dos museus é fazer essa investigação. Mostrar-nos como é que os nossos artistas têm pensado, em que condições trabalharam, o que produziram, sobre o que têm refletido. Sou historiadora da arte e a história é um instrumento relevante sobre o nosso passado, a nossa identidade, mas, também, um instrumento de trabalho do presente e para a construção do futuro.” (Emília Ferreira em entrevista concedida a Contemporânea. Ed. 10-11-12/2019)

Evidentemente, os museus portugueses enfrentam limitações de acessibilidade decorrentes da escassez de recursos. Torna-se, por isso, pertinente questionar as razões pelas quais não se encontram, nesses cargos, pessoas com experiências e contextos semelhantes, capazes de formular políticas mais amplas e inclusivas. As estruturas sociais não se alteram sem a ocupação efetiva de espaços de poder. Portanto, é imperativo pensar em uma mudança de mentalidade, que permita não refletir as hierarquias sociais também nas instituições.

⁶⁶ “Uma linha programática que propus foi a investigação na área das artistas mulheres. Não com uma noção de quotas, às quais sou um bocado avessa. Não tenho um pensamento muito elaborado sobre a questão das quotas, mas à partida não simpatizo, receio que se possa tornar contraproducente no sentido de, por causa de uma questão de percentagem, fazermos algo menos bom. Interessa-me sobretudo apostar na questão da qualidade, sendo que tenho todas as dúvidas de que esse seja um atributo exclusivamente masculino. Sabemos que o mundo dos nossos contemporâneos ainda é muito desconfiado em relação às mulheres. Não se trata de mera impressão minha. É uma avaliação com base em investigação e inquéritos que tenho recolhido sobre as artistas em Portugal. Vão experimentando ainda a resistência que o mundo lhes coloca por uma mera questão de género.” <https://contemporanea.pt/edicoes/09-10-2019> (Acesso: 20/11/2024)

O que se observa na gestão é a procura desses corpos dissonantes tentando ocupar espaços tradicionalmente considerados do sexo masculino. No entanto, o que se obtém são instituições criadas sob uma ótica masculina que se limitam a gerir a partir do seu próprio pensamento, a sua própria perspetiva. Para mais, sabe-se que ainda que esses corpos (bem como os das mulheres aqui exemplificadas), ocupem esses lugares de chefia, há uma redução no prestígio que suscita mais explicação. O que se percebe é que com a ocupação, há, conseqüentemente, uma desvalorização destes postos de trabalho e destas funções.

No contexto espanhol, desde 2007 vigora uma Lei Orgânica para a Igualdade, cujo artigo 26 consagra o princípio da igualdade de género na criação e produção artística e intelectual. A legislação espanhola estabelece diretrizes que possibilitam às autoridades públicas implementar políticas que promovam a igualdade entre homens e mulheres na criação, produção e difusão de obras artísticas e intelectuais, incluindo medidas específicas para fomentar a participação feminina e combater a discriminação. O progresso espanhol neste domínio é indissociável das Jornadas DEAC (Departamentos de Educación y Acción Cultural de Museos), em território espanhol, desde 1980, com a primeira edição, datada desse mesmo ano, na cidade de Barcelona (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020, p. 645)

Que trataram também políticas sociais assentes na legislação espanhola. Como salientam Gómez e Sánchez (2024, p. 7), “en materia de igualdad, diversidad sexual e inclusión social han ido calando en la comunidad museística en las últimas décadas. Una vez más, el museo, como agente vivo y permeable, percibe los reclamos sociales y en esta labor académica y museológica se están procediendo a realizar revisiones de las narrativas de las colecciones, las cuales responden a un requerimiento ciudadano, acompañado por el cuestionamiento social, la museología crítica y de género.”

A busca por novas formas de institucionalidade museológica não é recente. Entre 2000 até 2008, atividades como “Experimentos para uma nova institucionalidade”, descritas por Ribalta no catálogo *Objetos Relacionales*. Colección MACBA 2002-2007, tiveram lugar no museu e tinham como cerne promover a relação entre museu e a cidade, trazendo aspetos económicos, políticos e global. O conceito de “agência”, já então presente, sustentava-se na ideia de conferir maior autonomia aos públicos, estabelecendo mecanismos de mediação entre emissores e recetores de narrativas culturais.

Ao traçar um paralelo com o contexto português, torna-se oportuno refletir sobre como políticas semelhantes podem ser adotadas para promover a equidade de género nas

produções culturais e artísticas, garantindo a presença equilibrada de autorias femininas e masculinas. Dessa forma, políticas específicas de apoio à criação e produção artística feminina podem contribuir para uma representação mais equitativa na oferta cultural e artística pública, assegurando equilíbrio nos organogramas culturais (temáticas propostas por Emília Ferreira). Além disso, a adoção da perspectiva de género, enquanto uma abordagem particular, permite identificar um panorama mais amplo que possa ser aplicado a outros contextos de desigualdade.

Refletir sobre esses contextos que são marcados por políticas de igualdade, desafios estruturais e esforços de transformação institucional conduz inevitavelmente à necessidade de escutar quem vivencia, cotidianamente, as tensões e possibilidades dessas mudanças. As gestoras culturais, enquanto mediadoras entre política, arte e sociedade, ocupam um papel crucial na construção de práticas mais inclusivas e conscientes dentro das instituições museológicas.

No desenvolvimento desta investigação, foi priorizada a escuta de profissionais que, a partir das suas posições institucionais, contribuem de maneira significativa para a promoção da pluralidade e da diversidade nos espaços de poder em museus. Segundo a Declaración de Córdoba (Movimento Internacional para uma Nova Museologia, 2017 p. 125) “Los museos son espacios potentes para enfrentar el racismo, la homofobia, la lesbofobia, la transfobia, la xenofobia, la aporofobia, el machismo y el sexismo;”

O que em consequência delinea a importância do papel de um gestor de museu capaz de tratar da reconfiguração no confronto com novos contextos sociodemográficos e identitários, tanto nos novos públicos, quanto na colaboração e representação identitária por via das práticas museológicas mais participativas. Muito alinhada à temática aqui abordada, Ludmila Ferreira Ribeiro no seu trabalho *Plural: atuação dinâmica e transversal do gestor cultural* (2015), determina que o gestor cultural é o responsável por processos permanentes, estratégicos e de articulação em rede, deste modo: “O gestor por outro lado tem uma atribuição que antecede e precede o trabalho do produtor [...] atuando em rede e planejando, avaliando as ações em todos os contextos, macro, micro e nano” (Avelar, 2008, p. 54, como citado em Ribeiro, p. 4). E na construção do que propõe: “O gestor de projetos culturais tem uma atuação permanente, complexa e transversal, desenvolvendo ‘programas e atividades essenciais ao funcionamento de grupos, empresas e instituições ligadas ao fazer cultural’” (Avelar, 2008, p. 55, como citado em Ribeiro, p. 10).

Foram, assim, selecionadas como interlocutoras centrais Emília Ferreira, Ex-Diretora do MNAC (Lisboa), e María Berríos, Diretora de Conservação e Investigação do MACBA (Barcelona). Parâmetros que despertam interesse na seleção destas mulheres dizem respeito a interdisciplinaridade, pois dominam técnicas administrativas, mas sem perder de vista a diversidade cultural e a criatividade (Ribeiro 2015, p. 14). Como observa Ribeiro (2015), o gestor cultural deve lidar com tensões entre a cultura e o mercado, evitando que a profissionalização, torne-se padronização. O seu papel, não deve ser meramente técnico, mas também político, criando espaços de expressão e identidades coletivas. “O fortalecimento das experiências culturais [...] favorece a construção de espaços de produção de sentido, de valorização de identidades e de desenvolvimento humano” (Ribeiro, p. 15).

Emília Ferreira possui uma formação acadêmica ancorada na Filosofia e na História da Arte, com trajetória consolidada tanto como investigadora quanto como gestora cultural em Portugal. A sua atuação no MNAC (2017–2025) é marcada por esforços no reposicionamento institucional, promoção de maior representatividade de artistas mulheres e busca por soluções criativas frente à escassez de recursos públicos. Em sua entrevista, Emília Ferreira ressalta frequentemente a importância da inclusão ampla e crítica, bem como os desafios institucionais enfrentados por mulheres em cargos de liderança, destacando nuances e limitações percebidas no contexto português.

Por sua vez, María Berríos, socióloga, curadora e editora chilena, traz consigo uma trajetória transnacional, com experiências profissionais em instituições culturais da Europa e da América Latina. Formada em Sociologia pela Universidad de Chile, com mestrado em Estudos Culturais e doutoranda na Goldsmiths, University of London, María Berríos possui uma prática profundamente ancorada na produção de conhecimento crítico e decolonial. A sua entrada no MACBA, incentivada pela então Diretora Elvira Dyangani Ose, é entendida não apenas como um movimento institucional, mas como parte de um projeto coletivo de transformação das práticas museológicas europeias. Durante a entrevista, M. Berríos destacou de maneira incisiva as barreiras institucionais e culturais para a implementação de políticas antirracistas, assim como os limites estruturais impostos mesmo a gestoras comprometidas com tais agendas.

A atuação do gestor é caracterizada pela permanência e pela transversalidade, visto que “desenvolve programas e atividades essenciais ao funcionamento de grupos, empresas e instituições ligadas ao fazer cultural” (Avelar, 2008, p. 55). Nesse sentido, a gestão cultural

ultrapassa a dimensão administrativa e assume uma função política e social, já que “não deve ser compreendida apenas como um conjunto de técnicas administrativas aplicadas à cultura, mas como uma prática que articula política, sociedade e economia, abrindo espaços para o exercício da cidadania” (Avelar, 2008, p. 61). Essa abordagem reforça a análise das trajetórias de María Berríos (MACBA) e de Emília Ferreira (MNAC), cujas funções diretivas revelam a complexidade de gerir instituições culturais de grande escala, exigindo uma liderança que transita entre criação artística, políticas públicas e responsabilidade social.

Ambas as trajetórias apresentam convergências e especificidades. Enquanto Emília Ferreira enfatiza uma atuação local, buscando reorganizar e ampliar o alcance de um museu nacional em contexto de austeridade financeira, María Berríos insere a sua prática no campo mais amplo das curadorias decoloniais, com articulações globais e foco em epistemologias do Sul Global, mas não só. A escuta dessas duas profissionais permite, portanto, uma leitura aprofundada e situada dos desafios e potências associadas à pluralidade nos espaços de poder museológicos, articulando dimensões locais e transnacionais.

2.4 A Sociomuseologia, Diversidade e a Pluralidade

A construção de um enquadramento teórico-conceitual que permita compreender os fundamentos da Sociomuseologia contemporânea, as suas relações com a diversidade e a pluralidade, bem como a forma como estes princípios se materializam em práticas de gestão, como as aqui abordadas pelas diretoras dos museus MACBA e MNAC, revela-se essencial para construir uma compreensão mais aprofundada acerca do potencial transformador da incorporação destes conceitos na prática museológica.

A Sociomuseologia, termo introduzido por Fernando Santos Neves (1993) nos Cadernos de Sociomuseologia, designa uma abordagem museológica voltada à dimensão social do museu. Stoffel (2012, p. 8) enfatiza que a área procura compreender o museu como mediador cultural entre património, território e comunidade, articulando teoria e práticas comunitárias. Assim, a sociomuseologia rejeita o modelo tradicional centrado exclusivamente na conservação de objetos e defende o museu como espaço dinâmico, participativo e de transformação social.

Entre as pioneiras na sistematização de fontes sobre a evolução da museologia, destaca-se María Bolaños, cuja obra contribuiu de forma decisiva para a construção da historiografia museológica. No contexto português, o projeto *Fontes para a História dos Museus de Arte em*

Portugal, de Raquel Henriques da Silva, constitui um divisor de águas para o campo. Já o ICOFOM (1980) procurou definir a museologia, constituindo um sistema de conhecimento museológico, desenvolvendo um programa universitário e compreendendo inter-relações com outros campos como filosofia, antropologia social e cultural, ciências políticas e da informação.

O artigo, *Pioneras de la museología en España. Cinco mujeres que abrieron la puerta de los museos arqueológicos*⁶⁷ de Ana Azor Lacasta (2021), analisa a trajetória de cinco mulheres que foram pioneiras na museologia espanhola, atuando como conservadoras em museus arqueológicos a partir das décadas de 1920 e 1930. A sua análise, compreende os obstáculos de estar em um ambiente predominantemente masculino e a invisibilidade no reconhecimento dos seus contributos na historiografia da museologia. Destaca nomes como o de Pilar Fernández Vega, Felipa Niño Mas, Joaquina Eguaras Ibáñez, Ursicina Martínez Gallego e Concepción Blanco Mínguez. e o mais curioso sobre essas mulheres, e as mulheres abordadas ao longo deste projeto é o contexto familiar e educacional. Muitas destas tem formação em Filosofia, Letras e experiência docente. Percurso profissional semelhante ao de Emília Ferreira, por exemplo.

As inovações museográficas impulsionadas pelas ciências da informação estimularam um pensamento museológico crítico e a confrontação pessoal com as peças e os discursos dos museus. María Bolaños Atienza em *Los museos, las musas, las masas* aborda essa mudança no poder comunicativo dos museus. A museologia contemporânea é caracterizada pela ambivalência, fragmentação e multivocalidade, promovendo a introdução de diferentes leituras e interpretações, e focando-se nas comunidades e na celebração da diversidade cultural (Hooper-Greenhill 2000; Anico 2009).

De modo convergente, Magdalena Castejón Ibáñez (2022) observa que “desde el concepto de *museion* hasta lo que hoy en día se conoce como museo, esta institución ha pasado por diferentes etapas en las que ha ido evolucionando para acercarse progresivamente al público” (p. 54). A autora identifica correntes museológicas que se

⁶⁷ "Las primeras mujeres que desempeñaron su trabajo como conservadoras de museos en España lo hicieron desde finales de los años 20 y principios de los años 30 del siglo XX. Pioneras que, como todas aquellas que en esa época accedieron a los estudios universitarios y además decidieron iniciar una carrera profesional, encontraron múltiples obstáculos que superar para abrirse paso en un mundo eminentemente masculino. Grandes desconocidas, la mayoría de ellas fueron ignoradas por los estudios sobre los museos y sus profesionales hasta los últimos años del siglo XX." (Lacasta, 2021, p. 212)

afastam do paradigma da museologia patrimonialista e se aproximam de um modelo de museologia comprometida com o indivíduo e com a comunidade, como a Nova Museologia, a Museologia Crítica e os Museus Comunitários. Interpretado por Vasconcellos e Mira (2020, p.187) como um “movimiento que afectó ampliamente los patrones de formación de los profesionales de los museos y puso sobre la mesa el papel social de esas instituciones en diversos países.” De tal modo que, profissionais cuja formação tenha como base esses princípios estão profundamente implicados com o seu papel social.

A Museologia Social, neste sentido, propõe uma viragem paradigmática ao transformar o indivíduo em sujeito ativo da sua realidade social e cultural. Como defendem Navajas e González (2018, p. 44), “El individuo se convierte en sujeto y no en objeto de su realidad social y cultural”. Esta orientação fundamenta os princípios da gestão participativa e auxilia no desenvolvimento conjunto de estratégias culturais em diálogo com o contexto territorial. A museologia Social aponta como caminho uma construção coletiva cujo desenvolvimento e participação social é a linha de ação. Para tal, é importante que figuras capazes de mimetizar os desejos sociais adentrem as instituições e tenham as canetas para tomar as devidas decisões em prol desta sociedade que estão a representar.

O museu passa a ser concebido como catalisador⁶⁸ cultural (Ibáñez, 2022, p. 55), reconhecendo-se como espaço catártico, de transformação e escuta cidadã. Nesse sentido, um dos maiores desafios é garantir que essa participação comunitária se traduza em envolvimento direto, reconhecido e remunerado, como propõe Simon (2010 p. 183): confiança nas habilidades dos participantes externos, resposta às suas contribuições e valorização econômica da sua atuação.

Dentro dessa perspetiva, ações podem ser traduzidas num acolhimento a produção coletiva e as estratégias de gestão que podem ser delineadas num viés de catalizador cultural, capaz de produzir ações que traduzam os desejos da comunidade. Um exemplo ilustrativo trata-se da efetividade e do sucesso abordado no artigo *Museo de la Maré: la nueva museología social en una perspectiva crítica* (Vasconcellos e Mira, 2020) onde a efetividade e o sucesso do projeto do Museu da Maré perpassa pela importância de um gestor como elemento de promoção da cultura para setores mais vulneráveis, permitindo concluir que “Los

⁶⁸“Tendencia museística anunciada supone un reconocimiento del museo como espacio catártico y transformador con respecto a la ciudadanía que lo acoge.” (Ibáñez, 2022, p.55)

gestores de los Puntos de Cultura, como individuos “intermedios” brokers⁶⁹ serán aquí observados como importantes sujetos relacionales entre lo macro y lo micro político, o entre lo local y lo nacional. Un broker está entre lo local y lo supralocal. Esta interacción representa aquí el enlace de la gestión compartida. Dicha interacción ejerce un nuevo modelo de Estado, un protagonismo social en las políticas públicas.” (Nunes, 2011, p. 4).

No âmbito da gestão museal, esse paradigma exige lideranças sensíveis e comprometidas com a transformação social. Os casos de Emília Ferreira (Ex-Diretora do MNAC) e María Berríos (Diretora de Conservação e Investigação do MACBA) demonstram como figuras gestoras pluralistas podem reposicionar museus como espaços inclusivos e democráticos. A presença dessas mulheres traduzem o que defende Magdalena Castejón Ibáñez sobre uma museología social e as linhas de atuação: “La Museología Social trae consigo una línea de acción que apuesta por la participación ciudadana, por la implicación de los agentes del entorno en la toma de decisiones, por la valoración de las propuestas de mano de los potenciales usuarios, y, en definitiva, por un tipo de gestión museística que se pueda apoyar en su contexto, colaborando activamente en el desarrollo sociocultural del mismo.” (Ibáñez, 2022, p.54)

A entrevista com María Berríos revela que a sua atuação foi incentivada por Elvira Dyangani Ose, Diretora do MACBA, que propôs à colega um projeto, cuja visão estava alinhada à pluralidade institucional e permitiu avanços tanto no corpo de profissionais que compõe o museu, quanto na forma de gestão proposta pelos ideais trazidos pelas duas. Ambas representam um movimento de inserção de mulheres racializadas e latino-americanas em espaços de poder tradicionalmente excludentes. Já Emília Ferreira, na sua gestão no MNAC, priorizou projetos de acessibilidade, representação de artistas mulheres e pluralidade nas narrativas curatoriais, elementos centrais da museologia social.

Para Ibáñez (2023, p. 47), a Museologia Social é intrinsecamente multidisciplinar, integradora e reconhece a necessidade da atuação conjunta entre profissionais e cidadãos. A autora defende que a educação seja o pilar central da gestão, promovendo uma pedagogia inclusiva e emancipadora, em sintonia com o ‘giro’ educativo apontado por Mörsch (2010). A mudança das ideias associadas a museologia concretiza a mudança de paradigma naquilo que se conclui museu.

As trajetórias de María Berríos e Emília Ferreira materializam o papel dessas lideranças

⁶⁹ O autor aborda essa terminologia como um gestor cultural capaz de ajudar a interligar a instâncias sociais, alterando os cenários para uma participação cujo próprio promove.

como agentes do "aprendizaje servicio" (ApS),⁷⁰ onde o conhecimento se constrói a partir do compromisso com a comunidade (Batlle, 2020). Ambas impulsionam uma museologia⁷¹ atenta às questões de género, à sustentabilidade e à justiça social. Questionada sobre os avanços da sua gestão na redução de assimetrias e democratização do acesso ao MNAC, Emília Ferreira afirma que: "Avaliando pelo número e diversidade de exposições (tipologias curatoriais — temáticas, técnicas e autorais), e de actividades de disseminação científica e pedagógica (palestras, conferências, entrevistas, publicações), no MNAC, bem como no decorrente aumento do número de visitantes diria que o balanço é positivo." (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025)

Seguindo os pressupostos caros à sociomuseologia, que diz respeito a um museu que conversa com a sociedade, proporcionando a construção de novas narrativas, comissariando novos conhecimentos e sendo compreensivo no que diz respeito a inclusão de diferentes. Do mesmo modo que a partir do diálogo há uma atuação de maneira interdisciplinar "la más reciente y evolucionada Museología Social, tienen en común esa conciencia de que, si la propia ciudadanía no se inmiscuye en los procesos culturales, el objetivo de dicha institución no terminará de desarrollarse. La participación, surgida a partir de la escucha y la implicación en las comunidades, será imprescindible en los museos del presente y futuro." (Ibáñez, 2023, p. 47). Neste sentido caberia compreender essa participação de maneira mais profissionalizada e reconhecida.

Magdalena Castejón (2023, p. 48) ressalta que "en el contexto español, es complejo encontrar instituciones que sean gestionadas de forma íntegra y continuada, bajo los parámetros de la Museología Social." Nesse cenário, o MACBA se destaca como um exemplo inspirador. O museu e as suas diretoras têm-se empenhado em buscar conexões significativas que transformem o espaço em um verdadeiro articulador do desenvolvimento comunitário. María Berríos compartilhou durante a entrevista, as suas experiências ao tentar mitigar a ausência de inclusividade e a necessidade de promover novas formações, revelando os

⁷⁰ "La metodología de aprendizaje servicio (ApS), se define según Batlle (2020, p.14), como "una manera de aprender haciendo un servicio a la comunidad. Es un método para unir éxito educativo y compromiso social: aprender a ser competentes, siendo útiles a los demás". (Batlle, 2020, como citado em Ibáñez, 2023, p. 52)

⁷¹ "Museología Social, viene a ser una evolución natural de la Nueva Museología, aquella que quiso romper con la falta de conexión con la ciudadanía, aquella que comenzó a concebir a los museos como espacios multidisciplinares, abiertos, accesibles, participativos...en definitiva, espacios clave para el desarrollo sociocultural de aquellos contextos en los que se ubica." (Ibáñez, 2023, p. 47)

desafios enfrentados. María Berríos também reflete sobre a dificuldade de promover mudanças estruturais, afirmando: “Y creo que también la gente tampoco entiende lo difícil que es lograr esa transformación estructural, lo lento que puede ser y lo complejo que son esos procesos.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025)

É a partir dessa colaboração com outras instituições e coletivos socioculturais e educativos que surgem as conexões necessárias para que o museu se torne um espaço vibrante de desenvolvimento comunitário⁷² (Ibáñez, 2023, p. 48). Consequentemente essa colaboração constrói: “Las redes creadas permitirán que el patrimonio cultural presente en los museos se convierta en un recurso para la educación en igualdad, para la multiculturalidad, o para la inclusión de la diversidad social, entre otros aspectos.” (Ibáñez, 2023, p. 48)

Dessa forma, os conceitos de pluralidade, diversidade e participação cidadã, são fundamentais na sociomuseologia. Estes, exemplificam as ambições propostas pelo presente estudo e encontram expressão concreta nas práticas institucionais de museus como o MACBA e o MNAC. Tratam-se de exemplos ilustram a urgência de um novo paradigma museológico, “comprometido com o desenvolvimento do entorno,” como defende a autora Ibáñez (2022, p. 59).

A prática museológica contemporânea exige, assim, gestoras que não apenas gerenciem, mas que escutem, representem e dialoguem. Uma museología que promova novos discursos “comprometida con la reducción de las injusticias y desigualdades sociales; con el combate a los prejuicios; con la mejora de la calidad de vida colectiva; con el fortalecimiento de la dignidad y de la cohesión social; con la utilización del poder de la memoria, del patrimonio y del museo a favor de los pueblos indígenas y de los quilombos, de los movimientos sociales, incluyendo ahí, el movimiento lgbti (Lesbianas, Gays, Bisexuales, personas Transgénero e Intersexuales), el mst (Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra) y otros.” (Chagas y Gouveia, 2014, p. 17). E gestoras como Emília Ferreira e María Berríos, incorporam plenamente este ethos, traduzindo na prática a essência da museologia social: transformação, escuta e justiça. Retomando o conceito de broker, abordado acima, trabalhado pelo autor, o gestor atua para ajudar a sintonizar as instâncias sociais e consequentemente transformar os cenários de participação que o próprio promove.

⁷² “Es precisamente de esa vinculación con otras instituciones o colectivos socioculturales y educativas que se han establecido en estos proyectos, cómo surgirán las conexiones para que el museo se convierta en un espacio articulador del desarrollo comunitario.” (Ibáñez, 2023, p. 48)

Logo, a preocupação e o desconforto demonstrado por essas duas figuras é o que de algum modo permite e segue fazendo com que os museus sigam como espaços de encontro e construção coletiva capaz de pensar e atuar, conceitos operativos como o de comunidade descrito por funções capazes de mitigar desigualdades e promover transformações sociais: “Conceptualizan al museo, como un espacio político así como a las prácticas de medicación y educación, ya que pueden producir discursos transformadores con el fin de promover la equidad social y romper con los estereotipos.” (Bartolomé, Casado, Jeria y Zabala, 2019 p. 123).

2.5 O Feminismo como Porta de Entrada

A inviabilização do feminino e de tudo o que escapa ao masculino permanece uma prática recorrente, reflexo de atitudes enraizadas que, embora nem sempre perceptíveis, operam de forma sutil e, precisamente por essa subtileza, tornam-se de difícil combate. No que se refere ao cânone e à presença de mulheres negras, bell hooks adverte: “Apesar do testemunho histórico de que as negras sempre desempenharam um papel importante como professoras pensadoras críticas e teóricas culturais na vida negra, em particular nas comunidades negras segregadas, muito pouco se escreveu sobre intelectuais negras. Quando a maioria dos negros pensa em grandes mentes quase sempre invoca imagens masculinas.” (1995, p. 466-467). Neste sentido, a a autora Audebert (2021, p. 20) sublinha que a: “Museologia Feminista, a meu ver, tem o compromisso de empreender essa análise e trabalhar para a mudança dessa estrutura, tanto no campo dos museus quanto do patrimônio de modo mais geral.”

Partindo do propósito central desta investigação, compreender de que modo a pluralidade incide sobre os espaços de decisão institucional nos museus de arte, refletimos sobre o “feminino”. Não apenas como identidade de gênero, mas como força epistemológica e política capaz de tencionar os regimes tradicionais de autoridade e visibilidade no campo museológico. Essa aposta parte do princípio de que: “O gênero provavelmente influencia a nossa forma de olhar e pensar o mundo, tal como qualquer outro factor ligado àquilo que somos e que experienciamos. Mas isso, só por si, não valida a qualidade estética de uma obra. Uma obra sem originalidade e qualidade, não terá mais relevância artística porque é criada por mulheres.” (Relato de uma artista inquirida por Emília Ferreira, 2018, p. 6)

Logo, adotar o feminino como lente de análise, desvelam-se os mecanismos de exclusão historicamente operantes nas instituições culturais e as possibilidades de reconfiguração

simbólica a partir de uma gestão comprometida com a equidade. O preconceito constitui-se enraizado na memória coletiva social, neste sentido, uma estrutura que pactua e perpetua a manutenção dessa “herança da hegemonia masculina nas engrenagens destas estruturas.” (Ferreira, 2018, p. 4). Importa, contudo, reconhecer, como defende Audebert (2021, p. 19), "Existem muitos feminismos. O movimento, as epistemologias, as práticas e teorias são plurais, tanto no passado como agora. Também é preciso distinguir que gênero não é sinônimo de feminismo e que gênero não é sinônimo de mulher."

Retomando a reflexão proposta pela autora Linda Nochlin (1971), no ensaio *Why Have There Been No Great Women Artists?*, que todavia, permanece fundamental ao denunciar as barreiras institucionais que impediram o reconhecimento de mulheres na história da arte. Demonstrando que a ausência de grandes artistas mulheres não se explica pela ausência de talento, mas sim por um sistema de exclusão que lhes negou acesso à formação, ao prestígio e à legitimação. Tais reflexões apontam que incluir mulheres no cânone não basta. É imprescindível reconstruí-lo com outras categorias e critérios.

Esta crítica dialoga com a teoria da performatividade de gênero desenvolvida por Judith Butler (1992), segundo a qual o gênero não é essência, mas o efeito reiterado de práticas sociais e normativas. Teresa de Lauretis (1987) aprofunda esse entendimento ao conceber o gênero como uma tecnologia. Ou melhor, um conjunto de efeitos produzidos sobre os corpos por meio de discursos e práticas sociais. O corpo, nesse sentido, é um produto dessas tecnologias sociais, reiterado e controlado para manter uma lógica de distinção e hierarquia. Pensar gênero, portanto, exige também pensar os seus entre cruzamentos com outros marcadores sociais da diferença, como raça, classe, sexualidade e corporalidade. Gênero não é essência; ele é reiterado, disputado e constantemente negociado na esfera pública.

No contexto institucional, especialmente museológico, esta análise revela-se imprescindível. Gómez e Sánchez (2024, p. 8) afirmam que “la museología crítica con perspectiva de género profundiza y pone el foco en la labor de los museos en cuanto a incorporar estas narrativas sociales. Aunque se valoran las iniciativas de los museos estatales de ofrecer estos recorridos, la siguiente tarea es que la inclusión de perspectivas de género y diversidad sexo-afectiva se extienda a todas las colecciones y exposiciones permanentes.” Tal advertência convoca à integralidade institucional e mostra que não basta produzir eventos pontuais, mas sim transformar de forma transversal as práticas curatoriais, as políticas de aquisição, os processos de mediação e os modos de gestão.

Retomando, John Berger (1972) nos alerta sobre o papel do olhar na produção de subjetividades: “os homens olham para as mulheres. As mulheres se observam sendo observadas.” Essa tal vigilância internalizada se traduz no campo cultural como representação passiva do feminino, reafirmando papéis de subordinação. Por isso, a reconstrução simbólica da presença das mulheres e de outras identidades marginalizadas nos espaços de poder exige também romper com os estigmas visuais que perpetuam desigualdade.

Donna Haraway (1995), no seu *Manifesto Ciborgue*, sugere a metáfora de um ser híbrido como resposta à lógica binária e patriarcal. O ciborgue, por não obedecer a fronteiras fixas entre natureza e cultura, homem e máquina, propõe identidades mais fluídas e plurais. Relação potente para pensar gestão cultural interseccional. Museus e instituições culturais, ao adotarem essa lógica, podem gerar práticas que abracem multiplicidade, não como exceção, mas como regra.

bell hooks (1995, p. 467) é essencial e contribui para uma abordagem que adentra a partir das temáticas de raça e reafirma que na realidade de figuras negras: “a subordinação sexista na vida intelectual negra continua a obscurecer e desvalorizar a obra das intelectuais negras. Por isso é tão difícil as alunas nos citarem.” A invisibilidade das mulheres negras, agravada por intersecções de raça e classe, chama a atenção para a necessidade de políticas que não sejam meramente focalizadas, como ações afirmativas isoladas, mas sim universais, educativas e estruturais.

Angela Davis (2016) é peça chave para consolidar o entendimento da interseccionalidade como instrumento de análise crítica e ação política. Para Davis, o feminismo deve ser mais profundo do que uma abordagem que beneficia exclusivamente mulheres brancas de classe média. Ao afirmar que “em alguns sentidos, a luta pelos direitos das mulheres era ideologicamente definida como uma luta pelos direitos das mulheres brancas e de classe média, que excluía as mulheres pobres e de classe trabalhadora, que excluía mulheres negras, latinas e de outras etnias do campo discursivo abrangido pela categoria ‘mulher’” (Davis, 2016, p. 75), Davis desestabiliza a ideia universalizante do sujeito mulher e propõe uma ampliação radical da escuta e da representação política. O conceito de interseccionalidade, nesse caso, não é apenas uma lente, mas um chamado para a reorganização das prioridades institucionais, com impacto direto na formulação de políticas culturais, educacionais e sociais.

Carla Akotirene (2019) amplia o raciocínio, propondo uma interseccionalidade de base radical, situada na experiência das mulheres negras brasileiras. Para a autora, o desafio não é

apenas incluir, mas reconstruir os critérios de valor e representação que moldam as instituições. O que implicaria rever as próprias práticas de gestão cultural, formação de quadros, distribuição de recursos e o desenho das políticas públicas. Neste ponto, é pertinente convocar Sueli Carneiro (2005), quando aborda as tecnologias de poder, caracterizando o epistemicídio como múltiplas ações que se articulam e retroalimentam, inviabilizando o saber desse outro (p. 114). Pelo qual, as políticas de pluralidade serão efetivas caso reconheçam as epistemologias apagadas e promovam uma justiça cognitiva.

Urge, portanto, superar uma cultura institucional que considera a diversidade um risco à competência. Um conjunto de ideias que persiste, componentes psicológicos herdados de um passado de escravidão, onde a igualdade é entendida como perda por parte daqueles que historicamente são privilegiados. Como medida de combate a essa lógica, são necessárias outras tecnologias sociais, políticas públicas e modelos de gestão cultural, capazes de reduzir assimetrias e formar lideranças plurais. O que poderia incluir a implementação de cotas mais direcionadas para programas de trainees, com foco em pessoas sub-representadas, promovendo caminhos reais para cargos de decisão.

Em um dos textos elaborados por Emília Ferreira, dedicado ao panorama das mulheres artistas, a autora observa um aumento das oportunidades decorrente da maior presença de figuras femininas em cargos onde o poder de seleção era exercido: “Várias reportaram, ainda assim, que a maioria das oportunidades lhes haviam sido dadas por curadoras. E notam também que, com alguma frequência, quando isso acontece o rótulo ‘feminista’ emerge de imediato.” (Ferreira, 2018, p. 5)

A luta por equidade exige políticas públicas transformadoras, que articulem justiça simbólica, reconhecimento e redistribuição. A gestão cultural tem potencial para ser um dos principais laboratórios capazes de exemplificar a transformação de modo real, pois é nele que se negocia simbolicamente quem merece ser ouvido, visto e lembrado. É nesse espaço, ainda fortemente euro centrado e elitista, que o feminino, especialmente o feminino negro, latino, periférico e dissidente pode atuar como perspectiva crítica e potência de reinvenção. Como registra uma artista entrevistada por Emília Ferreira (2018, p. 5), “Decididamente que há um preconceito que tem sido ultrapassado pelo facto de haver mais mulheres, tanto na curadoria como responsáveis por espaços expositivos. Lembro-me da Tereza Siza no Centro Português de fotografia, há muitos anos, que foi importante nesse respeito. [...] Nos últimos dez anos penso na coleção do Novo Banco, que foi importante em promover o trabalho de bastantes

mulheres fotógrafas, dando visibilidade ao trabalho. Aí, mais uma vez, a responsável foi uma mulher, a Alexandra Pinho.”

Pluralidade, Gestão Cultural, Desafios Institucionais caminhos e possibilidades

3.1 Gestão Institucional do MNAC: Uma análise a Entrevista com Emília

Ferreira e perspectivas a partir do seu olhar

A entrevista com Emília Ferreira, realizada após o seu mandato como Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC), revela elementos essenciais para a compreensão das repercussões de uma figura interessada em promover a pluralidade na gestão museológica. O seu relato articula de forma perspicaz questões relacionadas à inclusão, às políticas institucionais e aos desafios estruturais enfrentados na liderança de museus públicos. O guião da entrevista, bem como as respetivas respostas, estão indexados e podem ser consultados no anexo.

Emília Ferreira iniciou a sua carreira profissional como professora de português como língua estrangeira e colaboradora na imprensa escrita e, posteriormente, na rádio. Foi em 1992, ao ser convidada para ser a redatora principal do primeiro colecionável do jornal Público, "Grandes Museus de Portugal", que descobriu o seu profundo fascínio por essas instituições de história, memória e identidade. Essa experiência marcou o início de uma trajetória dedicada ao campo museológico. Após concluir um Mestrado em História da Arte Contemporânea, com uma dissertação focada na história dos museus públicos de arte em Portugal no século XIX, Emília Ferreira dedicou-se à educação em museus e à curadoria. O seu "batismo na curadoria" foi intenso, com dois anos de preparação (1996-1998) para uma exposição coletiva de artistas portugueses e alemães, que lhe permitiu aprender todo o processo, desde os contatos e transportes até a montagem e comunicação.

Posteriormente, Emília Ferreira colaborou como educadora no Centro de Arte Moderna da Gulbenkian e, em 2000, integrou a equipe da Casa da Cerca-Centro de Arte Contemporânea, onde trabalhou por mais de 17 anos como programadora, curadora (organizando mais de cem exposições) e educadora. Durante esse período, manteve uma atividade constante na imprensa e lecionou em universidades, além de concluir o seu doutorado em História da Arte Contemporânea, aprofundando os seus estudos em museologia, com foco na origem do MNAC. A sua trajetória académica esteve sempre

intrinsecamente ligada aos museus, enquanto a sua atuação profissional se concentrou na arte contemporânea. No final de 2016, buscando novos desafios, foi convidada a apresentar uma proposta para a direção do MNAC, assumindo o cargo em 1º de dezembro de 2017, devido ao seu extenso currículo e visão para o museu.

No que diz respeito ao seu contexto de atuação, Emília Ferreira destaca-se por sua formação interdisciplinar em Filosofia e História da Arte, o que moldou a sua abordagem crítica e reflexiva frente à gestão museológica. Essa paixão pela Filosofia não é apenas um interesse acadêmico, mas uma ferramenta ativa que a auxilia, nas suas palavras: "A Filosofia continua a ser uma paixão para mim. Continuo a ler e a reler autores da área, a procurá-la para me ajudar a pensar e a equacionar problemas" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa perspectiva é central para analisar a sua gestão voltada à memória social, diversidade e pluralidade epistemológica, indo além de uma mera administração de acervos. O seu olhar filosófico, como também ressalta, faz com que não se abstenha de questionar autoridades científicas e o dogmatismo: "O que me surpreende (e aí talvez seja a minha formação em Filosofia que se sobrepõe) é a facilidade com que muitos historiadores mais jovens se limitaram a emular o mestre, não fazendo perguntas, não procurando descobrir o que ele não tinha aprofundado, porquê e se valia a pena ou não" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

No que diz respeito às políticas de diversidade e inclusão, um dos pontos mais interessantes da entrevista refere-se à promoção da representatividade feminina e o seu compromisso com artistas menos estudados. Emília Ferreira afirma: "Fiz mais exposições de artistas mulheres, das históricas às contemporâneas, promovi cursos e debates, fiz e publiquei entrevistas e ensaios nessa área" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa iniciativa demonstra um esforço consciente para reequilibrar narrativas e dar visibilidade a vozes que foram marginalizadas no cânone artístico. Todavia, não se limita a celebrar os avanços. Oferecendo uma visão crítica e matizada sobre a inclusão, alertando para os perigos de uma abordagem superficial: "A inclusão tem de ser para todos. Se for só para alguns, não é inclusão. É outra forma de exclusão tão danosa como as anteriores" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa reflexão é fulcral, pois demarca que a mera presença numérica não assegura uma transformação genuína. Uma verdadeira inclusão exige uma reestruturação profunda que contemple todas as formas de diversidade, evitando a criação de novas hierarquias ou exclusões disfarçadas.

A gestão de Emília Ferreira no MNAC também se caracteriza por uma abordagem participativa e pela resiliência perante os desafios estruturais significativos. Emília Ferreira valoriza a colaboração interna, afirmando ter "conseguido inspirar a equipa do museu a trabalhar comigo, sempre em diálogo" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa capacidade de engajar e dialogar com a equipe é sintoma de uma liderança que, apesar das circunstâncias, procura tirar o melhor daquilo que se tem. Inclusive porque, em outro momento, a Diretora salienta que "a maioria das equipas dos museus é composta por mulheres (e, como já referi, é uma profissão envelhecida). Seria preciso atrair mais gente, mais nova, independentemente do género" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), o que em determinada medida promove a pluralidade não apenas nas exposições, mas também na dinâmica organizacional.

Outro obstáculo constante na sua gestão foi a crônica "falta de recursos financeiros por parte do Estado". Como ressalta, "Continuamos, portanto, a constatar que a Cultura não é vista pelo Estado como uma área maior. Pelo contrário, é consecutivamente desvalorizada, de algum modo percecionada como pedinte" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Para contornar essa limitação, Emília Ferreira procurou "apoios no setor privado" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa estratégia, embora necessária, revela a precariedade do financiamento público para a cultura em Portugal e a necessidade de gestores buscarem soluções criativas e parcerias externas. E ainda que a falta de incentivos governamentais não se traduza em termos de PIB, Emília Ferreira acrescenta que "a Cultura é uma área geradora de riqueza, muito acima do que vê ser-lhe entregue/devolvido/reinvestido para gerar essa riqueza" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), reafirmando a necessidade de voltar a olhar com atenção para esse setor com mais seriedade e investimento. A Diretora sumariza os desafios enfrentados como um "quadro bastante complexo", que inclui "a falta de investimento estatal; a desvalorização da cultura (e do conhecimento em geral); a aposta na mesmidade; o fascínio por soluções de rapidez" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa análise profunda aponta para problemas sistêmicos que afetam não apenas o MNAC, mas o setor cultural como um todo.

Para Emília Ferreira, o museu transcende a função de mero guardião de objetos. Emília Ferreira entende-os como "as instituições como as pessoas" e complementa: "Só sabemos quem somos quando temos memória" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Emília Ferreira, que teve o seu primeiro contato com a cultura na infância, destaca que para essa

fruição o "Mais fundamental foi o gosto pela música, pela literatura, pela fotografia e pelo desenho e pintura, e pelas viagens" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). A autora também demarca que a leitura de livros, aos quais teve acesso em casa após o 25 de abril, tratou-se de um divisor de águas emancipador, capaz de embasar as suas opiniões e dar liberdade: "Foi também central a presença de livros em casa e, sobretudo depois do 25 de Abril, quando alguns deles saíram dos espaços clandestinos em que tinham vivido, a noção de que a biblioteca familiar estava toda à minha disposição para ler o que entendesse e quando entendesse. Além disso, tive sempre incentivo a pensar pela minha própria cabeça, a analisar as situações antes de me pronunciar sobre elas" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

Emília Ferreira compreende que "os museus são parte da nossa memória social, comunitária". No entanto, salienta que "Como instituições seculares é natural que padeçam de problemas da idade" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa visão posiciona o museu como um agente vivo e ativo na formação da identidade e na reflexão sobre o futuro, com a responsabilidade de investigar e mostrar como os artistas pensam e produzem. Emília Ferreira não vê o antigo como algo que deva ser apagado, reconhece os "furos" e "falências nas coleções, herdeiras de pensamentos mais antigos" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), mas compreende o distinto como algo positivo: "distintos (felizmente!) dos nossos de hoje" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). A sua fala contundente sobre o passado critica a tentativa atual de "usar de perspectivas judicativas, maniqueístas e ignorantes e querer apagá-lo, para o substituir por outro", definindo isso como "a arrogância dos ignorantes" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), pois compreende que o apagamento deste acarretará mais erros e, conseqüentemente, uma repetição sem qualquer aprendizagem. Com muita coragem, a sua abordagem para com esse passado se faz conhecendo as mágoas e "darmo-nos conta da resistência que lhe fez frente, e que nos permitiu chegar até aqui" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

Ainda assim, reconhecendo os privilégios de poucos, não compreende que a solução tenha caminho através de uma transposição dessa posição: "Portanto, por muito penoso que seja, por vezes, olhar para o passado e ver como o mundo era então exclusivo privilégio de poucos, não podemos fazer de conta que isso não existiu ou (o que seria igualmente mau) substituir o privilégio de uns poucos de outrora por outro privilégio de outros poucos de hoje" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). De modo prático, compreende que "Somos quem somos dadas as nossas circunstâncias" e sugere que "Olhemos para elas, com seriedade e

maturidade, e reinventemos possibilidades de futuro complementares e inclusivas — não exclusivas" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Ou seja, para que essa realidade seja reinventada, a inclusão deve ser geral e, caso seja apenas para alguns, traduz-se em algo mais danoso do que o que já foi tentado anteriormente.

Apesar das dificuldades, define o balanço da sua gestão como positivo, conforme a ex-Diretora avalia pelo "número e diversidade de exposições (tipologias curatoriais — temáticas, técnicas e autorais), e de actividades de disseminação científica e pedagógica (palestras, conferências, entrevistas, publicações), no MNAC, bem como no decorrente aumento do número de visitantes" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Emília Ferreira aposta em uma valorização nacional que repercuta internacionalmente, buscando "uma identidade artística e uma história própria", porque acredita que "A descoberta de uma tradição, de uma cultura, é aquilo que nos leva ao outro e nos faz crescer. Não a vontade de ir ver o mesmo" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Emília Ferreira, também alerta sobre o virtual neste processo, que nem sempre preza pela percepção que capacita a conscientização: "Perceber que um museu é também isso (uma pluralidade de sentidos que nos oferece) é entender a dimensão relacional" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Isso demonstra que, mesmo em um cenário de escassez, uma gestão comprometida com a pluralidade pode gerar resultados tangíveis e ampliar o alcance da instituição.

Emília Ferreira sempre pensou a partir de uma abordagem feminista: "desde que me lembro, sou feminista. Comecei a investigar a história das mulheres e as mulheres artistas há mais de trinta anos e levei esse ethos e essa praxis para o museu, como a levei sempre para todas as minhas actividades profissionais" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Inclusive em uma das suas obras, "*Da inevitabilidade de ser feminista*" (2018), convite do diretor artístico da Fundação Eugénio de Almeida, José Alberto Ferreira, a Ex-Diretora relata que, para que avanços ocorram será necessária uma compreensão coletiva da importância desses temas e de questionar esses "normais", canônicos que de canônicos têm pouco, mas que de excludente têm de sobra. Questionada sobre questões de género, Emília Ferreira ainda entende como uma problemática a ser combatida e o exemplo disso é a "a percentagem de artistas representadas pelas principais galerias — e o decorrente número de exposições e de vendas" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). E complementa que não se trata de um problema apenas português, mas que acomete as colecções de modo geral: "Basta passar os olhos pelas colecções privadas e ver como, regra geral, há muito mais obras de artistas

homens do que de artistas mulheres. E não é só em Portugal" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025).

No seu artigo, Emília Ferreira evidencia a perspetiva masculina sobre mulheres e a importância de dar o poder de investimento a outras figuras que não homens, capazes de compreender a realidade de uma mulher. Emília Ferreira expõe um comentário advindo de um colecionador norueguês, Rolf Hoff, que lhe disse que a sua carreira seria difícil por estar grávida e complementou a frase referindo-se à sua falta de investimento em mulheres, argumentando que "eu nunca invisto em mulheres artistas, porque tipicamente vocês põem a carreira de lado depois de ter filhos. Mas tenho algumas exceções; poucas" (Ferreira, 2018, p. 4). Emília Ferreira, de modo breve, comenta sobre mulheres que também reafirmam esses comportamentos, mulheres essas que paradoxalmente atuaram para uma linguagem mais inclusiva, mas que argumentam "é muito mais difícil trabalhar com mulheres porque engravidam e depois têm de cuidar dos filhos". Reiterando que "preconceito é algo com que todos lidamos. Mesmo as mulheres" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), o que de alguma forma é algo estrutural e enraizado.

A possibilidade de maternar e ter uma vida profissional bem-sucedida com a devida divisão de responsabilidades não é "assim para todas", ainda que a realidade de Emília Ferreira tenha diferido por sempre ter tido "a divisão das responsabilidades foi sempre o meu quotidiano, quer na experiência com os meus avós, quer com os meus pais, quer na minha própria casa. E tanto o meu pai como o meu marido sempre me incentivaram a procurar novos desafios" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa não é a realidade de muitas mulheres, e Emília Ferreira compreende isso. Contudo, esse olhar terá sido o que permitiu identificar nomes como o da artista portuguesa Marisa Ferreira e as dificuldades encaradas por ser uma artista na meia-idade "mas tenho noção de que é mais difícil para elas, sobretudo (como tem sido notado em diversos artigos internacionais) na meia-idade" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025) seja crucial. Atravessada pela dificuldade que acomete essas mulheres no sentido de poucos investimentos, onde até se produzem exposições, mas poucas obras são compradas "uma coisa é fazer exposições de artistas mulheres, e outra é adquirir obras para as colecções" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025), e ainda complementa que, no caso do MNAC, o aumento na percentagem de mulheres artistas advém de doações. No entanto, ressalta que "as artistas têm de viver e para viver da arte é preciso ter uma atividade profissional, ou seja, além da visibilidade e do reconhecimento, ter encomendas,

aquisições e que isso seja continuado" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Acontece que não possibilitar/viabilizar, também se trata de um modo de opressão.

Como adenda e apesar de não ser o caso de Emília Ferreira, (que reconhece outros cenários possíveis) diretoras enfrentam a pressão de escolher a sua carreira em detrimento da vida pessoal, muitas vezes permanecendo solteiras ou vivendo nos museus: "The choice between personal life and professional career, thus, often became a dichotomy for this early generation of female museum managers. Consequently, many of them developed tenacious levels of attachment to their jobs" (Anguix-Vilches, 2024, p. 29) O que fez com que a história de mulheres e museus muitas vezes se confundissem e entrelaçassem "The professional and life stories of women curators are closely linked to the histories of the museums they managed. In turn, both of them intertwine, overlap and link with the wider, complex history of twentieth-century Europe" (Anguix-Vilches, 2024, p. 30)

Emília Ferreira considera o feminismo um "humanismo, e não um revanchismo, um dogma, uma religião, nem uma forma de caça 'aos bruxos'". Emília Ferreira não se "dá bem com pensamentos dogmáticos, nem com ajustes de contas com a história. Se apontamos o dedo ao que, historicamente, foi feito às mulheres, repetir esses padrões com os homens, excluindo-os seja de que forma for, é igualmente (senão mais, porque sabemos bem e na pele que é errado!) danoso" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Foi responsável por promover mais exposições de artistas mulheres, promoveu cursos e debates, e publicou entrevistas e ensaios nessa área. Em relação às equipes, aponta que a maioria é composta por mulheres e é uma profissão envelhecida, sendo primordial atrair mais gente, mais nova, independentemente do gênero.

Emília Ferreira aborda o "desconforto" em trabalhar com "artistas que, tendo obras consistentes e inovadoras, que romperam com alguns cânones, não despertaram historicamente o interesse dos historiadores". Emília Ferreira atribui essa negligência a um "preconceito de historiadores, críticos e afins", e a sua gestão programática visa, precisamente, promover a compreensão e dar visibilidade a estes artistas. Para isso, Emília Ferreira dedica-se a "trabalhar autores menos estudados e dá-los a conhecer através de exposições, palestras, conferências, cursos, artigos científicos, entrevistas e biografias de divulgação", uma prática que Emília Ferreira mantém "há perto de trinta anos" e que implementou tanto no MNAC quanto "em várias ocasiões" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essa iniciativa não só quebra barreiras para que mulheres ambicionem e ocupem

posições de decisão, escolhendo outras mulheres que sigam o mesmo caminho, mas também abre espaço para todas as figuras historicamente negligenciadas no campo da arte.

Ainda que a presença de mulheres em cargos de direção e curadoria seja um avanço, a percepção sobre o seu impacto na mudança de gênero no meio museológico é complexa e não unânime. Em um inquérito conduzido por Emília Ferreira, "um expressivo número de dezasseis artistas respondeu que sim [a mudança de gênero marcava diferença significativa], embora com várias ressalvas" (Ferreira, 2018, p. 5). Contudo, a pesquisa também revelou uma percepção negativa entre algumas artistas. Das oito que responderam negativamente (o mesmo número que preferiu não opinar), algumas argumentaram eloquentemente que a situação representava uma "clara manutenção do status quo", afirmando: "As mulheres com poder preferem os homens; os homossexuais preferem os homens, e fica tudo na mesma" (Ferreira, 2018, p. 5). Essa divergência de opiniões sublinha a complexidade das dinâmicas de poder e a persistência de preconceitos, mesmo com a ascensão feminina. Emília Ferreira é clara quanto às limitações e retrocessos sociais observados, afirmando: "Não, não chegámos à emancipação completa. Longe disso. E, atualmente, vejo sinais preocupantes de retrocesso" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Emília Ferreira, também aponta nuances sobre a presença de mulheres em cargos de poder, observando que "Muitas das que conseguem chegar a cargos de poder manifestam, de várias maneiras, tiques (e actos!) de misoginia" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Essas reflexões complementam criticamente a análise sobre pluralidade, apontando para limites concretos no alcance das políticas de inclusão. No âmbito da gestão, a autora Ibáñez (2022, p. 59) complementa essa discussão ao apontar a necessidade de "plantear nuevas opciones para su financiación y también de reconocer la categoría laboral de las personas educadoras/mediadoras ampliando su implicación en los proyectos museísticos", sugerindo que a transformação vai além da representatividade de gênero, exigindo uma reestruturação mais ampla das práticas e do reconhecimento profissional nas instituições.

Trazendo esses agentes sociais que participam para o corpo da instituição, capacitando-os e permitindo que alcancem outros patamares a partir da sua contribuição social. Não se trata apenas de uma vertente acadêmica e elitista, mas também de considerar a vivência daquela realidade e as contribuições daquele determinado indivíduo como um valor adicional para essa interação orgânica que deve suceder a partir da interação da pessoa gestora com a comunidade geral da qual também é parte. A falta de recursos humanos e econômicos é uma

realidade em muitos museus. Nesse sentido, discutir com a sociedade de maneira recorrente pode ser um caminho, mas é crucial também capacitar e fornecer vias de acesso a essa comunidade. Caso contrário, essa relação permanecerá unilateral e hierárquica, pouco horizontal. No caso do Museu de Múrcia, a autora Ibáñez propõe que se "organizem grupos de discusión de forma periódica con agentes del entorno para plan-tear ideas de común interés, potenciando así el trabajo colaborativo entre técnicos del museo y del entorno con el objetivo de optimizar po-sibles trabas en la falta de recursos humanos o económicos" (Ibáñez, 2022, p. 60).

Emília Ferreira reitera que "o papel dos museus na promoção da diversidade e da inclusão é fundamental, mas tem mesmo de ser diversidade e inclusão (e não a inclusão de apenas alguns, outro modo de continuar a tornar os museus espaços para minorias)" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Emília Ferreira adiciona que, o mesmo deve ser feito de modo crítico e analítico, sem apagamento do passado e não de uma maneira anacrônica, compreendendo que existe uma herança e que é uma responsabilidade comum "cuidar, inquirir e divulgar" (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025). Neste sentido, Emília Ferreira vai de encontro com ao que já foi compreendido como o conceito de pluralidade e a sua devida importância, seguindo as diretrizes de Honorato e Morais (2016), onde afirmam que embora a mediação busque sanar fraturas socioculturais por meio de conciliações e inclusões, nem todos os conflitos podem ou devem ser conciliados, pois, isso pode significar mascarar desigualdades e perpetuar hierarquias. Assim, incluir quem está "fora" pode resultar apenas em uma inclusão subordinada. Por isso, a mediação precisa ser repensada de forma a não se limitar à coexistência passiva das diferenças, mas a se comprometer com processos de transformação sociocultural, orientados pela construção de um comum dissensual, político e radicalmente democrático.

A entrevista com Emília Ferreira oferece uma análise crítica e multifacetada da gestão museológica, destacando as influências de uma liderança comprometida com a pluralidade. A sua trajetória, marcada por uma formação interdisciplinar e uma paixão pela Filosofia, moldou uma abordagem que transcende a mera administração, focando na memória social, diversidade e epistemologias plurais.

Emília Ferreira, demonstrou um compromisso ativo com a inclusão, promovendo artistas mulheres e vozes marginalizadas, mas alertou para os perigos de uma inclusão superficial que não abranja todas as formas de diversidade. As suas reflexões sobre a presença feminina em

cargos de poder revelam as complexidades e contradições, incluindo a persistência de preconceitos e a internalização de normas patriarcais, mesmo entre as próprias mulheres.

Para Emília Ferreira, “uma otimista por natureza” (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025) o museu é um espaço vivo de memória e um agente de transformação social, com a responsabilidade de questionar o cânone e promover narrativas diversas. Apesar dos desafios financeiros e das resistências culturais, sua gestão no MNAC resultou em um balanço positivo, evidenciando que uma liderança engajada pode gerar resultados tangíveis e ampliar o alcance da instituição. Em suma, a entrevista sublinha a urgência de uma museologia verdadeiramente democrática e inclusiva, que reconheça e valorize a pluralidade em todas as suas dimensões e se coloca num papel ativo para mitigação da atual situação “E como pessoa de acção, agirei, no que conseguir, para contribuir para um presente de maior justiça social. Para todos.” (E. Ferreira, entrevista, 20 de abril de 2025)

3.2 Integração da Pluralidade e Identidade nas Práticas Museológicas: A

Gestão de María Berríos no MACBA.

A integração de exposições e coleções que abordam questões relacionadas à identidade de género, diversidade social, cultural e identitária é uma responsabilidade social fundamental para os gestores museológicos no contexto contemporâneo. Essa responsabilidade vai além da mera garantia de representatividade formal; implica a incorporação de práticas institucionais comprometidas com a equidade e a valorização de múltiplas narrativas.

No Museu de Arte Contemporânea de Barcelona (MACBA), a gestão de María Berríos como Diretora de Conservação e Investigação, exemplifica essa perspectiva plural e decolonial. María Berríos, socióloga e curadora chilena, assumiu o seu cargo em 2022, trazendo para a instituição um olhar crítico que se articula com epistemologias do Sul Global e práticas curatoriais experimentais. A sua trajetória, é marcada por uma visão crítica e experiencial, destaca os desafios e as potências de atuar em uma posição de liderança em um contexto europeu, oriunda do Sul Global.

A partir da entrevista realizada com María Berríos para esta pesquisa, foi possível identificar e sistematizar ações concretas implementadas sob a sua liderança. Diferentemente da abordagem adotada com Emília Ferreira, a entrevista com María Berríos exigiu a confirmação de cada trecho e a sua aprovação para inclusão no trabalho, impossibilitando a

transcrição direta. Os pontos-chave abordados nessa conversa fluida incluíram relatos sobre a promoção de exposições e projetos que confrontam diretamente estruturas eurocêntricas e coloniais, como as mostras dedicadas a artistas racializados e latino-americanos, realizadas ao longo da trajetória de María Berríos. Além disso, M. Berríos enfatizou a importância de revisar as narrativas museológicas tradicionais, buscando integrar práticas curatoriais colaborativas e processos formativos antirracistas entre as equipes internas. Bem como a adoção de programas públicos que ampliam o debate sobre diversidade sexual, gênero e interseccionalidade no campo da arte contemporânea.

María Berríos iniciou a sua trajetória profissional na Europa em 2006, quando foi recrutada diretamente do Chile para integrar a equipe editorial do *Documenta 12*. Neste projeto, foi parte da equipe editorial e procurava conhecer comissários e chefes de publicações em viagens de investigação na América Latina, acumulando experiências significativas em diversas instituições culturais. María Berríos ressalta que a sua perspectiva não se limita ao MACBA, afirmando que a sua vivência de mais de 15 anos no contexto europeu lhe confere um vasto background: “más que una visión única y exclusivamente sobre el MACBA” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Antes de assumir o seu cargo no MACBA, trabalhou em projetos importantes, como no Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía e na Bienal de Berlim, além de ter atuado em instituições em diferentes pontos da Europa, incluindo Copenhague. Essa vasta circulação por diversas instituições europeias proporcionou-lhe uma visão abrangente das transformações no setor cultural.

A sua chegada ao MACBA, embora tenha sido por meio de um concurso público, foi incentivada pela Diretora Elvira Dyangani Ose: “Yo no habría postulado si Elvira Dyangani Ose no me hubiese empujado” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). M. Berríos enfatiza que não buscava ativamente um cargo em museu, mas foi atraída pelo projeto de Elvira Dyangani Ose, que considerava “precioso” e alinhado aos seus interesses em trabalhar com temas relevantes e apaixonantes: “Me interesa trabajar en cosas que me parezcan relevantes, pertinentes, que hagan sentido para mí y que me puedan apasionar” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). A sua formação em sociologia e estudos culturais é um pilar central da sua abordagem curatorial e investigativa. Para María Berríos, a sociologia e a arte se entrelaçam na produção de conhecimento: “A mim me interessa a arte que faz, que creio que faz melhor sociologia que a sociologia” (Comentário de M. Berríos, traduzido livremente do espanhol para melhor compreensão. Entrevista, 30 de junho de 2025). María Berríos enxerga

a arte e a cultura como formas de conhecimento que "Ensayan maneras de hacer mundo" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), o que, para Diretora de Conservação e Investigação do MACBA, é inerentemente político e essencial para evitar a estagnação.

A trajetória de María Berríos, como mulher latino-americana atuando em um museu europeu, reflete os desafios institucionais desse processo. Conforme expressou na entrevista, a sua atuação acontece em diálogo com resistências internas: "Es un trabajo muy lento y muy sistemático... ni yo ni Elvira Dyangani Ose vamos a poder transformar esta institución de un día para otro" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Essa constatação reforça que a presença de gestores plurais não elimina automaticamente as barreiras estruturais, mas oferece caminhos para transformações graduais e conscientes.

O contexto espanhol, com políticas públicas mais consolidadas em relação à igualdade de gênero e diversidade, como estabelecido na Lei Orgânica de Igualdade de 2007 e nas Jornadas DEAC desde 1980, oferece suporte a essas iniciativas. No entanto, como relatado por María Berríos, a prática quotidiana exige negociações e reposicionamentos constantes. Em comparação com o cenário português, caracterizado por estruturas museológicas mais centralizadas e menor investimento em políticas específicas para diversidade, o caso do MACBA aponta caminhos possíveis para fortalecer a pluralidade na gestão.

A experiência de María Berríos ilustra, portanto, o potencial transformador da gestão plural: não apenas no sentido representacional, mas enquanto prática institucional crítica, voltada à revisão de acervos, exposições e formas de mediação cultural. A posição de María Berríos como mulher latino-americana em um cargo de liderança em uma instituição cultural europeia coloca-a em uma intersecção de desafios e potências. María Berríos observa que a pergunta sobre a ascensão profissional é frequentemente direcionada a mulheres latino-americanas ou de outras "rising majorities": "pero muchas veces se hace esa pregunta a mujeres latinoamericanas o de cualquier lugar de la rising majority, así como de la mayoría del mundo, que es minoría en muchos lugares" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Essa percepção sugere que a sua trajetória não é vista como resultado direto do seu trabalho, mas como uma exceção à regra. M. Berríos é enfática ao afirmar que a sua posição foi alcançada "por nuestro trabajo", mas reconhece as "barreras estructurales que existen para que eso suceda, que son muchísimas" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). O que torna o seu percurso desproporcionalmente desgastante.

María Berríos descreve a precariedade das condições de trabalho no setor cultural na

América Latina, onde muitos profissionais dependem de outras fontes de renda para subsistir. María Berríos ressalta que “era imposible seguir trabajando en lo que yo amaba en esa época” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), pois o meio acadêmico e o mundo profissional da arte no seu país não permitia uma vida digna: “en Chile, en ese momento, esas posiciones no nos permitían vivir” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). A sua experiência no Chile, onde “apenas lograba pagar el arriendo” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025) apesar de múltiplos empregos “en prestigiosas instituciones académicas y culturales”, foi impulsionada a buscar oportunidades na Europa, pois nas suas palavras ainda que trabalhasse em universidades e em excelentes posições e realizando exposições em locais de destaque, não obtinha o suficiente para viver e para si: “eso era un desgaste muy fuerte” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). M. Berríos reconhece os seus privilégios, como o domínio de idiomas e o acesso a uma boa educação pública no Chile, que lhe permitiram acessar oportunidades negadas a muitos, pois, como María Berríos ressalta, “esas desigualdades internas que a veces para afuera se proyectan de otra manera” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). No entanto, relata que verdadeiramente sentiu o seu “privilegio” em momentos de vulnerabilidade extrema, como quando “me iban a deportar de Londres por estar embarazada dado que habían cambiado las normas de las visas de trabajo que correspondían a las personas doctorantes como yo, en que se planteaba que las mujeres embarazadas, como yo, estarían en violación de su visa al momento de dar a luz”. María Berríos, acrescenta: “En esos momentos, más que sentirme vulnerable, me sentía privilegiada porque pensaba qué pasa con las personas que no tienen papeles, que no tienen el super privilegio de estar haciendo un PhD con una beca, qué pasa con las personas que no hablan bien inglés” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), percebendo a violência cotidiana sofrida por aqueles sem os mesmos recursos. Além disso, María Berríos observa que a vivência dessa realidade fora do âmbito institucional e acadêmico a fez perceber “una gotita de las violencias cotidianas que sufren la mayoría de las personas que vienen de nuestra región” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

María Berríos observa que, nas instituições europeias, há uma tendência a solicitar que pessoas com a sua trajetória “arreglem cosas que no rompieron” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), ou seja, que solucionem problemas estruturais dos quais nunca fizeram parte. María Berríos identifica uma “vantagem comparativa” na sua experiência, pois a precariedade na América Latina a acostumou a “arreglar cosas” (M. Berríos, entrevista, 30 de

junho de 2025) e a lidar com poucos recursos, enquanto os europeus “no están acostumbrados y les cuesta más lidiar con problemas que para nosotros son una cotidianidad” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Um desafio significativo é o racismo estrutural presente nas instituições europeias. María Berríos entende que, ao alcançar uma posição como a sua, há uma exigência de sensibilidade em relação a essas temáticas e a necessidade de considerar sob quais lentes serão encaradas: “el momento que uno entra a una posición como la mía, yo me siento con una responsabilidad enorme de que no puede ser que yo sea la única persona con esta posición. Cuando existe una institución sin diversidad en su estructura el racismo estructural continúa siendo naturalizado e invisibilizado” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

No MACBA, “cuyo personal es mayoritariamente no racializado” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), María Berríos e sua equipe implementaram a primeira formação de antirracismo (“que oficialmente a nivel de ayuntamiento no se utiliza, sino que se denomina con el eufemismo de ‘interculturalidad’” - M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025) no MACBA no final de 2023. Algo que não existia antes. A Diretora de Conservação e Investigação do MACBA, também ressalta que não se trata de “individuos sino más bien de racismo estructural, que es un problema generalizado, y algo que nos afecta a todos. Se trata de una curva de aprendizaje que afecta a todas las instituciones y que no avanzará nunca si no hay diversidad en sus plantillas, sin diversidad nunca lo podrán ver porque sus trabajadores no lo padecerán nunca” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Apesar dos esforços e dos muitos anos de trabalho que virão, María Berríos reconhece que nem a própria, nem a Diretora Elvira Dyangani Ose “vamos a poder transformar esta institución en ese sentido”, pois “es algo que no se puede transformar de un día para otro” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Em verdade, trata-se de um “trabajo muy lento y muy sistemático, en el que hay que insistir y empujar constantemente, y eso si que lo hacemos.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Para a autora Ana Carvalho, a interculturalidade pode vir a ser uma alternativa renovada que assenta em uma “estratégia de mediação mais centrada no diálogo e na interação entre diversas culturas.” (2015, p. 17) Já García Canclini (2021), destaca que a interculturalidade não deve ser entendida apenas como coexistência pacífica de culturas distintas (multiculturalidade), mas como um processo dinâmico de negociação, conflito e empréstimos recíprocos entre grupos culturais. Ele propõe que a interculturalidade seja vista como um

patrimônio que inclui a capacidade de articular diferença, corrigir desigualdades e conectar grupos sociais. Ainda sobre o pensamento de Néstor García Canclini (2004), na sua obra *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*, o autor propõe uma abordagem mais efetiva da interculturalidade, conceito relatado por María Berríos como eufemismo para tratar de temáticas complexas. E como proposta para alcançar efetividade, o autor afirma que é preciso: “una teoría consistente de la interculturalidad debe encontrar la forma de trabajar conjuntamente los tres procesos en que esta se trama: las diferencias, las desigualdades y la desconexión” (p. 45).

A ausência de cláusulas de inclusividade nas contratações na Espanha e Catalunha, ao contrário de outros países europeus onde trabalhou, é um problema que María Berríos encara como algo que deve mudar, enfrentando a dificuldade de diferenciar inclusividade de discriminação positiva. María Berríos, também reforça que, “se incentiva a minorías a postular a los puestos de trabajo en instituciones y organizaciones porque se reconoce (hay bastantes estudios al respecto) que un equipo plural aumenta el rendimiento y la calidad” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). María Berríos argumenta que não se trata apenas de questões éticas ou humanitárias, mas que “hay argumentos muy capitalistas de productividad y de rendimiento que tiene que ver con que cuando hay más diferencia funciona mejor. O sea, es más productivo, es más enriquecedor, aumenta la calidad. Y eso es algo que yo veo claramente” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

No entanto, María Berríos reitera que, de alguma forma, as cláusulas que visam apenas números “no bastan por si solas”. María Berríos acredita que deve haver uma tentativa sistemática de luta contra essas discriminações, que já são reconhecidas e que judicialmente também já são reconhecidas, para que “la legislación de la Unión Europea” possa “trabajar en contra de esa discriminación y tomar medidas concretas” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

De acordo com a sua experiência, María Berríos comenta sobre como funcionam essas contratações e descreve a maneira como as ofertas de cargos são apresentadas aos profissionais: “esta muy normalizado a nivel Europeo que en los cargos se invite también a aplicaciones de minorías, que se valora minorías de diversos tipos, sexos genéricos, raciales, religiosas” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). No entanto, a Diretora de Conservação e Investigação indaga: “¿por qué se reconoce el valor de tener esa pluralidad a nivel estructural?” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), acrescentando que, na

Catalunha, essas cláusulas nem sequer existem.

María Berríos critica a "cosmética" de incluir temas decoloniais sem uma transformação interna genuína. M. Berríos exemplifica como a Bienal de Berlim, quando curada por pessoas não-europeias, era rotulada como "Bienal de África" ou "Bienal Latino-americana", enquanto uma curadoria europeia era simplesmente "a Bienal". Isso demonstra a tendência de nichar e desvalorizar perspectivas não-eurocêntricas. María Berríos, aponta a reprodução de narrativas absurdas, como a crítica "primitivista": "nadie se escandalizó con esas críticas ignorantes y ridículas que planteaban celebratoriamente que era una Bienal primitivista porque incluía a un número supuestamente muy alto de artistas indígenas, esto en el 2020" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). "Sin embargo, a cantidad de artistas indígenas en la Bienal de Berlim de 2020, era muy pequeña, cinco artistas entre más de setenta, pensar que eso es una proporción muy alta es de un anacronismo rancio y ultraconservador" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Uma realidade que ainda persiste.

As prioridades de María Berríos nas linhas de investigação e conservação no MACBA, sob a direção de Elvira Dyangani Ose, concentram-se em temas que, embora agora amplamente discutidos, são abordados com a profundidade de décadas de trabalho sistemático. María Berríos destaca a relevância geopolítica de questões como o genocídio na Palestina, permitindo uma "conexión entre contenido y realidad", pois "esa autonomía institucional o autonomía del arte es también relativa. O sea, estamos todos vinculados al lugar donde vivimos, nadie se abstrae del lugar que habita, eso es lo que significa ser una institución situada" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Apesar da pressão por uma hegemonia cultural, lobby e financiamentos privados com fins políticos, que, segundo María Berríos, "ha crecido inegablemente recientemente a nivel europeo e internacional" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), María Berríos enfatiza a importância de não apenas mostrar artistas africanos, asiáticos, árabes ou latino-americanos, mas de compreender a trajetória e a densidade das suas práticas. M. Berríos critica a ideia de que comissários e instituições "descubren gente" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), pois isso soa como "la conquista" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Para María Berríos, essas pessoas sempre estiveram presentes, mas talvez não tenham recebido o reconhecimento devido. María Berríos observa que a invisibilização é uma questão semântica: "una invisibilización ya contenida semánticamente" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). A crítica positiva à Bienal de Berlim, aplaudia a "descoberta" de artistas, revela uma ignorância sobre o fato de

que “esos artistas son súper conocidos en sus contextos” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). O trabalho de Dyangani e María Berríos procura questionar e desarmar o cânone da história da arte, em vez de apenas sustentá-lo com notas de rodapé.⁷³

Questionada sobre a sua abordagem curatorial e investigativa, María Berríos refere que “estudiar sociología me entregó muchas herramientas para poder acercarme a preguntas que surgen constantemente sobre el mundo y la realidad que nos rodea” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). María Berríos, acredita que a arte desempenha um papel semelhante, pois “el arte y la cultura siempre las he considerado como una forma otra de conocimiento, diferente a la exclusivamente discursiva y racional. Pero es conocimiento sensible, es producción de conocimiento” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Assim, a arte é uma maneira de inventar e ver o mundo, muitas vezes de forma política: “El arte es un ensayo de una manera de hacer mundo, en ese sentido, es siempre muy político” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Para María Berríos, a arte é fundamental para “ensayar maneras de hacer mundo y hacerlo es, me parece, una de las cosas más importantes que nos permite seguir viviendo y no quedarnos estancados” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Essa visão se alinha com a crítica de Emília Ferreira sobre o “status quo”, que pode ser contraproducente.

María Berríos concebe todo o seu trabalho como uma "clausura provisional" de linhas de investigação de longo trajeto, abrangendo pedagogia, publicação, edição, tradução, exposições e curadoria. María Berríos e Elvira Dyangani Ose compartilham uma militância de anos nesses temas. E o momento atual, com as instituições mais abertas a essas discussões, é visto como uma oportunidade, similar ao momento em que os museus perceberam que não podiam ter apenas homens nas suas coleções. María Berríos, por seu percurso acadêmico, “hace más de veinte años” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), teve acesso à literatura comparada, onde estudou temas como decolonialidade, colonialidade, movimentos anticoloniais, latino-americanos e autores como Franz Fanon. A Diretora de Conservação e Investigação do MACBA considera que: “conocer esas historias -coloniales, antiimperialistas y

⁷³ “Ese es el caso de la directora Elvira Dyangani, por ejemplo. Ha trabajado con múltiples artistas contemporáneos y tiene una carrera brillante. Tenemos en común muchos años de trabajo sobre historias que han sido invisibilizadas y sistemáticamente ignoradas, relevar esas historias no tiene la función de sostener el canon, como para poner una nota al pie de la historia del arte, para sostener mejor ese edificio en decadencia, sino que se trata de historias que cuestionan ese canon, que lo desmantelan, derrumban y desarman.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

anticoloniales- es muy importante, para poder situarse en cualquier lugar” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

As formações que María Berríos recebeu ao longo de sua trajetória não foram estanques; na realidade, M. Berríos entende que essas ferramentas possibilitam a “reflexão em relação a las éticas de trabajar, qué significa trabajar con otro, qué significa estar en un lugar que se ha construido a partir de relaciones extractivas” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Para María Berríos, esses termos são “epistemológicos, tiene que ver con esa conciencia, y me permite entender también el arte de esa otra manera” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Assim, a beleza, na sua concepção, é política. Sendo um “conocimiento hermoso” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025) que transcende o mero especto decorativo. Ao considerar um repertório expositivo, María Berríos propõe que se deve colocar em discussão questões relevantes, refletindo sobre o impacto e as implicações de cada escolha: “¿Qué significa? ¿Qué va a ser? ¿A qué va a impactar?” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

A gestão das tensões entre inovação curatorial e as estruturas institucionais estabelecidas representa um desafio contínuo. María Berríos compara o museu a um "Titanic" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), um grande edifício que é difícil de mover, afirmando que “cuesta muchísimo moverlo. Entonces, tienes que tener estrategias.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). M. Berríos, busca atuar nas "fissuras" internas, reconhecendo que as instituições são frequentemente violentas e repletas de contradições. María Berríos escolhe as suas batalhas, procurando "rendijas" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025) para promover mudanças significativas.

María Berríos reconhece que a transformação imediata é uma ilusão, enfatizando que a mudança é um processo lento e complexo, e que esperar resultados instantâneos é irrealista. A sua articulação da produção de conhecimento no MACBA, em relação ao arquivo, coleção e programas públicos, é exemplificada pelo projeto *Canción para muchos movimientos*.⁷⁴ Este projeto visou conectar e remontar processos de investigação passados, como o "Past Disquiet", que abordava arquivos de museus de solidariedade e exposições internacionais pela Palestina nos anos 70, ligando-os ao movimento anti-apartheid.

María Berríos destaca a importância de não "inventar o fio negro", mas de reconhecer as

⁷⁴ “En Canción para muchos movimientos lo que hicimos fue conectar esos proyectos y remostarlos de otra manera.” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

genealogias do trabalho existente. A capacidade de adaptar o projeto em tempo real para incluir coletivos palestinos, apesar da resistência estrutural do museu, demonstra o seu compromisso em criar espaços para vozes em contextos de genocídio. María Berríos, reflete sobre inteligência coletiva no âmbito de práticas e metodologias coletivas de trabalho e tradições como as de “Ivan Illich en que se toma en consideración el conocimiento que tienen todas las personas” e “casi siempre hay una inteligencia colectiva, Canción para Muchos Movimientos era un reconocimiento de ese conocimiento colectivo, a la vez que se hacía alusión al silenciamiento de posiciones pro-Palestinas en que las instituciones culturales eran cómplices y perpetradoras” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). María Berríos critica a lógica da competição e do “exitismo” nas instituições, defendendo a colaboração e o reconhecimento da inteligência coletiva. O projeto *Canción para muchos movimientos* é um exemplo disso, em simultâneo, em que alude ao silenciamento institucional.

María Berríos, avalia os reflexos da sua gestão na transformação institucional do MACBA, buscando torná-lo um museu mais plural e inclusivo de forma coletiva, não individual. María Berríos observa que “El MACBA ha tenido una trayectoria interesante”, e aponta mudanças evidentes. Como o fato de que “nunca se han mostrado tantas personas negras como en los últimos años” no museu. Com a presença de Elvira Dyangani Ose, “hay un énfasis en historias y figuras silenciadas y omitidas que ahora todo el mundo quiere incluir, pero en muy pocos casos existe una trayectoria de investigación y compromiso de décadas, como si existe en el caso de la expertise de Elvira Dyangani sobre el arte del continente Africano, el panafricanismo, además de su experiencia y solvencia extraordinaria en el arte contemporáneo internacional.” Mais do que simplesmente dar espaço a artistas diversos, é crucial entender as vidas dessas pessoas e as suas contribuições ao longo do tempo: “hace 5 años, hace 10 años, hasta 20 años.” Isso evidencia um “trabajo sistemático de largo trayecto que le da un nivel de densidad, de profundidad y de sentido a eso que hace una gran diferencia” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

Além disso, houve uma mudança de consciência em relação à terminologia, como a eliminação do termo “descobrir”, que María Berríos considera problemático devido às suas conotações coloniais e por “delatar tu posición de desconocimiento” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Outro exemplo, “son temas aparentemente menores del día a día, como por ejemplo tener que argumentar porque no es posible traducir ‘pessoas escravizadas’” como ‘esclavo’” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), enfatizando a responsabilização na

relação de escravização. Essas mudanças, que vão desde contratos e vocabulários até as salas de exposição, demonstram uma transformação infraestrutural.

María Berríos enfatiza que a sustentabilidade de uma gestão crítica e inclusiva a longo prazo requer paciência e a construção de "relações sustentáveis" com todos os interlocutores, em todos os níveis. María Berríos acredita que "con Elvira Dyangani Ose tenemos en común que las dos llevamos muchísimos años trabajando de manera militante en empujar por ese tipo de transformaciones" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). A Diretora de Conservação e Investigação percebe um momento de abertura nas instituições, "hay como una conciencia como la hubo hace una década en que finalmente quedó claro" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). Onde não é mais aceitável ter "puros hombres en su colección" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

María Berríos também exemplifica a história de Agustín Perez Rubio, que dirigiu o Museu Malba na Argentina, onde um trabalho invisível resultou em um aumento significativo da representação feminina, de 4% a quase 40%. María Berríos reconhece isso como um trabalho institucional significativo: "súper importante y que no es algo que se visibilize, pero es un trabajo muy relevante de transformación lenta e infraestructural, es un trabajo que hay que hacer." Essa mudança é possível, em parte, devido ao reconhecimento da discriminação estrutural existente.

Uma estratégia fundamental é combater a "compartimentalización" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025) no museu, que isola departamentos como o de educação. María Berríos acredita que, sem romper esses "territórios", as transformações estruturais não serão sustentáveis. María Berríos expressa uma visão pessimista sobre a capacidade dos museus europeus de se transformarem profundamente, sugerindo que as instituições do Sul, acostumadas à precariedade, podem ter mais facilidade em "desarmar para armar" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

María Berríos reitera que a reconfiguração do campo museológico a partir de uma perspectiva decolonial não pode ser realizada por uma única pessoa. É uma influência que deve ser "colaborativo, coletivo" e em "rede" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025), como já salientavam Vasconcellos e Mira: "luchas aisladas sirvieron para entender la labor social del museo en función de una red, no individualmente" (2020, p.196). María Berríos acredita que o seu trabalho e presença contribuem para essa reconfiguração apenas em conexão com outras pessoas e redes que atuam nesses temas, reconhecendo que as instituições muitas

vezes buscam resultados, mas não os métodos, “quieren la magia, pero no las comunidades que la sustentan” (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025).

María Berríos não se concentra em um legado individual, mas na continuidade de um trabalho que já vem sendo realizado há muito tempo. Enfatiza a importância de reconhecer as "histórias de práticas de transformação que são muito antigas" e as "genealogias" desse trabalho. Para María Berríos, a transformação não é sobre "branding" pessoal, mas sobre um esforço contínuo e coletivo. A Diretora de Conservação e Investigação, menciona encontros internacionais de museus em 1972 no Chile, onde muitos dos temas atuais já eram discutidos, reforçando que a luta pela pluralidade e decolonialidade tem uma longa história.

Os desafios futuros incluem a persistência da misoginia e o aumento das tensões sociopolíticas que afetam as instituições culturais. María Berríos acredita que é crucial " Saber el valor que uno tiene" e que a inclusão de pessoas de diversos contextos (comunidades trans, minorias raciais, etc.) "enriquece" e " Da cuenta de las cosas que se han normalizado" (M. Berríos, entrevista, 30 de junho de 2025). María Berríos compreende a transversalidade e o diálogo como essenciais para o futuro da cultura e das artes, especialmente em um momento de crescente precariedade de recursos.

A experiência de María Berríos no MACBA e em outras instituições europeias ilustra a complexidade de implementar uma gestão cultural verdadeiramente plural e decolonial. A sua atuação é um testemunho da resiliência necessária para enfrentar estruturas arraigadas, da importância da colaboração e da rede, e da consciência de que a transformação é um processo lento e contínuo, enraizado em uma longa história de lutas por reconhecimento e justiça.

3.3 Os Contributos da Gestão Diversificada e a Transformação Massiva da Mentalidade junto da Sociedade

Transformar mentalidades constitui, provavelmente, um dos maiores desafios para as instituições culturais. Refletir criticamente sobre o momento histórico em que vivemos torna-se, portanto, fulcral. O que é debatido na academia deve ser transposto como ferramenta para as instituições, especialmente quando se compreende o museu como uma vitrine de boas práticas, capaz de projetar para a sociedade os valores que se deseja consolidar em termos de igualdade de oportunidades e redução de assimetrias. O mundo atual já não pode ser interpretado a partir de abordagens museológicas obsoletas, nem sustentado por equipas

que se mantêm alheias às transformações sociais, políticas e epistemológicas que definem o nosso tempo.

Promover a cidadania cultural e estimular a participação ativa do público implica que este se reconheça nas decisões e nos espaços das organizações culturais, sendo efetivamente considerado na formulação de políticas e medidas institucionais. As mudanças que atravessam o contexto contemporâneo exigem que os gestores adaptem as estruturas organizacionais para redefinir caminhos e narrativas. Nesse sentido, as diretoras analisadas nos casos de estudo atuam no campo museológico com o objetivo de apresentar aos visitantes histórias frequentemente silenciadas, recorrendo a uma abordagem singular, subjetiva, feminina, empática e inteligente. Essas ocupações representam avanços significativos, na medida em que reafirmam a dignidade de existências historicamente marginalizadas e se posicionam como porta-vozes de uma cultura plural.

A importância de contemplar figuras diversas em cargos de gestão justifica-se, como assinala Ibáñez (2022, p. 64), pelo impacto educativo que a instituição pode alcançar: “la educación en museos se comienza a pensar en los últimos años desde todas las áreas de gestión del museo, incluso desde el propio comisariado artístico. Esta tendencia denominada giro educativo (Rogoff, 2011), implica un modo de concebir las exposiciones en el que prime el punto de vista pedagógico.”

Neste mesmo sentido, autora Manuelina Cândido (2013), destaca elementos estruturantes da administração museológica, sustentados em uma revisão bibliográfica e também apresenta estudos de diagnósticos museológicos realizados em algumas instituições brasileiras, aplicando ferramentas como a análise SWOT, benchmarking e a norma ISO 9000. A partir dessa investigação, a autora desenvolve uma matriz para o diagnóstico museológico, concebida como um guia para gestores, equipes e profissionais envolvidos com o patrimônio. “O diagnóstico, longe de ser um elemento ou argumento para a crítica aos museus, deve ser parte da motivação da equipe para a busca da qualidade. Esse é um processo profundamente pedagógico, pelo fato de que provoca uma reflexão sobre o fazer, estimula uma revisão de conceitos e práticas que tem como premissa o retorno das equipes a discussões teóricas e metodológicas, às vezes distantes do cotidiano, portanto, instiga à atualização. Finalmente, porque leva a pensar a instituição como um todo” (p. 208). A sua reflexão, a partir de diversos autores e perspectivas procura confrontar de forma sistematizada como planejar e realizar um diagnóstico da instituição, com o intuito de promover uma atuação eficiente, que reflete sobre

as práticas museológicas.

Escutar as vozes da sociedade não significa, como muitas vezes se argumenta, desprestigiar o caráter científico, investigador e especializado dos museus. Muito pelo contrário, trata-se de: “adecuar esos discursos a nuevas sociedades, a nuevas perspectivas que exigen una nueva forma de gestionar, educar y comunicar.” (Ibáñez, 2022, p. 67). Esta conceção amplia o papel do museu, convertendo-o num reflexo da sociedade e num exemplo de gestão participativa e inclusiva. Nesse contexto, a missão das instituições culturais não deve ser orientada apenas por métricas quantitativas, mas sobretudo pelas pessoas e pelas suas experiências: “Esto es, desde la gestión del museo se deberá irremediabilmente contemplar la implicación de la ciudadanía, teniendo en cuenta la diversidad que la configura, intentando de forma progresiva que todo individuo se pueda sentir acogido en dichos espacios y que esa experiencia pueda resultarle transformadora.” (Ibáñez, 2022, p. 68).

Os museus trabalhados por Carvalho 2015, evidenciam que uma liderança proativa e um investimento significativo em recursos podem corroborar para uma agenda social diversificada. A autora traz o caso do MWC⁷⁵, onde a sua fundadora Jette Sandahl defendeu uma visão fluida, dinâmica e heterogénea das identidades, inclusive da identidade nacional. O que fez com que o museu, criado em 2004, impulsionado pelo Ministério da Cultura sueco, conseguisse fazer posicionar-se frente alguns problemas sociais, esse apoio político e financeiro possibilitou o desenvolvimento de uma programação focada em temáticas globais contemporâneas, diversificação dos públicos, implementação de entradas gratuitas e interdisciplinaridade na multivocalidade.⁷⁶

A missão deste museu procura áreas onde "culturas se encontram, fundem, sobrepõem, hibridizam, e em culturas globais contemporâneas definidas por interesses partilhados, estilos de vida e posições políticas, tanto quanto nos parâmetros tradicionais de áreas geográficas, nacionalidade ou etnia, idade e género." (Carvalho, 2015, p. 84). O MWC trabalha apenas com exposições temporárias, abordando "temas e questões sociais da atualidade construídas a partir de novos objetos" (Carvalho, 2015, p. 89). O museu "não ignora os temas controversos" e "o forte ethos do museu enquanto catalisador de discussões, independentemente da controvérsia que pudessem gerar." (Carvalho, 2015, p. 91).

⁷⁵ Museu de Culturas do Mundo.

⁷⁶ O MWC, por exemplo, tem trabalhado na desconstrução de estereótipos e no envolvimento com comunidades imigrantes em projetos como Advantage Göteborg e The Power of Labelling, que permitem a reinterpretação das coleções e a valorização da dimensão imaterial do património

Esse trabalho analisa figuras exemplares que desempenham papéis fundamentais na transformação da percepção de indivíduos que, antes, se viam como passivos e incapazes de pertencer à instituição. Essas lideranças, ao contrário, são compreendidas como capacitadoras e criadoras, representando uma verdadeira catarse social que evidencia mudanças e contribui para a renovação institucional. Como salienta Ibáñez: “los espacios museísticos pueden convertirse en el epicentro del trabajo con los artistas y los colectivos sociales; además, los trabajadores del museo pueden aportar su perspectiva a nivel de gestión y difusión sobre el arte y el patrimonio, o bien, se pueden organizar grupos de trabajo de distintas temáticas y colaborar asiduamente con la institución.” (Ibáñez, 2023, p. 55).

Para que tal transformação seja sustentável e efetivamente plural, a organização e a gestão dos museus beneficiam da sensibilidade de gestoras como Emília Ferreira e María Berríos, cuja liderança exemplifica a capacidade de articular mudanças sociais através da ação cultural. Nesse sentido, Ibáñez (2023) acrescenta: “el espacio museístico puede convertirse en la plataforma desde la que articular el cambio en el contexto sociocultural a través de la acción artística, siendo necesario para ello, que la institución asuma su perfil colaborativo.” (Ibáñez, 2023, p. 55). Tal perspectiva ressoa na concepção de que o museu deve ser pensado a partir da vida dos habitantes e não apenas dos objetos colecionados: “el museo está pensado desde la vida de los habitantes del barrio, no desde los objetos coleccionados.” (Vasconcellos & Mira, 2020, p. 196).

A entrada de mulheres em cargos de poder não constitui um fenómeno recente. No entanto, o trabalho realizado por algumas é distinto. A autora Lacasta (2021), distingue entre os museus centrais e provinciais, evidenciando as desigualdades de oportunidades e recursos enfrentadas por conservadoras em diferentes contextos: “Las que tuvieron como destino el Museo Arqueológico Nacional (Pilar Fernández y Felipa Niño) desarrollaron carreras con mayor promoción profesional y visibilidad, mientras que las que las directoras de los museos arqueológicos provinciales (Joaquina Eguaras, Ursicina Martínez y Concepción Blanco) tuvieron que enfrentarse de forma permanente a unas condiciones muy adversas para desarrollar su trabajo, tanto por la falta de instalaciones adecuadas como de personal y presupuesto.” (p. 241). Ainda assim, sublinha a autora, “Ellas fueron las que abrieron la puerta de los museos a otras muchas mujeres que ya desde los primeros años de la posguerra ingresaron como conservadoras en estas instituciones, en las que las mujeres conservadoras son hoy en día mayoría.” (p. 241)

A investigadora Laia Anguix-Vilches, complementa as informações sobre as contribuições femininas em momentos de crise e relata os feitos durante a Guerra, destacando um papel central na proteção do património "The professional and life stories of women curators are closely linked to the histories of the museums they managed. In turn, both of them intertwine, overlap and link with the wider, complex history of twentieth-century Europe." (2024, p. 30). Embora, muitas vezes invisibilizadas.

Entretanto, apesar da predominância feminina nos contextos académicos, os números relativos às artistas expostas nos museus não revelam a mesma representatividade. Assim, a presença de diretoras que reconhecem e enfrentam tais desigualdades é fulcral para a busca de paridade nesses espaços, sendo reflexo de toda a sociedade. Como destacou uma artista ao refletir sobre a contratação de mulheres para cargos de direção e o impacto na redução das desigualdades: "Penso que não há dúvidas quanto a isso. E este facto não se limita apenas ao exemplo português. Na Noruega, país onde vivo já há alguns anos, nos últimos 2 anos têm sido inúmeras as mulheres artistas que têm visto o seu trabalho finalmente reconhecido, e estamos a falar duma geração na casa dos 80-90 anos, muitas delas casos singulares de abstracção nos países escandinavos, como por exemplo, Hilma af Klint (já falecida), Elisabeth Harr, Irma Salo Jaeger, Inger Brunn, Siri Aurdal (que irá, juntamente com um grupo de mulheres artistas, representar a Noruega na Bienal de Veneza de 2017). A própria Yayoi Kusama só viu a sua primeira retrospectiva em solo escandinavo no ano passado. Como este, há outros exemplos que acredito que tenham marcado os últimos anos em Portugal, pois este "redescobrir" de carreiras absolutamente ímpares deveu-se efetivamente à contratação de mulheres para a direção de alguns dos principais museus do país." (Ferreira, 2017, p. 5)

3.4 Propostas para redução de Assimetrias

Para que as mudanças em direção a uma gestão cultural inclusiva alcancem a longevidade desejada, é imprescindível que as políticas institucionais relacionadas à diversidade sejam levadas a sério, cumpridas e submetidas a processos regulares de monitorização e auditoria. A implementação de medidas concretas nos museus, sobretudo no âmbito da gestão da diversidade e dos programas de recrutamento inclusivo, deve ser acompanhada de

mecanismos eficazes de avaliação. Portanto, o CISOC⁷⁷ constitui um exemplo paradigmático de estratégia de monitorização de resultados, sendo transversal as instituições culturais e capaz de medir o impacto dessas iniciativas ao longo do tempo.

A formação de novos gestores desempenha um papel fulcral nesse processo. É fundamental que esses profissionais sejam incentivados a trazer a comunidade para os lugares de decisão, construindo, assim, um corpo organizacional mais diverso. Deve ser obrigação das instituições oferecer incentivos e capacitação para que profissionais de diferentes origens possam ocupar cargos de liderança. Sem que isso signifique a presença “por si solas⁷⁸”, simbólica em que a diversidade é apenas performativa, em figuras únicas. Paralelamente, a criação de redes e parcerias entre museus, com a partilha de boas práticas, é outro caminho essencial. O fortalecimento desse trabalho em rede permite que as instituições se apoiem mutuamente, trocando experiências inclusivas bem-sucedidas.

No plano nacional, destaca-se o caso da Museus e Monumentos de Portugal, que em 2024 alcançou um marco histórico ao atingir a paridade de género nos cargos de liderança. Com 65,7% das funções de administração, direção e coordenação ocupadas por mulheres, a instituição consolidou-se como referência em gestão inclusiva no setor cultural. Contudo, conforme salientam as diretoras entrevistadas, a presença isolada de figuras femininas não é suficiente para transformar as estruturas, evidenciando que, mesmo perante avanços significativos, persistem limitações institucionais e condicionamentos que restringem a autonomia das lideranças.

Entre os exemplos de boas práticas internacionais, destaca-se o Departamento Museo y Territorio, em Espanha, que valoriza a museologia participativa como estratégia para “bajar el discurso hegemónico de los museos y visualizar el territorio como un museo en sí y a sus habitantes y memorias, como patrimonios que enriquecen ese museo. En otras palabras, es una puesta en valor del ciudadano como elemento clave en la transformación de su contexto” (Alejandri, 2019, p. 37). Este modelo evidencia a relevância da escuta e da interação com os

⁷⁷ O Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC) é uma iniciativa do Plano Nacional das Artes (PNA), integrada no seu Plano Estratégico 2019-2024. Criado para reforçar a responsabilidade social e educativa das organizações culturais, o CISOC funciona como uma ferramenta de planeamento e autoavaliação do impacto social dessas instituições. Ao promover a análise e monitorização dos seus resultados, busca ampliar a participação cultural, fortalecer conexões cívicas e articular-se com o sistema educativo. A medida abrange diversas entidades, incluindo museus, teatros, bibliotecas e centros culturais, independentemente da sua natureza jurídica ou vínculo administrativo.

⁷⁸ Termo utilizado por María Berríos em sua entrevista.

públicos, fortalecendo a capacidade das instituições de responder às demandas sociais do território em que se inserem. Por outro lado, a ausência de cláusulas de inclusividade nas contratações da Catalunha, como ressalta María Berríos, é uma problemática que deve ser enfrentada e diferenciada de uma discriminação positiva.

A dimensão educativa surge como um eixo fundamental nesse processo. Como defende Ibáñez (2022, p. 62), “la educación en el ámbito museístico debe ser una de las bases fuertes desde donde se gesten una nueva forma de diseñar la estrategia de gestión de un museo.” Do mesmo modo, a autora reitera, posteriormente, que “una de las prioridades de la Museología Social, es la educación, pero una educación para una sociedad real, plural y diversa” (Ibáñez, 2023, p. 52). No contexto das propostas de redução de assimetrias, a metodologia de aprendizagem-serviço ganha relevância como abordagem promissora. Segundo a mesma autora, Ibáñez (2023, p. 56), “la metodología de aprendizaje servicio puede ser una de las vías con las que conectar con los museos que se esfuerzan por seguir las pautas de la museología social, ya que se concibe precisamente bajo la perspectiva de lo educativo y el desarrollo social.”

Essa metodologia favorece a criação de projetos colaborativos entre museus, centros educativos e coletivos sociais, resultando em benefícios amplos para a sociedade. Para que essa transformação seja efetiva, é necessário que os líderes institucionais possuam a sensibilidade e a formação necessárias para promover o desenvolvimento social e a capacitação das comunidades.

Além disso, Ibáñez (2023, p. 56) observa que “los museos tienen una oportunidad única para convertirse en espacios donde confluyan las distintas perspectivas educativas, y que, de esa confluencia de visiones, surjan proyectos con un calado social y cultural imprescindible para la comunidad.” Esse entendimento reforça o papel da mediação cultural como chave para impulsionar redes de trabalho colaborativo. Para a autora, a mediação cultural “se convertirá en la plataforma desde la que impulsar esas redes de trabajo colaborativo, en definitiva, será la clave desde la que poder configurar los museos como instituciones imprescindibles para la educación y la acción social.” (Ibáñez, 2023, p. 56).

O debate internacional reforça esta perspectiva. Gómez e Sánchez (2024, p. 7) destacam que “comprobamos, por tanto, el interés de la comunidad museística internacional en materia educativa en las relaciones de la institución cultural con el territorio y la inclusión de los públicos, especialmente este último, en los tiempos recientes.” O museu afirma-se, assim,

como elo essencial na inclusão de públicos e comunidades em risco de exclusão, atuando como instrumento de democratização cultural e de coesão social.

Exemplos práticos reforçam essa visão. No MACBA, o conceito de “agência” foi mobilizado em dois sentidos: como empoderamento, isto é, a outorga de poder e autonomia aos públicos, e como criação de microinstituições de mediação entre o museu e a comunidade. Oficinas e projetos colaborativos foram implementados, multiplicando espaços públicos e processos de autoformação junto a diferentes coletivos. A linha *Histórias heterodoxas*, por sua vez, buscou dar visibilidade a narrativas dissidentes frente aos discursos historiográficos dominantes, transformando o museu em um fórum de debate aberto ao conflito e à pluralidade de perspectivas.

Na Comunidade Valenciana, o Centre del Carme Cultura Contemporànea estruturou-se a partir da ideia de que “la participación ciudadana es el centro de su modelo, donde la atención a la diversidad y la inclusión, se catalizan desde el diseño de los propios proyectos” (Cabaleiro, 2021, p. 128, como citado em Castejón, 2022). Em Medellín, o Museo de Antioquia, estudado por Alejandri (2019), representa outro exemplo notável de museologia participativa, ao se consolidar como espaço de inclusão e transformação sociocultural em um território marcado por profundas problemáticas sociais. Nesse contexto, o museu é compreendido como “un receptáculo de la memoria, en un promotor del rescate de la identidad y reinterpretación de la sociedad con una fuerte responsabilidad en la formación de públicos” (Alejandri, 2019, p. 16).

A relevância de uma museologia decolonial também aparece como compromisso explícito na Declaración de Córdoba (2017), que defende “crear desde los museos programas y acciones concretas para promover la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones sobre las acciones museológicas en las que están involucradas” e, ao mesmo tempo, “promover cambios hacia el interior de nuestras instituciones en favor de la de(s)colonización de las prácticas pedagógicas y de formación profesional e investigación desde los museos” (Bartolomé, 2019, p. 125). Esta linha de pensamento articula-se com a proposta de Torregrosa (2019, p. 184), que reivindica “crear nuevos mapas cognitivos desde la igualdad de oportunidades y la recuperación de la memoria de las artistas, que han sido invisibilizadas en nuestra historia”

Em convergência, Ibáñez (2022, p. 59) destaca que: “De entre las ideas más relevantes vinculadas a la museología, destaca el necesario cambio de paradigma del museo, dejando

atrás la visión tradicional tan arraigada y promoviendo una evolución que permita que se produzca también un cambio de perspectiva en la red sociocultural, hasta el punto de llegar a considerar a las instituciones, cómplices del desarrollo del entorno.” Ao reconhecer a gestão de diferentes indivíduos como portal para múltiplas narrativas, afirma-se que os museus podem, sim, consolidar-se como espaços democráticos de resistência, criatividade e transformação social.

Em síntese, superar a cultura institucional que ainda considera a diversidade um risco à competência requer medidas de ação robustas: políticas públicas, tecnologias sociais, cotas em programas de trainees voltadas a grupos sub-representados, formação de gestores comprometidos, redes colaborativas e metodologias participativas. No entanto, a mentalidade também é algo que deve ser revisado, pois, números apontam para uma melhora efetiva na criatividade, economicamente e entre outros, na presença da diversidade. Assim, instituições mais diversas entregam mais receita e valor. Embora a presença de gestores plurais não elimine automaticamente as barreiras estruturais, a sua atuação abre fissuras importantes no sistema, possibilitando transformações graduais e conscientes. A construção de uma museologia verdadeiramente democrática e inclusiva, portanto, exige um esforço coletivo, colaborativo e contínuo, enraizado em práticas de gestão cultural diversificada e em compromisso efetivo com a justiça social.

Considerações Finais

Todos os seres humanos são distintos; contudo, parte dessas diferenças radicam diretamente das desigualdades sociais. O problema fundamental reside no facto de tais desigualdades terem sido naturalizadas e incorporadas às estruturas contemporâneas, transformando-se em barreiras invisíveis, mas persistentes. Esta investigação procurou compreender e enfrentar esse desafio, identificando as razões que sustentam a persistência da falta de pluralidade nos museus, mas também revelando a pluralidade como uma mais-valia incontornável. Defendeu-se, assim, a necessidade de ampliar oportunidades, sugerindo mecanismos eficazes para mitigar assimetrias e simultaneamente, potencializar os efeitos positivos de práticas inclusivas. A gestão cultural diversificada e plural, neste sentido, revelou-se como uma ferramenta poderosa para transformar os museus em espaços representativos, inclusivos, relevantes e sustentáveis.

A pesquisa enfatizou a relevância de uma gestão museológica plural e diversa, que privilegie a representação de corpos e vozes historicamente marginalizados, atuando como mediadora cultural no fortalecimento de conexões com a multiplicidade social. A distinção central tratada entre os conceitos de diversidade e pluralidade ao longo da construção desta investigação, reside no fato de que, enquanto a diversidade aponta para a mera variedade de figuras, a pluralidade impulsiona uma construção transformadora, integrando subjetividades e engajamentos políticos. Ainda assim, os contributos do conceito de diversidade e os estudos da área são fundamentais para que a presente pesquisa pense sobre os efeitos da pluralidade e não somente da diversidade.

A interseccionalidade, como argumentam Queiroz e Britto (2023, p. 46), amplia essa perspectiva ao permitir compreender as geo-corpo-políticas e as diversidades epistémicas, superando análises isoladas das desigualdades. Aplicada aos estudos de caso analisados, essa abordagem revela o potencial dos museus como espaços de inclusão radical, promovendo não apenas as vantagens da coexistência, mas também uma crítica integrada às desigualdades, essencial para a transformação sociocultural. Assim, a pluralidade emerge como ferramenta indispensável para a construção de uma cidadania museológica verdadeiramente democrática.

A conceção de museu que aqui se reivindica é a de uma instituição autónoma, que resista às antigas formas hierárquicas e alienadoras, centradas unicamente em lógicas

mercadológicas. Preservar, como observa Lima (2014, p. 156), a possibilidade de reinvenção desse “pequeno organismo social” significa abrir espaço para que a diversidade se converta em fonte de inovação cultural e política. Ao acolher a diferença em todas as suas dimensões, os museus podem tornar-se agentes ativos na construção de uma sociedade mais justa, equitativa e democrática.

Neste sentido, o estudo evidenciou ainda que a concentração de poder nas figuras diretivas constitui um problema estrutural, frequentemente agravado pela escassez de recursos humanos e financeiros. Embora gestores isolados dificilmente consigam transformar de forma profunda as estruturas institucionais, podem atuar como catalisadores de ruturas simbólicas e de pequenas quebras de paradigma. Os casos analisados confirmam esta premissa: Emília Ferreira, à frente do MNAC, enfrentou os constrangimentos de um sistema subfinanciado, mas procurou implementar práticas inclusivas e valorizar artistas mulheres, assumindo a pluralidade como compromisso institucional; María Berríos, no MACBA, reforçou a vocação experimental do museu, ampliando a escuta às narrativas dissidentes e transformando-o em espaço de debate crítico. Ambas as trajetórias mostram como lideranças femininas ancoradas num sentido de pluralidade podem abrir fissuras nas lógicas dominantes, mesmo em contextos adversos.

A finalidade desta investigação consistiu, portanto, em gerar convencimento junto das instituições e dos promotores de políticas públicas sobre as vantagens da pluralidade no setor da gestão cultural. Pois, ao considerar novas narrativas pautadas em sustentabilidade, equidade, coesão social e uma cultura democrática, é possível verificar reverberações vantajosas desses corpos dissonantes no âmbito da Gestão de Museus públicos ou privados.

O papel da gestão deve, portanto, ser o de reduzir assimetrias e ampliar a diversidade, especialmente em posições de poder, uma vez que são os ocupantes desses espaços que influenciam decisões de investimento e a definição de prioridades. Reconhecer este princípio significa atentar para o grande contributo que a pluralidade representa na gestão cultural. Nesse sentido, Kilomba, ao citar bell hooks, recorda que “estar na margem é ser parte do todo, mas fora do corpo principal” (hooks, 2019, p. 67), e complementa afirmando que a margem não deve ser entendida apenas como lugar periférico de perda e privação, mas também como espaço de resistência e possibilidade (2019, p. 68).

E para que tais iniciativas não se restrinjam ao caráter pontual, como a aquisição de obras de artistas mulheres, exposições plurais ou ações esporádicas de inclusão, é indispensável o

investimento consistente de recursos, acompanhado de políticas públicas duradouras. A diversidade deve ser incorporada como valor transversal, e a ocupação plural presente em todos os setores da atividade museológica, e não confinada a projetos departamentais. Só assim será possível construir relações sólidas com as comunidades, mapeando necessidades, interesses e expectativas, e cocriando projetos sustentáveis e transformadores.

As perguntas que emergem ao longo desta investigação permanecem como inquietações críticas: onde estão as mulheres, as pessoas com deficiência, as pessoas racializadas, árabes, chineses, indígenas ou de outros géneros e nacionalidades nos espaços museológicos? O que o património diz sobre elas? Qual posição concede a elas? De que maneira, indivíduos plurais se veem representados? Esses espaços são verdadeiramente transitados por tais grupos? Quais produções artísticas recebem valor? Quais narrativas estão sendo construídas e quais permanecem silenciadas? Como essas pessoas são tratadas ao adentrar os museus? Há diferença no modo de interpelar públicos diversos? Os discursos em vigor são efetivamente questionados ou apenas reafirmados?

Do ponto de vista metodológico, esta dissertação contribuiu ao articular a perspetiva da sociomuseologia, a análise documental e entrevistas com protagonistas do campo museal, dando visibilidade a vozes e práticas frequentemente ausentes na literatura. As limitações do estudo centrado em dois casos e em dois contextos específicos (Portugal e Espanha) abre espaço para investigações futuras, que ampliem a análise comparativa, abarcando experiências internacionais e examinando o impacto de longo prazo das políticas de diversidade no setor. Neste sentido, a diversidade deve ser considerada o principal parâmetro para medir o impacto, uma vez que a maioria das políticas atuais centra-se nela e não na pluralidade. Contudo, é fundamental que se torne verificável a distinção entre uma presença meramente diversa e uma presença efetivamente plural.

A Declaración de Córdoba (MINOM, 2017) propõe caminhos relevantes para se haver e enfrentar essa problemática. O seu propósito é atentar sobre as finalidades e a que se destina um museu. O que perpassa por educar os cidadãos de acordo com valores culturais democráticos. Assim, assuntos como uma visão menos hierarquizada, sexista, classista e etnocêntrica e optar por modelos que mostrem a diversidade é a fonte de riqueza intelectual e cultural (López F. Cao, 2013, p.17). Para além de um museu proativo, o que se pretende é uma comunidade dona e não algoz; importa trazer essa sociedade para dentro e capacitá-la para essa ser catalisadora de grandes mudanças.

No campo social e político, os resultados dialogam com os compromissos assumidos em instâncias como o MINOM e a UNESCO, que defendem uma museologia inclusiva, plural e participativa. Os casos estudados mostram que tais diretrizes podem, de facto ser operacionalizadas na prática institucional, desde que apoiadas por políticas públicas consistentes, figuras preocupadas com a problemática e atentas as mudanças sociais, recursos adequados e mecanismos de monitorização, bem como por lideranças sensíveis às dinâmicas sociais contemporâneas. Neste sentido, é necessário reconhecer tanto o papel emancipador do Estado quanto o protagonismo das comunidades. O meio ambiente do museu é a própria cultura, o diálogo e a política. Logo, as soluções devem nascer da nossa capacidade política de mobilizar recursos, investir em ciência, políticas públicas de prevenção e estratégias de mitigação de desigualdades.

A conclusão desta dissertação parte, portanto, da pretensão de compreender a pluralidade como uma mais-valia no contexto institucional. E em termos de conclusão, de modo a retomar o que foi proposto no início, importa referir que o sucesso na implementação de agendas sociais e de diversidade depende centralmente da presença de lideranças proativas e comprometidas. A escassez de recursos financeiros e humanos nas instituições culturais, como museus, reflete uma ideologia mercantil, capitalista e neoliberal que se mostra falida na compreensão do papel dessas instituições na democratização cultural. Essa lógica mercadológica intensifica as desigualdades existentes, apresentando-se como um obstáculo significativo para o desenvolvimento de programas efetivos de diversidade e inclusão.

A mediação cultural, orientada por interesses comerciais e pela busca de rentabilidade, evocando a ideia de autores como Canclini (2013) e Martin-Barbero (2009), tende a transformar as expressões culturais autênticas em produtos simbólicos padronizados e idealizados para consumo de massas, diluindo assim o carácter genuíno das singularidades. A mercantilização da cultura, aliada à insuficiência de investimentos públicos e humanos, pode ser um obstáculo significativo à capacidade das instituições culturais de promoverem uma gestão plural e crítica, capaz de representar a diversidade social e cultural na sua complexidade.

A diluição da autenticidade cultural não é, portanto, um fenómeno isolado, mas consequência direta das condições estruturais impostas pela ideologia neoliberal, que prioriza a eficiência econômica em detrimento da equidade cultural. Essa situação impede que as

instituições culturais se constituam como espaços verdadeiramente inclusivos, onde vozes historicamente marginalizadas, como as das mulheres em posições de poder, possam ser reconhecidas e valorizadas. Para superar esses desafios, é imprescindível que a gestão cultural se afaste da lógica mercantil e neoliberal, investindo em recursos humanos e financeiros que possibilitem a construção de políticas culturais democráticas, pluralistas e inclusivas, capazes de fortalecer as identidades autênticas e promover a diversidade na sua plenitude.

Referências Bibliográficas

- Albero Verdú, S. Á., & Arriaga Azcárate, A. (2018). Educación con perspectiva de género en museos españoles: Enfoques y discursos. *Géneros: Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 7(1), 1531-1555. <https://doi.org/10.17583/generos.2018.2921>
- Alcoforado, M. (2024). De tédio, ninguém morre: pistas para entender os nossos tempos. Telha.
- Alcoforado, M., Dunker, C. I. L., & Perrone, C. (2021). Trabalho domina smartphone e vive 'efeito tiktok', mostra levantamento. [Depoimento]. Yahoo Finanças (Folhapress). São Paulo: Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. Recuperado de https://br.financas.yahoo.com/noticias/trabalho-domina-smartphone-e-vive-073000220.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvb%E2%80%A6
- Alejandri Rábago, Laura Eugenia (2019) El Museo de Antioquia y sus buenas prácticas en la transformación sociocultural, Reporte de investigación para titulación. México: Universidad de Guanajuato. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/1691>
- Almeida, A. (2019, 12 de janeiro). Roda de conversa do Oi Futuro: Museus e narrativas para o futuro. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/roda-de-conversa-do-oi-futuro-museusnarrativas-para-o-andréa-almeida/>
- Almeida, S. (2018). O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento.
- Althusser, L. (1977). A crise do marxismo. *Marxismo Hoje*, 22(7), 215-220.
- Alves, J. R. (2015). Manuelina Maestadoria Duarte Cândido-Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planejamento. *MIDAS. Museus e estudos interdisciplinares*, (5).
- Anguix Vilches, L. (2024). Pioneering female museum directors: a transnational comparison. *Arte que Acontece*. (2024, junho 20). Elvira Dyangani Ose é anunciada como diretora do MACBA. *Arte que Acontece*. Recuperado de <https://www.macba.cat/en/actor/elvira-dyangani-ose/>
- Audebert, A. (2021). Museologia Feminista. [Revista Memória LGBT], [Volume (6), 16-27].
- Avelar, R. (2008). O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Azor Lacasta, A. (2023). Pioneras de la museología en España. Cinco mujeres que abrieron la puerta de los museos arqueológicos [Museology pioneers in Spain. Five women who

- opened the archaeological museums' door]. Dirección de Colecciones Reales. Arenal, 30(1), 211-244. <https://doi.org/10.30827/arenal.v30i1.17032>
- Azor Lacasta, A. (2023). Pioneras de la museología en España. Cinco mujeres que abrieron la puerta de los museos arqueológicos. *Arenal: Revista de historia de las mujeres*, 30(1), 211-244. <https://doi.org/10.6018/arenal.30.1.470121>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Barba, Alfonso Hernández. Dilemas para os gestores culturais – uma proposta formativa com cinco eixos. In: LIA, Calabre (Org) Políticas Culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.
- Bartolomé, O., Casado, L., Jeria, V., & Zabala, M. (2019). Dossier: Nueva museología, museología social. *Revista del museo de antropología*, 12(2), 123-128.
- Baz Sánchez, Sara Gabriela y Valeria Sánchez Michel (2020) Museos y educación: encuentros y desencuentros (reflexiones para su investigación), *Nierika* 18 (9): 186-204.
- Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das Letras. Kindle edition.
- Berger, J. (2000). *Modos de ver* (1. ed.). Editorial Gustavo Gili.
- Berger, J. (2008). *Ways of seeing*. Penguin uK.
- Berlin, I. (1991). *The crooked timber of humanity: Chapters in the history of ideas*. Johns Hopkins University Press.
- Berríos, M. (2025, 30 de junho). Entrevista sobre representação plural em museus [Entrevista de áudio não publicada, 60 min]. Entrevistada por M. E. Cândido, ISCTE, Minas Gerais, Brasil. Guião disponível em Anexo.
- Black, Graham. 2011. *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. Milton Park: Routledge.
- Bolaños Atienza, (2011). "Las Mujeres en los Museos: Entre Museólogas y Coleccionistas." In *Patrimonio en Femenino*, 36-41. Madrid: Ministério de la Cultura. <http://www.mcu.es/museos/MC/PatrimonioFeminino/>.
- Bourdieu, P. (2000). *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa.

- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.2.307>
- Bruno, M. C. O. (2020). Museologia: Entre abandono e destino. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 9(17).
- Bryman, A. (2007). The research question in social research: What is its role? *International Journal of Social Research Methodology*, 10(1), 5–20.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A. (Ed.). (1988). *Doing research in organizations*. London: Routledge. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Butler, J. (1992). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Civilização Brasileira.
- Butler, J. (2019a). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Civilização Brasileira.
- Butler, J. (2019b). *Quadros de guerra: Quando a vida é passível de luto?*. Civilização Brasileira.
- Cabaleiro, Paula (2021) «Hacia una cultura sostenible, igualitaria y participativa», en Salanova, M. A. y José Luis Pérez Pont (coords.) *Innovación desde el museo. Ensayos sobre emergencia cultural*. Valencia: Generalitat Valenciana, 114-199.
- Camacho, C. F. (Ed.), Fernandes, M. A., Maravalhas, F., & Neves, J. S. (2023). *Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais. Fundamentos, Metodologia e Instrumentos de Apoio*. Plano Nacional das Artes.
- Cândido, Manuelina Maria Duarte. (2013). *Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planejamento*. 1.a ed. Porto Alegre: Mediatriz. 240 páginas, ISBN: 978-85-64713-07-9.
- Carvalho, A. A. R. (2015). *Diversidade cultural e museus no séc. XXI: o emergir de novos paradigmas* (Doctoral dissertation, Universidade de Evora (Portugal)).
- Carvalho, Ana. 2016. "Museus e Diversidade Cultural: Da Representação aos Públicos." *Estudos de Museus* 4. Casal de Cambra: Caleidoscópico e Direção-Geral do Património Cultural.
- Castejón Ibáñez, M. (2022). El museo como catalizador cultural: una revisión desde la museología social, la educación no formal y la comunicación. *Diferents. Revista De Museus*, (7), 52–69. <https://doi.org/10.6035/diferents.6463>

- Castejón Ibañez, María Magdalena (2019) Hacia un museo social: estudio de una metodología participativa para vincular el Museo de Bellas Artes de Murcia a su territorio, Proyecto de investigación, Murcia: Universidad de Murcia. <http://hdl.handle.net/10201/73564>
- Castro-Gómez & R. Grosfoguel (Eds.). El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global. Bogotá: Siglo del Hombre Editores; Universidad Central, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos y Pontificia Universidad Javeriana, Instituto Pensar.
- Castro-Gómez, S. & Grosfoguel, R. (2007). Giro decolonial, teoría crítica y pensamiento heterárquico. In: S.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83.
- Chagas, M. (2007). Casas e portas da memória e do patrimônio. Em *Questão*, 13(2), 207–224.
- Chagas, M. y Gouveia, I. (2014). Museologia social: reflexões e práticas (à guisa de apresentação). *Cadernos do ceom*, 27(41), 9-22.
- Cynthia Marcelle. Una conjunción de factores recopila una selección de obras de la artista brasileña desde finales de los años noventa hasta la actualidad, e incluye un ensayo de la comisaria de la exposición, Isobel Whitelegg. Edición bilingüe en castellano e inglés.
- Clifford, James. 1997. "Museums as Contact Zones" In *Routes: Travel and Translation in the Late Twentieth Century*, editado por J. Clifford. Cambridge: Harvard University Press.
- Córdoba, D. (2017). XVIII Conferencia del Comité Internacional para una Nueva Museología de MINOM-ICOM, 11 al 13 de octubre. Córdoba, Argentina.
- Crooke, Elizabeth. 2007a. *Museums and Community: Ideas, Issues and Challenges*. London: Routledge.
- De la Jara Morales, I. (2020). Enfoque de gênero em museus: Um estudo exploratório em museus do Chile [PDF]. Área Educativa, Subdireção Nacional de Museus, Serviço Nacional do Patrimônio, Ministério das Culturas, das Artes e do Patrimônio. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de https://www.museoschile.gob.cl/sites/www.museoschile.gob.cl/files/images/articles-90160_archivo_04.pdf

- Donnat, O. (2007). Painel democratização cultural hoje: histórico do conceito. Em AAVV, Acesso à Cultura e Promoção da Cidadania. Seminário Internacional de Democratização Cultural (pp. 6-14). Instituto Votorantim.
- Ferreira, E. (2017). Almada-Amesterdão-Almada: Conversa de ida e volta com a pintora portuguesa Maria Beatriz.
- Ferreira, E. (2025, 20 de abril). Respostas a guião de entrevista sobre representação plural em museus [Correspondência por email, respostas escritas]. Entrevistada por M. E. Cândido, ISCTE, Lisboa, Portugal. Guião e respostas disponíveis em Anexo.
- Ferreira, Emília. (2018). “Da “Inevitabilidade de Ser Feminista””, in WAH! (We are here!). Coordenação Editorial José Alberto Ferreira. Fundação Eugénio de Almeida, Centro de Arte e Cultura, Évora. P. 15-22.
- Ferreira, Emília. (2022). “Não só uma questão de números”. In Musas em Ação — personalidades, ideias e obras I. Coord. Maria de Fátima Lambert e Hugo Monteiro. Porto: Escola Superior de Educação Politécnico do Porto, Reitoria da Universidade do Porto | Casa Comum e InED — P. Porto. P. 91-111.
- Ferreira, I. D. M. (2011). O impacto das crenças e das percepções de diversidade na relação entre diversidade e eficácia do trabalho em equipa (Master's thesis).
- Fisher, H. (2001). O primeiro sexo: Como as mulheres estão a mudar o mundo. Lisboa: Editorial Presença.
- Fortuna, C. (Org.). (2004). Cidades, cultura e globalização: Ensaios de sociologia. Edições Afrontamento.
- Foucault, M. (1999). A ordem do discurso. Edições Loyola.
- Freire, P. (1996). Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. (2021). Pedagogia do oprimido. 78 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Freire, P. (1989). A importância do ato de ler: em três artigos que se completam.
- Gamba, S. (2008). ¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género? Obtenido desde <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1395>
- García Canclini, N. (2004). Diferentes, desiguales y desconectados: Mapas de la interculturalidad. Gedisa.
- García Canclini, N. (2021). Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad.

- García Sandoval, J. Gregorio Navarro, C. (2013b). Imagen y lenguaje. Hacia la inclusión de la figura de la mujer en Museos y Patrimonio. ICOM CE Digital. Museos, género y sexualidad (8), 54.
- García Sandoval, M. J., & Gregorio Navarro, J. (2013). Museos y género: una asignatura pendiente. E-rph: Revista electrónica de patrimonio histórico, (12), 195-215.
- Genoveva Oliveira, «O museu como um instrumento de reflexão social», MIDAS [Online], 2 | 2013, posto online no dia 01 abril 2013, consultado o 16 setembro 2025. URL: <http://journals.openedition.org/midas/222>; DOI: <https://doi.org/10.4000/midas.222>
- Giunta, A. (2018). Feminismo y arte latinoamericano. Historias de artistas que emanciparon el cuerpo. Siglo XXI Editores. Disponível em: https://www.google.pt/books/edition/Feminismo_y_arte_latinoamericano/bG7ADwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&p=g=PP10&printsec=frontcover
- González, L. (2020). Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos. Organização de Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar.
- Guerreiro, M. D., Perista, H., Jesus, C., & Moreno, M. L. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social—O projecto equal diálogo social e igualdade nas empresas. Ex-Aequo, (18), 103-120.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora. In J. Rutherford (Ed.), Identity: Community, culture, difference (pp. 222–237). Lawrence & Wishart.
- Hegel, G. W. F. (2001). La arquitectura (A. Clavería Ibáñez, Trans.). Editorial Kairós. (Original work published 1820)
- Hein, H. (2010). Looking at museums from a feminist perspective.
- Honorato, C., e Moraes, D. (2016, fevereiro). Editorial: Periódico Permanente #6 - Mediação Cultural. Revista Permanente, (6). Disponível em <https://www.forumpermanente.org/revista/numero-6-1/sumario/editorial-periodico-permanente-6-mediacao-cultural>
- hooks, B. (1994). Teaching to transgress: Education as the practice of freedom. New York: Routledge.
- hooks, b. (1995). Artistas mulheres: o processo criativo. In: História das mulheres, histórias feministas: vol. 2 antologia. São Paulo: MASP, 2019, pp: 236-243.
- hooks, bell. (2020) O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras. Tradução Bhuvi Libanio. 10a ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

- Hooper-Greenhill, Eilean. 2000. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London: Routledge.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters/pt-BR>
- ICOM. (2022, 24 de agosto). Nova definição de museu aprovada pela Assembleia General Extraordinaria . Recuperado em (17/09/2025) de [<https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo>]
- Informa DB. (2024). Presença feminina nas empresas em Portugal. Blog Informa DB. <https://blog.informadb.pt>
- Kant, I. (1973). *Crítica del juicio* (J. R. Porrúa, Trans.). Editorial Porrúa. (Original work published 1790)
- Kilomba, G. (2020) *Memórias da Plantação episódios de racismo cotidiano*. Tradução Jess Oliveira. 1. Ed. Rio de Janeiro: Cobogó.
- Kilomba, Grada. Quem pode falar? In: *Memórias da Plantação: Episódios do racismo cotidiano*. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019. p. 47-70
- Knell, Simon, Suzanne Macleod, e Sheila Watson. 2007. *Museum Revolutions: How Museums Change and Are Changed*. London: Routledge.
- Kreps, Christina. (2003) *Liberating Culture: Cross-Cultural Perspectives on Museums Curation and Heritage Preservation*. London: Routledge.
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. Oxford University Press.
- Kyrillos, G. M. (2020). Interseccionalidade e movimento feminista: uma análise entre os conceitos de gênero, raça e classe. *Revista Estudos Feministas*, 28(1), e56509. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n165509>
- Ley de igualdad de género de España. Obtido desde: <https://www.asociacion-empoderarte.org/igualdad-en-el-arte>.
- Libardi, G., & Jacks, N. (2020). Família, escola e consumo cultural: articulações do campo da recepção e do consumo midiático no Brasil. *Revista Signos do Consumo*, 12(2), 3-13. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-5057.v12i2p3-13>

- Lima, A. L. (2014). Política como liberdade. In D. Toledo (Org.), *Indie. Gestão – práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo* (pp. 153–156). Belo Horizonte: JA.CA.
- López Fernández-Cao, M. (2013). La función de los museos, preservar el patrimonio ¿masculino? *ICOM CE Digital: Revista del Comité Español de ICOM*, 8, 16-23.
- López Fernández-Cao, M. (2014) Intervención sobre los desequilibrios de género que existen en los museos españoles. Universidad Jaime I. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Kja4xctKV6A>.
- MACBA Barcelona Oficial. (2021/07/22). Presentació d'Elvira Dyangani Ose, nova directora del MACBA | Roda de premsa [<https://www.youtube.com/watch?v=ad-lzvFD76A&t=1s>]
- Macdonald, S. (2002). *Behind the scenes at the Science Museum*. Berg Publishers.
- Macdonald, S. (Ed.). (1993). *Inside European identities: Ethnography in Western Europe*. Berg Publishers.
- Macdonald, S., & Silverstone, R. (1992). Science on display: The representation of scientific controversy in museum exhibitions. *Public Understanding of Science*, 1(1), 69–87. <https://doi.org/10.1088/0963-6625/1/1/009>
- Macdonald, Sharon. 2007. "Exhibitions of Power and Powers of Exhibition." In *Museums and Their Communities*, editado por Sheila Watson, 2ª ed., 176-96. London: Routledge.
- Malosetti Costa, L. (2001). *Primeros modernos: arte y sociedad en Buenos Aires a fines del siglo XIX*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Malosetti Costa, L. (2011). *Perspectives for Feminist Art History in Argentina*. New York: College Art Association Annual Conference.
- Malosetti Costa, L. (2013). A iconoclastia no cinema e na pedagogia: reflexões a partir de dois filmes infantis dos anos de 1930. Recuperado de https://www.academia.edu/50114419/A_iconoclastia_no_cinema_e_na_pedagogia_reflex%C3%B5es_a_partir_de_dois_filmes_infantis_dos_anos_de_1930
- Malosetti Costa, L. (2013). Introducción. En Pollock, G. (ed.) *Visión y diferencia. Feminismo, feminidad e historias del arte*. (p. 11-18). Buenos Aires: Fiordo Editorial.
- Maravalhas, F., Fernandes, M. A., Camacho, C. F., & Neves, J. S. (2023). Compromiso de impacto social de las organizaciones culturales: El valor instrumental en el diseño de una política cultural en Portugal. *RdM - Revista de Museología*, 88(4), 49-54. <https://doi.org/10.17561/rm.v88i4.2921>

- Marmeleira, J. (2019, 9 de outubro). Entrevista a Emília Ferreira. Contemporânea. <https://contemporanea.pt/edicoes/09-10-2019/entrevista-emilia-ferreira>
- Martín-Barbero, J. (2009). Cuando la tecnología deja de ser una ayuda didáctica para convertirse en mediación cultural. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(1), 19-31.
- Marziale, N. (2020). Experimentações institucionais no Museu de Arte Contemporânea de Barcelona (MACBA) e seus diretores: entre autonomia e conflito. *ARS*, 18(38), 167–195. Universidade de São Paulo (PGEHA-USP), Brasil. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-0447.ars.2020.153912>
- Moghadam, V., & Bagheritari, M. (2007). Culturas, convenções e os direitos humanos das mulheres: examinando a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial e a Declaração sobre Diversidade Cultural. *Perspectivas de Gênero sobre Patrimônio Cultural e Museus*, 59(4), 236. Recuperado em 15 de setembro de 2025, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf>
- Morales, J. (2020). La perspectiva de género en las instituciones: desafíos y oportunidades. Editorial Universitaria.
- Moutinho, M. & Primo, J. (2018). Sociomuseology's theoretical frames of reference. In A. Tenedório (Ed.), *O outro lado do espelho: Percursos de investigação (CeEd 2013-2017)*
- Moutinho, M. (2007). Definição evolutiva de Sociomuseologia. *Cadernos de sociomuseologia*, V. 28, N. 28. Actas do XII Atelier Internacional do MINOM/Lisboa.
- Munhoz, G. S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Empregabilidade*, 164-176.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186. <https://doi.org/10.2307/2393352>
- Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). (2025, 16 de setembro). María Berríos. <https://www.macba.cat/es/actor/maria-berrios/>
- Museu dos Monumentos e do Património (MMP). (2024). Plano para a igualdade de género MMP 2024 [PDF]. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de

https://backend.museusemonumentos.pt/uploads/Plano_para_a_Igualdade_de_Genero_MMP_2024_196df7384f.pdf

Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. (2024). Plano para a Igualdade de Género. Recuperado de https://backend.museusemonumentos.pt/uploads/Plano_para_a_Igualdade_de_Genero_MMP_2024_196df7384f.pdf

Navajas Corral, Ó. (2020). Nueva museología y museología social. Una historia narrada desde la experiencia española. Gijón: Ediciones Trea.

Navajas Corral, Óscar. y Julián González Fraile (2018) «La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid», e-cadernos ces, 30: 39-55. Disponible en <http://journals.openedition.org/eces/3722> [consulta: 02/03/2025]. <https://doi.org/10.4000/eces.3722>

Neves, J. S. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *Midas*, 13, 1-23.

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.

Nochlin, L. (1971). ¿Por qué no han existido grandes artistas mujeres? En Karen Cordero Reiman e Inda Sáenz (comp.) (2007). *Crítica feminista en la teoría e historia del arte*. (17-43) México: Universidad Iberoamericana-Universidad Nacional Autónoma de México.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37. <https://doi.org/10.2307/2392984>

Organização e Apresentação. *Cadernos de Sociomuseologia*, no 15; ULHT; Lisboa, Portugal. Tradução: Marcelo M. Araújo e Maria Cristina Bruno, 1999a.

Orton, F., & Pollock, G. (1996). *Avant-Gardes and Partisans Reviewed*. Manchester University Press.

Para fazermos o que fazemos bem feito, temos de refletir a diversidade da comunidade e, se formos todos homens brancos privilegiados, a nossa programação não o fará. (2024, 13 outubro). *Visão*. <https://visao.pt/ideias/2024-10-13-para-fazermos-o-que-fazemos-bem-feito-temos-de-refletir-a-diversidade-da-comunidade-e-se-formos-todos-homens-brancos-privilegiados-a-nossa-programacao-nao-o-fara/>

- Parker, R. y Pollock, G. (1981) *Old Mistresses: Women, Art and Ideology*. New York: I.B. TAURIS.
- Pollock, G. (2010). *Encuentros en el museo feminista virtual*. Madrid: Cátedra.
- Patrick, H. A. (2010). Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context. *Dimensions*, 1(1), 67-72.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, 2(2), 2158244012444615. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Património. Catorze mulheres na museologia portuguesa. (s.d.). Património. Disponível em: <https://www.patrimonio.pt/post/catorze-mulheres-na-museologia-portuguesa> [Acesso em 20 de março de 2024].
- Performart. (2023). *Manual para um recrutamento inclusivo*. Performart. <https://performart.pt/manual-para-um-recrutamento-inclusivo/>
- Phillips, Ruth B. 2003. "Community Collaboration in Exhibitions: Toward a Dialogic Paradigm. Introduction. "In *Museums and Source Communities: A Routledge Reader*, editado por Laura Peers e Alison Brown, 155-70. London: Routledge.
- Pollak, M. (1989). Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, 2(3), 3–15.
- Pollock, G. (1988). A Modernidade e os espaços de feminilidade. In: *História das mulheres, histórias feministas: vol. 2 antologia*. São Paulo: MASP, 2019, pp: 121-150.
- Pollock, G. (2007). *Virtual feminist museum: Time, space and archive*. London and New York: Routledge.
- Pollock, G. (2013). *Visión y diferencia. Feminismo, feminidad e historias del arte*. Buenos Aires: Fiordo Editorial.
- Porter, M. E. (1992). *A vantagem competitiva das nações*. Campus.
- Primo, J. (1999a). *Museologia e patrimônio: Documentos fundamentais – Organização e apresentação* (M. M. Araújo & M. C. Bruno, Trads.). *Cadernos de Sociomuseologia*, (15). Lisboa, Portugal: ULHT.
- Primo, J. & Moutinho, M. (2021). *Sociomuseologia e Decolonialidade: contexto e desafios para uma releitura do mundo*. In J. Primo & M. Moutinho (Ed.). *Teoria e prática da Sociomuseologia*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Edições Universitárias Lusófonas. Disponível em https://www.mariomoutinho.pt/images/PDFs/julho2022/sociomuseologia_leitura_critica_mundo_web.pdf

- Primo, J., & Leite, P. P. (2015). Olhares biográficos em museologia: Os desafios da intersubjetividade. *Cadernos de Sociomuseologia*, 49(5), 129–144.
- Queiroz, M. S., & Britto, C. C. (2023). Porta-vozes da cultura como corpos geradores: Processos museológicos, arte, gênero e sexualidades entre pessoas em situação de rua no Distrito Federal, Brasil. Em J. Primo, J. Baptista, T. Boita, & M. Moutinho (Orgs.), *Sociomuseologia: Corpos geradores, gênero e identidade* (pp. 41–68). Edições Universitárias Lusófonas. Disponível em https://www.museologia-portugal.net/files/sociomuseologia_corposgeradores_generos_identidadecapa_corrige3.pdf
- Rabi, K. (2018). *Género, roles y espacios: ¿Cuánto pasado tiene el presente?* Subdirección Nacional de Museos.
- Rechena, A. M. D. (2011). *Sociomuseologia e gênero: imagens da mulher em exposições de museus portugueses*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Rechena, A., & Furtado, T. V. (2018). *Género na Arte: Corpo, sexualidade, identidade, resistência/Gender in Art: Body, sexuality, identity, resistance*. In A. Rechena & T. V. Furtado (Eds.), *Género na Arte: Corpo, sexualidade, identidade, resistência* (pp. 27-46). Lisboa: Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado.
- Rechena, A., & Furtado, T. V. (2019). *Género na Arte: Dos museus à academia de belas-artes. Estudos de caso de investigação artística. Faces de Eva. Estudos sobre a Mulher, (Extra), 245–262.*
- Ribeiro, L. F. (2015). Plural: Atuação dinâmica e transversal do gestor cultural. *Revista Observatório Itaú Cultural*, (19), 4–16.
- Richard, N. (2008). *Feminismo, género y diferencia(s)*. Santiago de Chile: Palinodia.
- Roberson, Q. M., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499. <https://doi.org/10.1037/apl0000161>
- Rodríguez, A. (2022). La integración de lo cotidiano en la museología. In *Autores y textos museológicos en español y portugués 2022* (pp. 22-32). Instituto de História da Arte, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa; Diputación General de Aragón; Observatorio Aragonés de Arte en la Esfera Pública; Universidad de Zaragoza; Asociación Aragonesa de Críticos de Arte; Asociación Española de Críticos de Arte.

- Rorty, R. (2009). *Filosofia como política cultural*. São Paulo: Martins Fontes.
- Rose, D. (1992). Saúde pública e mudanças de comportamento: uma análise de dados internacionais. *Cadernos de Saúde Pública*, 15(2), 423-425. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1999000200010>
- Ruiz Gómez, A., & Notario Sánchez, Á. (2024). Una conversación transfronteriza sobre museología y sostenibilidad: contextos y perspectivas (Dossier temático, no 19). *MIDAS: museus e estudos interdisciplinares*. Publicado online em 15 de outubro de 2024.
- Sancho Querol, L. (2017). Os novos modelos de gestão participativa em museus: Contributos para o desvanecimento das dicotomias. *Revista RIGS*, 6(2), 41-72. <https://doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n2p41-72>
- Santacana Mestre, J., & Llonch Molina, N. (2010). Hacia una nueva museología de y para la mujer. *Her&Mus*, (3), 8–11.
- Scott, J. W. (1996). *Only paradoxes to offer: French feminists and the rights of man*. Harvard University Press.
- Sessa, V. I. (1992). Managing diversity at the Xerox Corporation: Balanced workforce goals and caucus groups. In S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace* (pp. 37–64). The Guilford Press.
- Simon, N. (2012). *The participatory museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0. <http://www.participatorymuseum.org/read>.
- Souza Souto, S. S. (2020). Aquilombar-se: Insurgências negras na gestão cultural contemporânea. *Metamorfose*, 4(4). p. 134 <https://periodicos.ufba.br/index.php/metamorfose/article/view/34426>
- Staff Wilson, M. (2000). La perspectiva de género desde el Derecho. Fonte: bdigital.binal.ac.pa/DOC-MUJER/descarga.php?f=articulos/genero.pdf
- Stoffel, A. M., Moutinho, M. C., & Pires, A. R. Sustentabilidade, Sociomuseologia e Qualidade na concepção e implementação de um Museu local O Caso do MCCB.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Taylor, C. (1994). *Multiculturalism: Examining the politics of recognition*. Princeton University Press.
- Tello, M. L. G., & López, I. R. (2022). Autores y textos museológicos en español y portugués. Autores y textos museológicos en español y portugués. *Actas do V Congresso*

- Internacional de Museologia: Desafios Contemporâneos (p. 5-10). Instituto de História da Arte, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa; Diputación General de Aragón; Observatorio Aragonés de Arte en la Esfera Pública; Universidad de Zaragoza; Asociación Aragonesa de Críticos de Arte; Asociación Española de Críticos de Arte.
- Torregrosa, M. (2019). Museos y género: una asignatura pendiente. *Educación artística: revista de investigación*, (10), 184-197.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge University Press.
- UNESCO. (2002). Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Recuperado de <https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20sobre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Vasconcellos, C. D., & Suárez Mira, D. F. (2020). Museo de la Maré: la nueva museología social en una perspectiva crítica. *Intervención (México DF)*, 11(21), 185-211.
- Vilariño, M. (2015). *Camino del liquen negro*. Vilaseco Hauser.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92. <https://doi.org/10.2307/2393081>
- Watson, Sheila, ed. 2007. *Museums and Their Communities*. 2ª ed. London: Routledge.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Xavier, E. (2007). *Que corpo é esse? O corpo no imaginário feminino*. Florianópolis: Ed. Mulheres.

Anexo

A: Guião de Entrevista com Emília Ferreira

Local: Lisboa, Portugal

Data: 20 de abril de 2025

Tipo: Entrevista semiestruturada conduzida pela autora

[Segue a transcrição integral]

Emília Ferreira

Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC)

Guião de Entrevista semi-estruturada

Com: Emília Ferreira

Introdução e percurso profissional

1. Pode contar-nos um pouco sobre o seu percurso profissional e como chegou à direção do MNAC?
2. Quais foram os principais desafios iniciais ao assumir este cargo?
3. Ao longo da sua trajetória, percebeu desafios adicionais por conciliar a maternidade, a abordagem de pautas de gênero e a defesa de uma gestão mais inclusiva? De que maneira esses fatores influenciaram sua experiência e oportunidades no meio museológico?
4. Emília Ferreira, a sua formação em Filosofia despertou o interesse em muitos pela maneira como esta área do conhecimento molda a visão do mundo. Quais foram os fatores que a levaram a optar por essa formação? Em que momento essa trajetória se entrelaçou com o seu crescente interesse pela História da Arte? Considerando o papel central que a Filosofia desempenha no debate sobre as assimetrias, como essa formação a ajudou a lidar com desafios complexos no campo da cultura e das artes?

5. Na sua infância, qual foi o seu contacto com os museus? Os seus pais te ensinaram esse espírito crítico? Era presente no ambiente familiar esse gosto pela cultura?
6. Quando se encontra com outros diretores em grandes eventos, se vê solitária?
7. Teve algum modelo de gestão no qual se inspirou? No geral se inspira mais em mulheres? Se sim, quais?
8. Na entrevista que Maria Beatriz concede a senhora, Maria menciona que “Éramos iguais na nossa desigualdade”. Considerando a necessidade de evitar anacronismos, como a senhora enxerga essa afirmação no contexto atual? Ainda se sente refletida nas desigualdades presentes, especialmente em relação ao acesso a cargos de liderança? E, mais além disso, como observa a situação de outras mulheres que ocupam posições importantes, tanto em sua área quanto em outros setores?
9. Como a senhora percebe a sua presença à frente da direção, considerando-a como uma porta de entrada para outras interseccionalidades? Em que medida essa experiência tem refletido ou contribuído para o acesso de outras pessoas a cargos de liderança, a partir de diferentes dimensões sociais e culturais?

Gestão e impacto da sua atuação no MNAC

1. Quais feitos destacaria na sua gestão?
2. Como define a sua abordagem na gestão do museu? Procura ter um olhar atento as pautas sociais?
3. De que forma a sua visão de um museu como “espaço de memória na construção do presente” influencia as suas decisões?
4. A falta de recursos das instituições públicas são desafios mencionados no seu percurso. Como tem lidado com estas dificuldades? Compreende que a presença de outras figuras e a acessibilidade a arte e a cultura fez com que houvesse uma desvalorização e uma diminuição na canalização de recursos para esses setores?

5. Na entrevista, Maria Beatriz menciona que, na Holanda, os museus compram mais facilmente obras de artistas homens do que de artistas mulheres. Como diretora, o que pensa sobre essa afirmação? Acredita que essa desigualdade ainda persiste hoje? Sabemos que a senhora refletiu sobre a questão de gênero, como afirmou na entrevista à *Contemporânea*, mas considera que as críticas de outros ainda têm impacto no trabalho que vem realizando? No contexto atual, vê esse esforço como uma ação mais individual ou acredita que ele representa um movimento mais amplo?

Diversidade e inclusão nos museus

1. A sua gestão tem abordado a questão da representatividade feminina na arte. Poderia falar sobre iniciativas que promovam a visibilidade de artistas que não só mulheres?
2. Como vê o papel dos museus na promoção da diversidade e da inclusão? Pensa que a nível organizacional o que se passa para os visitantes é também vivido pela instituição?
3. Considera que a sua gestão conseguiu avançar na redução de assimetrias e democratizar o acesso ao MNAC?

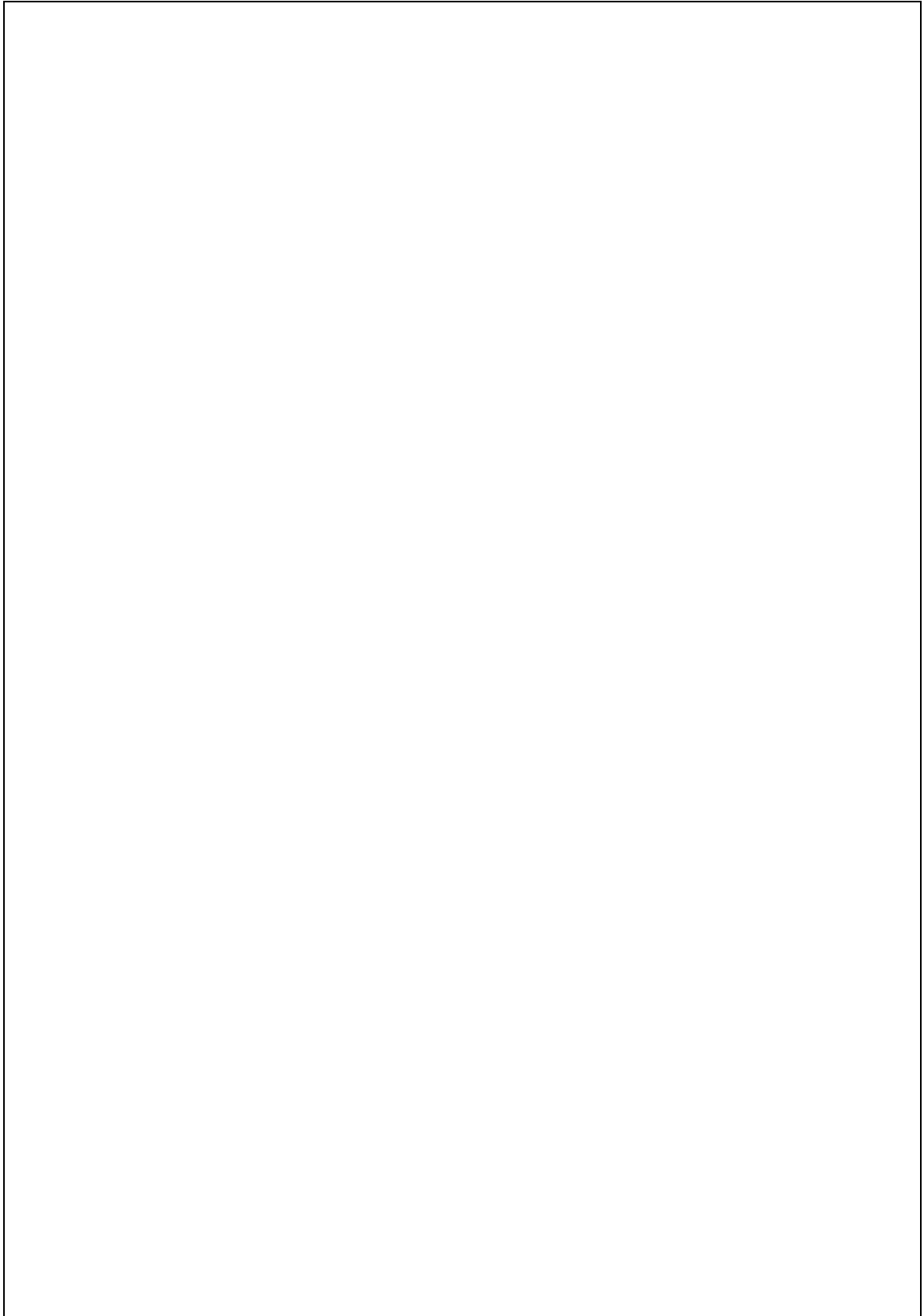
Relação entre o MNAC e outros museus internacionais (como o MACBA)

1. O estudo que estou construindo, analisa a sua atuação e a de Elvira Dyangani Ose, diretora do MACBA, com o objetivo de destacar os impactos positivos de figuras como vocês. Conhece o trabalho da diretora Elvira Dyangani Ose? Caso conheça, quais são os pontos de convergência e divergência que identifica entre as abordagens de ambas?

Futuro e legado da sua gestão

2. Como imagina o futuro do MNAC nos próximos anos?
3. Qual gostaria que fosse o seu principal legado enquanto diretora do museu?

4. EXTRA: Parafrazeando a senhora em uma conversa que teve com a pintora portuguesa Maria Beatriz, gostaria de saber por fim, hoje em 2025. Vivendo num olho do furacão. Com enormes taxas de feminicídios, avanços da extrema direita, catástrofes socioeconómicas. O que lhe parece mais interessante nesse turbilhão? E, em particular, como mulher, como o vive e o que tem a dizer para quem fica?
5. “O precisar de tempo e duvidar faz parte do processo. Por em questão o que se anda a fazer na vida e no trabalho, também.”- Maria Beatriz, Entrevista por Emília Ferreira (p. 159). Em algum momento já se viu nesta posição que descreve a artista enquanto diretora?
6. “Não acha que essa procura que, no fundo, é uma afirmação de valor (de sobreposição de valor pelo género, porque os museus legitimam e garantem “futuro” à obra e ao artista) por parte dos museus é um sinal muito claro de que, afinal, ainda não chegámos à emancipação completa? Mesmo na Holanda?” Fez essa pergunta.



B: Guião de Entrevista com María Berríos

Local: Barcelona, Espanha

Data: 30 de junho de 2025

Tipo: Entrevista semiestruturada conduzida pela autora

[Segue a transcrição integral]

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – María Berríos

Investigadora: Maria Eduarda Cândido

Programa: Máster en Estudios y Gestión de la Cultura

Institución: ISCTE

Título del estudio: Gestión Cultural: Las Ventajas y el Impacto de la Pluralidad en los Espacios de Poder en los Museos

Entrevistada: María Berríos – Directora de Conservación e Investigación del MACBA

Medio de aplicación: Entrevista grabada (audio) y/o respuestas transcritas

Fecha estimada: 30/06/2025

Introducción

1. ¿Autoriza usted el uso de esta entrevista para fines académicos, permitiendo su registro y citación en el contexto de mi tesis de máster? En caso de que haya condiciones específicas, quedo abierta a dialogarlas.
2. ¿Podría contarnos brevemente sobre su trayectoria profesional y cómo llegó al cargo de Directora de Conservación e Investigación del MACBA?

Gestión Curatorial e Investigación

1. ¿Cómo influye su formación en sociología y estudios culturales en su enfoque curatorial e investigativo?
2. ¿Cuáles son las prioridades que ha buscado establecer en las líneas de investigación y conservación dentro del MACBA?
3. ¿Cómo gestiona las tensiones entre innovación curatorial y las estructuras institucionales establecidas?

4. ¿De qué manera se articula la producción de conocimiento dentro del MACBA en relación con el archivo, la colección y los programas públicos?

Desplazamientos, Identidad y Perspectivas Decoloniales

1. Como mujer latinoamericana en una institución cultural europea, ¿qué desafíos o potencias ha identificado en su actuación profesional?
2. Su práctica curatorial ha estado en diálogo con epistemologías del Sur Global. ¿Cómo han sido recibidas estas perspectivas dentro del marco institucional europeo?
3. Usted ha trabajado con metodologías curatoriales colaborativas. ¿Qué obstáculos ha enfrentado para implementar esas prácticas en instituciones tradicionalmente eurocéntricas?
4. ¿Considera que su presencia y trabajo contribuyen a una reconfiguración del campo museológico desde una perspectiva decolonial?

Diversidad y Representación

1. ¿Qué estrategias ha adoptado el MACBA para ampliar la representación en términos de género, raza, clase y territorio?
2. ¿Qué colectivos o perspectivas aún no están suficientemente integrados en la colección o programación? ¿Qué medidas han sido tomadas al respecto?
3. ¿Cómo evalúa el impacto de su gestión en la transformación institucional hacia un museo más plural e inclusivo?

Responsabilidad Social y Rol Transformador del Museo

1. En su opinión, ¿cuál es el papel de los museos frente a las tensiones sociopolíticas actuales?
2. ¿Cómo se puede equilibrar el compromiso con causas sociales con las exigencias institucionales y curatoriales convencionales?

Sostenibilidad y Futuro

1. ¿Qué desafíos observa para garantizar la sostenibilidad de una gestión crítica e inclusiva a largo plazo?
2. ¿Qué legado le gustaría dejar en el MACBA y en el campo museológico internacional?

Cierre

1. ¿Hay algún tema o reflexión importante que no hayamos abordado y que considere fundamental para esta investigación?

C: Respostas de Emília ao Guião de Entrevista

Entrevistada: Emília Ferreira – Ex-Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC);

Local: Lisboa;

Data: 20 de abril de 2025;

Entrevista. Semiestruturada, conduzida pela autora;

Forma de recolha: Escrita (respostas enviadas por e-mail)

Introdução e percurso profissional

1. Pode contar-nos um pouco sobre o seu percurso profissional e como chegou à direção do MNAC?

Comecei a trabalhar com 22 anos, como professora de português como língua estrangeira. Entretanto, iniciei colaboração com a imprensa escrita e, numa dada fase, também com a rádio. Em 1992, fui convidada para ser a redactora principal do primeiro colecionável a sair com o Público (*Grandes Museus de Portugal*). Foi aí que descobri o fascínio destas instituições de história, memória e identidade.

Entretanto, escrevi livros, mantive-me no Público como colaboradora (só deixei de escrever para lá em 2007), e fiz o Mestrado em História da Arte Contemporânea, mais concretamente com uma dissertação sobre a História dos Museus Públicos de Arte no Portugal de Oitocentos (1833-1884). Depois disso, e entre muitas outras colaborações com a imprensa, além do Público, comecei a trabalhar em educação em museus e em curadoria.

O meu baptismo na curadoria foi intenso. Dois anos de preparação (entre 1996 e 1998) para uma exposição colectiva, com artistas portugueses e alemães. O reconhecimento de interesse cultural por parte do então ministro da Cultura, Manuel Maria Carrilho, abriu as portas ao mecenato necessário para a realização dessa exposição em três espaços: o Museu de Electricidade, o Reservatório da Patriarcal, e a Gare Marítima de Alcântara. Aprendi aí todo o processo: contactos, transportes, seguros, montagem, comunicação, textos de catálogo, supervisão da publicação. Tudo.

Entretanto, continuei a colaborar, como educadora, com o Centro de Arte Moderna da Gulbenkian. Em 2000, recebi o convite para integrar a equipa da Casa da Cerca-Centro de Arte Contemporânea, onde trabalhei como programadora, curadora e educadora. Estive lá mais de 17 anos. Durante esse tempo, fiz a curadoria de mais de cem exposições e escrevi centenas de textos sobre arte. Além de outras curadorias noutros espaços (itinerantes em Portugal, a retrospectiva de Dominguez Alvarez, na Gulbenkian — em co-curadoria com Ana Vasconcelos — e em Pontevedra, Espanha; e várias outras exposições temporárias em museus e centros de arte), dei aulas na Universidade, mantive actividade constante na imprensa e fiz o doutoramento em História da Arte Contemporânea, mais uma vez focando-me em questões museológicas. Desta vez, aprofundando um tema que abordara na dissertação de mestrado: a Exposição

Retrospectiva de Arte Ornamental Portuguesa e Espanhola, que teve lugar em Londres em 1881 e em Lisboa em 1882, e que deu origem, em 1884, ao Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia. Em 1911, esse museu foi dividido em dois: o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional de Arte Contemporânea. Para a tese, e dado o contexto da exposição, aprofundei várias leituras sobre a história de vários museus nacionais e internacionais. Como se percebe, academicamente, trabalhei sempre sobre museus; profissionalmente, estive sempre ligada à contemporaneidade (séculos XX e XXI). Apesar de especialmente focada na criação nacional, investiguei e escrevi também sobre artistas internacionais.

No final de 2016, comecei a procurar outros desafios. Em meados de 2017, soube pela tutela dos museus que a então directora do MNAC estava de saída. Conhecendo o meu currículo, pediram-me uma proposta para o museu. Reuni com eles e apresentei-lhes a minha visão para o museu. Uns dias depois convidaram-me para a direcção. Comecei no dia 1 de Dezembro de 2017.

2. Quais foram os principais desafios iniciais ao assumir este cargo?

Gerir não uma, mas duas instituições, com tudo o que implica de gestão de muito escassos recursos financeiros, humanos e logísticos. E o muito lento — quando não inexistente — tempo de resposta da tutela. Dou algumas notas para perceber o contexto.

Com o MNAC vinha, desde a troika, a Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves. E para ambas as instituições, um orçamento da parte do Estado que, na época, era de apenas 50.000 euros — por ano. Depois havia mecenato, mas apenas para o MNAC e para projectos específicos. Portanto, tive de me pôr em campo e começar a arranjar mais financiamento. Mas para um museu que tivera seis directores em seis anos (eu fui a sexta), com uma equipa que, desde o primeiro momento, me disse estar “exaurida” por tanta mudança e tanto sentimento de desinteresse pelo museu; com uma percepção externa de que o museu não existia — era difícil conseguir mecenato.

Como vencer o manto de invisibilidade que nos cobria? Dando prova de vida. Fizemos exposições de núcleos da colecção, mostrando inúmeras obras que nunca tinham saído das reservas. Acolhi os projectos das curadoras, mantive e alarguei parcerias, e comecei a comunicar nas redes sociais, além de enviar também informação regular para a imprensa. Aprofundei igualmente a relação com a Academia, e fiz apresentações da colecção e do museu em várias universidades portuguesas e estrangeiras.

Pusémos o museu no mapa, nacional e internacionalmente. Em consequência disso, aumentaram exponencialmente os pedidos de empréstimos de obras da colecção para exposições internacionais, bem como as propostas de exposições de artistas, nacionais e internacionais, para o museu. Em dois anos tínhamos aumentado também significativamente o número de visitantes, de uma média de 44.000 visitantes ano (só alterada pontualmente em 2017 por causa da exposição blockbuster do Amadeo de Souza-Cardoso) para 65.000 visitantes em 2019. Depois, foi a pandemia. Voltámos a ter

de lutar por visitantes, enquanto aumentávamos também a área expositiva (Galeria Millennium bcp no MNAC), criávamos uma loja nova, com um projecto pioneiro, e aumentava também o valor do mecenato.

Além de tudo isto, sempre houve que contar com os problemas logísticos. Um museu que junta três edifícios sem coerência arquitectónica e com todos os problemas de circulação, uso museográfico, condições de conservação preventiva, etc., que isso implica, além das infiltrações, falta de espaço para exposições temporárias e para uma significativa mostra da colecção do museu — tudo isso apresenta desafios concretos. E não esqueçamos a falta de verbas para a urgente actualização das colecções (consegui aumentar o número de doações, mas isso não é suficiente para que a colecção seja representativa em relação à criação artística de dos anos de 1960 até à actualidade — e o museu mantém muitas lacunas).

A somar a estas questões, há ainda a falta de equipamentos (caso da iluminação — já aqui voltarei), o envelhecimento e a falta de renovação da equipa técnica — muito boa, mas muito pequena e, na maioria dos casos, à beira da reforma; uma equipa de vigilantes, recepcionistas e de apoio de loja diminuta e, portanto, muito pressionada para cumprir com as necessidades do museu; e uma equipa de apoio logístico (coordenação das necessidades do edifício, em termos de segurança e manutenção; supervisão de reservas; além da coordenação de produção de equipas internas e externas com dois elementos: um coordenador e um outro profissional).

No caso ainda da equipa, o já apontado envelhecimento e as baixas por doença ou a falta de pessoal em determinadas áreas complicou ainda mais o funcionamento do museu. Por exemplo: em 2018, a responsável pelo Serviço Educativo entrou de baixa, com um gravíssimo problema de saúde. Sem outra pessoa, eu passei a coordenar também o Serviço Educativo. Isso significou, obviamente, a impossibilidade de dar resposta a um número enorme de escolas, já que eu não podia assegurar, eficazmente, todas as respostas aos professores e muito menos todos os pedidos de visitas. Fiz inúmeras visitas por semana (cheguei a fazer 4 num dia — e, tal como eu, também as minhas colegas da curadoria), mas era impensável e impossível manter esse ritmo e assegurar o restante funcionamento do museu, nas minhas responsabilidades de direcção, a que acresciam ainda a captação de mecenato e o marketing.

No final de 2020, também deixei de contar com a única pessoa que fazia a Comunicação no museu e tive também de assumir essa área, até Maio de 2022, quando entrou, por mobilidade, uma profissional para a Comunicação. No final de 2024, foi, finalmente, contratada uma pessoa para a Coordenação do Serviço Educativo, após cinco anos a reclamar essa urgência.

Em termos do tempo de resposta por parte da tutela dou mais um exemplo. Quando cheguei à direcção, informei de todas as urgências nas duas casas, com particular foco no MNAC, maior e mais necessitado. Uma das urgências era a iluminação, que estava em colapso. Dei nota de que precisávamos, e só para colmatar falhas imediatas, de 40 projectores — o que equivalia a um investimento de mais de 40.000 euros. Disseram-

me que, naquela altura, seria impossível a totalidade, mas que se iria avançar para a aquisição de 50%. Essa informação/decisão foi sendo adiada (e os pedidos repetidos à sociedade). Chegaram 39 projectores este ano em Janeiro. Sete anos e dois meses depois do primeiro (de inúmeros e constantes) pedido(s).

Como consegui, no meio de tão poucos recursos, ultrapassar os obstáculos? Contando com toda a equipa do museu, e atraindo mecenas que se revelaram preciosos cúmplices. No primeiro caso, ao sentirem-se apoiados nas suas ideias e projectos e ao perceberem que eu estava disponível para resolver problemas, envolveram-se também nos mais gerais objectivos propostos. No segundo, foi uma questão de confiança e de desafio mútuo que foi dando sucessivos frutos, reconhecidos e premiados, e que mantiveram o mecenas envolvido. Os demais apoios mecenáticos resultaram igualmente de muito trabalho de proximidade e relação, de parcerias e de trabalho conjunto.

3. Ao longo da sua trajetória, percebeu desafios adicionais por conciliar a maternidade, a abordagem de pautas de gênero e a defesa de uma gestão mais inclusiva? De que maneira esses fatores influenciaram sua experiência e oportunidades no meio museológico?

Pessoalmente, nunca senti qualquer constrangimento. Em casa, sempre tive o maior apoio e incentivo a que estudasse, tanto da parte dos meus pais, como, depois, da parte do meu marido. Quando o conheci já tinha feito o mestrado, mas depois ele foi um dos maiores incentivadores a que fizesse o doutoramento. Curiosamente, quando pensei no doutoramento, a única pessoa que me perguntou “não preferias ver o teu filho crescer?” foi uma mulher. Fiquei perplexa. Respondi que, na minha família, as mulheres sempre trabalharam, incluindo a minha avó e a minha mãe. Nunca me senti abandonada nem desacompanhada por isso, ao crescer. E que eu não deixara de existir ao passar a ser mãe, pelo que o meu filho não podia ser alibi para eu deixar de fazer a minha vida intelectual e profissional.

Conciliar a maternidade (ou a vida pessoal) com a profissional é algo que as mulheres fazem há séculos, mesmo que só agora se fale no assunto. Só as aristocratas é que não tratavam da vida e dos filhos. Não venho da aristocracia e, portanto, essa realidade não me diz respeito. Também venho de uma família em que os homens sempre desempenharam funções em casa; não eram figuras decorativas nem de mero poder. Portanto, a divisão das responsabilidades foi sempre o meu quotidiano, quer na experiência com os meus avós, quer com os meus pais, quer na minha própria casa. E tanto o meu pai como o meu marido sempre me incentivaram a procurar novos desafios.

De qualquer modo, sempre tive a noção de que isso não era assim para todas. Por isso mesmo, e desde que me lembro, sou feminista. Comecei a investigar a história das mulheres e as mulheres artistas há mais de trinta anos e levei esse ethos e essa praxis para o museu, como a levei sempre para todas as minhas actividades profissionais.

Considero o feminismo um humanismo, e não um revanchismo, um dogma, uma religião, nem uma forma de caça “aos bruxos”. Não me dou bem com pensamentos dogmáticos, nem com ajustes de contas com a história. Se apontamos o dedo ao que, historicamente, foi feito às mulheres, repetir esses padrões com os homens, excluindo-os seja de que forma for, é igualmente (senão mais, porque sabemos bem e na pele que é errado!) danoso.

Agendas de género no museu? Fiz mais exposições de artistas mulheres, das históricas às contemporâneas, promovi cursos e debates, fiz e publiquei entrevistas e ensaios nessa área. Em relação às equipas: a maioria das equipas dos museus é composta por mulheres (e, como já referi, é uma profissão envelhecida). Seria preciso atrair mais gente, mais nova, independentemente do género.

4. Emília Ferreira, a sua formação em Filosofia despertou o interesse em muitos pela maneira como esta área do conhecimento molda a visão do mundo. Quais foram os fatores que a levaram a optar por essa formação? Em que momento essa trajetória se entrelaçou com o seu crescente interesse pela História da Arte? Considerando o papel central que a Filosofia desempenha no debate sobre as assimetrias, como essa formação a ajudou a lidar com desafios complexos no campo da cultura e das artes?

A minha formação em Filosofia decorreu de um acidente de percurso. Eu tinha, desde criança, o sonho de ser médica. Quando fui para o 10º ano, escolhi ciências, mas um acaso colocou-me em Humanidades. A princípio fiquei contrariada e perdida. Não descortinava outras vias possíveis. Um dia, um colega fez uma pergunta ao professor de filosofia. O que era, afinal, a disciplina, já que ao fim de três semanas de aulas ainda não tínhamos tido uma definição. O professor ficou surpreendido e divertido e comentou que estávamos cheios de sorte, por serem só três semanas, já que havia quem passasse uma vida sem encontrar resposta. Foi uma epifania. Tinha acabado de descobrir um campo em aberto, um campo de perguntas que me garantia a aventura para a vida. Decidi nesse momento que era isso que iria estudar.

A Filosofia continua a ser uma paixão para mim. Continuo a ler e a reler autores da área, a procurá-la para me ajudar a pensar e a equacionar problemas. E a prática de análise, de questionamento, a relação com a dúvida que a Filosofia proporciona — tudo isso me ajudou quando cheguei à História da Arte. Cheguei à história pela chamada pequena história (a dos costumes) e pela história dos museus e das colecções. Juntei, nesse universo, o meu interesse pela arte e a minha vontade de fazer perguntas à memória social e colectiva: porque é que não conhecemos outras coisas? Onde estão as artistas? O que fizeram? Em que contextos viveram e que possibilidades ou dificuldades se lhes apresentaram? Porque é que umas coisas são consideradas relevantes e outras não — mesmo antes de as conhecermos? A Filosofia continua, até hoje, a dar-me instrumentos de pensamento e de análise sem os quais a minha abordagem historiográfica e museológica seria diferente.

Além do mais, permite-me manter aberto o horizonte da descoberta (continuo a ter muito presente a máxima socrática de que “só sei que nada sei”) e a rir de mim mesma, exercício fundamental de consciência da nossa falta de importância universal, muito útil do ponto de vista social.

5. Na sua infância, qual foi o seu contacto com os museus? Os seus pais te ensinaram esse espírito crítico? Era presente no ambiente familiar esse gosto pela cultura?

O meu contacto com museus, na infância, foi concentrado em alguns espaços: o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional dos Coches, o Museu Gulbenkian... Mais fundamental foi o gosto pela música, pela literatura, pela fotografia e pelo desenho e pintura, e pelas viagens. Foi também central a presença de livros em casa e, sobretudo depois do 25 de Abril, quando alguns deles saíram dos espaços clandestinos em que tinham vivido, a noção de que a biblioteca familiar estava toda à minha disposição para ler o que entendesse e quando entendesse. Além disso, tive sempre incentivo a pensar pela minha própria cabeça, a analisar as situações antes de me pronunciar sobre elas.

6. Quando se encontra com outros diretores em grandes eventos, se vê solitária?

Não. Acho que há muita gente com preocupações e paixões semelhantes às minhas. Embora grandes eventos, pela própria definição que antecipo conter na sua formulação, sejam espaços em que a multidão se sobrepõe à conversa mais aturada e profícua.

7. Teve algum modelo de gestão no qual se inspirou? No geral se inspira mais em mulheres? Se sim, quais?

Tive um modelo de gestão no qual me inspirei para não seguir. Como diria a Agustina, numa frase que acho lapidar, “Ninguém é completamente inútil: pode sempre servir de mau exemplo”. Não tinha ferramentas académicas na área, mas comecei a interessar-me por questões de gestão e a ler sobre isso há mais de vinte anos. Descobri uma área fascinante, criativa e desafiante. Tanto em termos de gestão de recursos financeiros como humanos.

E, não, não me inspiro mais em mulheres. Na verdade, inspiro-me em pessoas que por razões várias considero pessoalmente inspiradoras. Os velhos guerreiros das primeiras nações norte-americanas, com as suas lições fundamentais de respeito pela natureza. Martin Luther King Jr. e o seu sonho humanista que continuo a partilhar e a defender. Nelson Mandela. John Lennon. Yoko Ono. J.K. Rowling. Muitos. Pessoas ou personagens literárias inspiradoras, como o João Sem Medo, de José Gomes Ferreira, ou o próprio Harry Potter — sem medo das outras pessoas, sem discursos de ódio, revanchismos ou vitimizações. Sem medo de arriscar. Sabendo que não são as nossas capacidades que nos definem, mas as nossas escolhas, como lembrou Dumbledore.

8. Na entrevista que Maria Beatriz concede a senhora, Maria Beatriz menciona que “Éramos iguais na nossa desigualdade”. Considerando a necessidade de evitar anacronismos, como a senhora enxerga essa afirmação no contexto atual? Ainda se sente refletida nas desigualdades presentes, especialmente em relação ao acesso a cargos de liderança? E, mais além disso, como observa a situação de outros setores?

A Maria Beatriz tinha a visão do que conseguiu na Holanda por oposição ao que existia em Portugal, quando ela era jovem. Hoje em dia, no Ocidente e em particular na Europa, que é o meu universo de conhecimento, a igualdade de oportunidades ainda não é total, mas na verdade já estivemos mais longe — embora, e é preciso sublinhar isto, nenhuma conquista seja definitiva. Há sempre forças que nos impedem o avanço e que puxam para trás, temendo a mudança e sonhando com um passado mítico que não foi bom para ninguém: mulheres e homens (apesar de todos os privilégios sociais e políticos que eles detinham, a verdade é que tinham de ser homens de uma única maneira; também morriam mais do coração, por exemplo, por impossibilidade de viver e demonstrar certas emoções, entre muitas outras obrigações sociais danosas). E, com todos os defeitos que aqui possamos encontrar ainda, há que reconhecer que estamos bem mais equitativos do que em muitos outros lugares do mundo.

No contexto actual, geral, ainda há muito por fazer para todos e por todos. E falando só pelo contexto português, há desigualdades evidentes (as mulheres continuam a ter dupla jornada; permanece por reconhecer efectivamente o dever/direito de cuidar, da maternidade à assistência à família de modo mais lato, por parte de quem o desejar, independentemente do género; a política do trabalho igual/salário igual; e, naturalmente, o acesso a cargos de decisão). Ainda assim, estamos a anos luz de muitos outros lugares do mundo. Basta pensarmos em países em que as jovens não podem ir à escola.

Mas não nos enganemos, mesmo entre nós: as mulheres têm também um trabalho a fazer nas suas próprias cabeças. Muitas das que conseguem chegar a cargos de poder manifestam, de várias maneiras, tiques (e actos!) de misoginia. Não só na maneira como se vestem (diminuindo os sinais exteriores de identificação com o feminino: mais fatos e menos vestidos; mais cores neutras, etc. — parecem coisas superficiais, mas são sinais de que querem passar despercebidas no seu género, porque este continua a ser mais visível do que tudo o mais), como na maneira como se comportam enquanto líderes, muitas vezes deixando para trás manifestações necessárias e até urgentes de empatia, para não serem consideradas fracas. Também devo dizer que cheguei a testemunhar contradições curiosas: depois de partilhados documentos para a implementação de linguagem inclusiva, as mesmas mulheres que os haviam criado e defendido revelavam comportamentos de exclusão e comentários misóginos, como “é muito mais difícil trabalhar com mulheres porque engravidam e depois têm de cuidar dos filhos”. Ou seja: o preconceito é algo com que todos lidamos. Mesmo as mulheres.

9. Como a senhora percebe a sua presença à frente da direção, considerando-a como uma porta de entrada para outras interseccionalidades? Em que medida essa experiência tem refletido ou contruído para o acesso de outras pessoas a cargos de liderança, a partir de diferentes dimensões sociais e culturais?

Não faço a menor ideia.

Gestão e impacto da sua atuação no MNAC.

1. Quais feitos destacaria na sua gestão?

Em termos humanos: ter conseguido inspirar a equipa do museu a trabalhar comigo, sempre em diálogo (assumindo as discordâncias como parte integrante do processo de criação e de aprofundamento de pensamento). Orgulho-me ainda de ter saído de lá com mais amigos do que quando entrei. De ter criado parcerias várias, sustentadas por visões humanas e programáticas de franco diálogo.

Em termos profissionais: ter aprendido muito sobre modos de gestão, nomeadamente financeiros. De me ter posto à prova e de ter aprendido com os erros e não ter ficado paralisada com eles, nem com o medo de errar. Ter arriscado caminhos novos. Procurei dirigir o museu seguindo um pensamento estruturado e crítico, para o qual acolhi sempre a visão e análise criteriosas de quem quis trabalhar comigo em prol da instituição. Ter aumentado a colecção. Ter criado linhas de investigação em torno da colecção e aumentado outras preexistentes. Ter posto o museu no mapa, nacional e internacionalmente, com parcerias com outros museus e com a academia, um pouco por todo o mundo. Ter potenciado duas redes de parcerias, uma nacional [Portugal entre Patrimónios] e outra local, Quarteirão das Artes Chiado; ter aumentado a área expositiva, com a criação de mais uma galeria com cerca de 300m². Ter criado uma nova loja com um projecto inovador que fez do museu uma livraria de referência de arte contemporânea, no Chiado, e uma montra de design nacional, premiado e sustentável. Ter criado linhas editoriais novas, e parcerias com vários stakeholders artísticos e empresariais. Ter conseguido mais de dois milhões de euros de mecenato para o museu, em dinheiro (cerca de milhão e meio) e em campanhas e parcerias publicitárias e de comunicação.

2. Como define a sua abordagem na gestão do museu? Procura ter um olhar atento as pautas sociais?

A minha abordagem na gestão do museu procurou sempre pôr o museu no centro, definindo uma marca identitária forte e coerente. Ou seja: não podemos seguir pautas sociais sem sabermos quem somos e quais as nossas valências e necessidades; o que podemos oferecer e o que devemos pedir à comunidade. Portanto, em vez de começar pelo fim (pedir aos outros que se liguem a nós sem saberem bem quem somos e ao que vimos) procurei começar por olhar para dentro, mostrar quem somos, o que podemos oferecer de distinto, o que estamos dispostos a dar (e quais as condições para o fazer — o que muitas vezes entra em conflito com o que queremos ou estamos dispostos a

fazer) e ir assim cativando parcerias. Tudo isto leva muito tempo, em especial quando se encontra uma instituição tão depauperada e completamente subfinanciada como eu encontrei o museu. Mas só podemos responder às necessidades dos outros depois de tratar de nós e arrumar a casa. É como nos ensinam nos aviões: em caso de despressurização, primeiro, pomos a máscara em nós, e depois ajudamos os outros.

3. De que forma a sua visão de um museu como “espaço de memória na construção do presente” influencia as suas decisões?

Vejo as instituições como as pessoas. Só sabemos quem somos quando temos memória. Se alguém ainda tiver dúvidas disso, é porque não tem noção da importância da memória na nossa construção identitária. Os museus são parte da nossa memória social, comunitária. Como instituições seculares é natural que padeçam de problemas da idade. Além das patologias dos edifícios, há também as falências nas coleções, herdeiras de pensamentos mais antigos, distintos (felizmente!) dos nossos de hoje. Mas se é importante conhecer o passado, analisá-lo, questioná-lo e problematizá-lo é prejudicial, faccioso e falacioso usar de perspectivas judicativas, maniqueístas e ignorantes e querer apagá-lo, para o substituir por outro — uma tentação muito em voga hoje em dia, com aquilo que eu definiria, sem quaisquer complexos, como a arrogância dos ignorantes. Apagar o passado só irá levar à reprodução de erros. Se já é difícil aprendermos com os erros dos outros (veja-se como a história parece repetir-se), mas difícil será aprender sem acesso aos erros já cometidos. Conhecer as mágoas do passado é também dar-mos conta da resistência que lhe fez frente, e que nos permitiu chegar até aqui. Portanto, por muito penoso que seja, por vezes, olhar para o passado e ver como o mundo era então exclusivo privilégio de poucos, não podemos fazer de conta que isso não existiu ou (o que seria igualmente mau) substituir o privilégio de uns poucos de outrora por outro privilégio de outros poucos de hoje. Somos quem somos dadas as nossas circunstâncias. Olhemos para elas, com seriedade e maturidade, e reinventemos possibilidades de futuro complementares e inclusivas — não exclusivas. A inclusão tem de ser para todos. Se for só para alguns, não é inclusão. É outra forma de exclusão tão danosa como as anteriores.

4. A falta de recursos das instituições públicas são desafios mencionados no seu percurso.

Como tem lidado com estas dificuldades? Compreende que a presença de outras figuras e a acessibilidade a arte e a cultura fez com que houvesse uma desvalorização e uma diminuição na canalização de recursos para esses setores?

Estas questões têm várias faces e resultam de um quadro bastante complexo que tentarei sumarizar: a falta de investimento estatal; a desvalorização da cultura (e do conhecimento em geral); a aposta na mesmidade; o fascínio por soluções de rapidez.

- a) a falta de investimento estatal

Tenho lidado com a falta de recursos financeiros por parte do Estado procurando apoios no sector privado. Compreendo perfeitamente a presença de plurais figuras (outros agentes culturais de diversas tipologias e ofertas culturais) no campo, mas a desvalorização da cultura não vem daí nem da concorrência. A concorrência pode ser boa, constituir um estímulo à inovação, como se vê há muito nos negócios.

b) a desvalorização da cultura (e do conhecimento em geral)

A desvalorização da cultura — e, no caso, também dos museus nacionais e do património em geral — vem de há largos anos, e passa, estruturalmente, pelo praticamente inexistente financiamento e, nos últimos anos, e em termos gerais, vem emergindo social e academicamente de uma relação muito estreita com a valorização de áreas consideradas mais palpáveis e de futuro, como as STEM. A contínua desvalorização das humanidades e das artes tem levado, como já foi sobejamente apontado, a uma diminuição da massa crítica.

A cada vez menor atenção dada a estas áreas nos media tem igualmente contribuído para que estas áreas (e as instituições que as estudam, guardam e valorizam) tenha diminuído. Veja-se o modo como as páginas de crítica têm diminuído nos jornais; e como quase desapareceram da rádio e na televisão, por oposição ao crescimento exponencial de tempo de antena para programas de entretenimento com base na pura imitação ou nos programas de futebol, outro tipo de entretenimento de massas.

Depois, há que referir outras condicionantes, como o modo como o Estado português, por não sermos um país rico, subfinancia as suas instituições, condicionando o seu passado, presente e futuro. O modo como se vão dispersando investimentos públicos em novos museus (em vez de se apostar nos estatais já existentes e de os reforçar, criando instituições fortes e representativas). Veja-se, por exemplo, a Colecção de Arte Contemporânea do Estado (CACE). Já se sabia que o modelo da colecção SEC tinha sido problemático. A sua não integração, durante anos, num museu deu azo a vários problemas. Mesmo com essa experiência, optou-se pela prossecução do modelo com a criação da CACE. Do meu ponto de vista, foi um erro. Os Estados não gerem colecções. Os Estados gerem instituições que gerem colecções. Se alguém tiver uma colecção de livros raros e os quiser doar à esfera pública, não se vai criar uma colecção do Estado para isso. Faz-se uma doação à Biblioteca Nacional. Se houver uma colecção de documentos importantes, doa-se à Torre do Tombo. Se for uma colecção de Arte Contemporânea, doa-se ao Museu Nacional de Arte Contemporânea. Criar mais uma “instituição”, ainda por cima sem edifício nem equipa alargada (a existente é residual e luta com diversos constrangimentos), dotando-a, contudo, de um orçamento exponencialmente mais alto (dez vezes mais) do que o do único museu do Estado com a missão da arte contemporânea é eloquente da relevância que se pretende dar a uma e da irrelevância que se pretende dar ao outro. Recordo que os museus nacionais nem sequer têm verba própria para aquisições de obras, tendo de fazer propostas à tutela que, dentro de um orçamento anual disponível para todos os museus, decide se adquire ou não.

Isto desvaloriza os museus do Estado, coloca-os numa posição frágil, pouco atrativa também para os mecenas. Neste momento, em Portugal, os museus privados ou semi-privados (fundações com participação estatal) têm muito melhores condições de funcionamento e de modernização do que os do Estado e atraem valores substanciais de mecenato.

Continuamos, portanto, a constatar que a Cultura não é vista pelo Estado como uma área maior. Pelo contrário, é consecutivamente desvalorizada, de algum modo percepcionada como pedinte. Porém, isso não corresponde à realidade, em termos de PIB. Sabemos que a Cultura é uma área geradora de riqueza, muito acima do que vê ser-lhe entregue/devolvido/reinvestido para gerar essa riqueza. E num contexto em que, e em contra-corrente da sazonalidade do turismo de massas que apenas procura praias e entretenimento acessível e indiferenciado, o turismo cultural cresce, está mais do que na altura de olhar seriamente para este sector e investir nele.

c) a aposta na mesmidade

De algum modo, esperamos encontrar os mesmos artistas em todas as colecções, por todo o mundo. Se isso é relativamente fácil entre os museus com colecções internacionais, torna-se irreal entre os que guardam colecções nacionais. Qual é o caminho? Tornarmo-nos todos iguais, fazendo de um museu o eco de outro, ou valorizar o património próprio? Há uns anos, uma colega historiadora de arte notava com pena que os nossos museus não têm as mesmas colecções que os mais famosos museus do mundo. Não temos impressionismo, por exemplo, notava ela com algum desgosto. Confesso que fiquei perplexa. Pois claro que não. Quem tem impressionismo? Os franceses, que o criaram; e os americanos que compraram obras desses artistas. Em Itália, Espanha, Inglaterra, Alemanha, etc., o impressionismo não é uma corrente que esteja representada (além de um ou outro autor ou obra) nas grandes colecções. Também não temos as demais colecções, nem os demais edifícios, nem os demais meios financeiros. Mas e depois? Temos as nossas colecções, os nossos autores. A pergunta a fazer não deveria ser o que temos feito para os valorizar nacional e internacionalmente? O que temos feito para estudar as suas obras, pô-las em contexto, analisá-las? Não seria isso o mais interessante e desafiante? Façamos o exercício de um ponto de vista pessoal. Quando nos perguntam quem somos, apresentamo-nos como nós mesmos ou lamentamos não ser outra pessoa?

Devo dizer que das coisas que mais notei ao longo de mais de sete anos na direcção do MNAC foi a agradável surpresa de muitos visitantes estrangeiros ao encontrar no museu autores que desconheciam — ou seja, uma identidade artística e uma história própria. A descoberta de uma tradição, de uma cultura, é aquilo que nos leva ao outro e nos faz crescer. Não a vontade de ir ver o mesmo. Sempre me pareceu tão bizarra essa vontade como ir visitar a casa-museu de Rubens e reclamar por não ter lá Da Vinci. Ou ir visitar o museu de Gabrielle Münter e não ver lá Suzanne Valadon, para não dar só exemplos masculinos.

d) o fascínio por soluções de rapidez

Por último: a pandemia, a tragédia do incêndio do histórico museu do Rio de Janeiro, o fascínio pela tecnologia — e a preguiça que todos sentimos —, tudo isso se conjugou para o crescente interesse pelo digital. Devo dizer que também defendo a necessidade de digitalizar colecções, como meio de estudo e divulgação. Porém, nada substitui o contacto directo com uma obra de arte, do mesmo modo que uma fotografia de um belo prato de comida não nos sacia a fome, ou que a visual e auditiva proximidade de uma vídeochamada não nos permite o contacto físico com aquele com quem falamos. Tudo isso são desejos de acesso rápido. Mas a ida ao museu, que pode ser rápida, pode também dar-nos outra dimensão do tempo e do espaço.

A ida ao museu, com o tempo que exige, do planeamento à acção, é reconhecer que as obras vivem num espaço no qual os nossos diversos sentidos nos permitirão uma percepção mais global e abrir a consciência a um mais lento nível de estar. A rapidez do acesso virtual pode ser eficiente até certo ponto, mas não é tudo. Não somos só um sentido. Somos um corpo com vários sentidos. Perceber que um museu é também isso (uma pluralidade de sentidos que nos oferece) é entender a dimensão relacional — com a obra, com o espaço, com os outros — do tempo e da fruição. E isso é algo que hoje em dia está pouco claro para muitos. A voragem dos dias constitui também um problema ao desvalorizar os espaços museológicos e ao pensar que eles podem ser substituídos pela nuvem.

5. Na entrevista, Maria Beatriz menciona que, na Holanda, os museus compram mais

facilmente obras de artistas homens do que de artistas mulheres. Como diretora, o que pensa sobre essa afirmação? Acredita que essa desigualdade ainda persiste hoje? Sabemos que a senhora refletiu sobre a questão de gênero, como afirmou na entrevista à *Contemporânea*, mas considera que as críticas de outros ainda têm impacto no trabalho que vem realizando? No contexto atual, vê esse esforço como uma ação mais individual ou acredita que ele representa um movimento mais amplo?

Penso que a situação permanece. Basta ver a percentagem de artistas representadas pelas principais galerias — e o decorrente número de exposições e de vendas. Basta passar os olhos pelas colecções privadas e ver como, regra geral, há muito mais obras de artistas homens do que de artistas mulheres. E não é só em Portugal, como há anos me testemunhou a artista portuguesa Marisa Ferreira, que vive na Europa Central há quase vinte anos. Não sei se a situação está a mudar nos museus. Mas creio que uma coisa é fazer exposições de artistas mulheres, e outra é adquirir obras para as colecções. No MNAC, a presença/percentagem de artistas mulheres na colecção aumentou muito nos últimos anos, mas esse aumento resultou de doações. Ora as artistas têm de viver e para viver da arte é preciso ter uma atividade profissional, ou seja, além da visibilidade e do reconhecimento, ter encomendas, aquisições e que isso seja continuado. Não é fácil para nenhum artista, mas tenho noção de que é mais difícil para elas, sobretudo (como tem sido notado em diversos artigos internacionais) na meia idade. Os curadores

gostam de descobrir artistas (e, portanto, gostam de valorizar os jovens) e de trabalhar com os consagrados (a consagração para os artistas homens continua a chegar umas décadas antes de chegar para as artistas mulheres). O que significa que elas, em geral, atravessam o deserto entre os trinta e muitos anos e os setenta. Como é que se vive, entretanto? Como é que se desenvolve e aprofunda uma voz quando a sobrevivência tem de ser garantida com outras profissões? Já escrevi bastante sobre isso, não me vou repetir. Se quiser, envio-lhe os artigos.

Diversidade e inclusão nos museus

1. A sua gestão tem abordado a questão da representatividade feminina na arte. Poderia falar sobre iniciativas que promovam a visibilidade de artistas que não só mulheres?

Sempre gostei de inquirir sobre artistas que, tendo obras consistentes e inovadoras, que romperam com alguns cânones, não despertaram historicamente o interesse dos historiadores. Ou que, tendo despertado o interesse, sofreram de algum modo do preconceito de historiadores, críticos e afins. Não nos podemos esquecer que os historiadores e os críticos, galeristas, colecionadores, etc., são pessoas como as outras: também têm os seus gostos, interesses, e as suas apetências. Lembro-me sempre que o nosso grande historiador de arte do século XX, José-Augusto França, fez um trabalho notável, mas não tratou (nem poderia) todos os artistas do mesmo modo. Também teve os seus interesses pessoais, e trabalhou mais uns do que outros. Os outros ficaram, em muitos casos, reduzidos a poucas linhas. E esses outros não foram apenas as artistas mulheres; mas também alguns homens — do Porto, por exemplo, com os quais ele nunca se cruzou e que, por falta de oportunidade, interesse ou vontade, estudou muito pouco. O que me surpreende (e aí talvez seja a minha formação em Filosofia que se sobrepõe) é a facilidade com que muitos historiadores mais jovens se limitaram a emular o mestre, não fazendo perguntas, não procurando descobrir o que ele não tinha aprofundado, porquê e se valia a pena ou não. O reconhecimento da autoridade científica não pode ser confundido com obediência e dogmatismo.

A minha gestão programática tem procurado também trabalhar autores menos estudados e dá-los a conhecer através de exposições, palestras, conferências, cursos, artigos científicos, entrevistas e biografias de divulgação. É algo que faço há perto de trinta anos. E, no MNAC, fiz isso em várias ocasiões. Não apenas pessoalmente, mas acolhendo também projectos de outros investigadores nessa área. Um dos projectos de que mais me orgulho foi o que desenvolvi no segundo confinamento, em que convidei mais de 300 artistas para criarem depoimentos em vídeo sobre os seus processos de trabalho. O MNAC, através do Facebook e até hoje no canal de YouTube do museu, partilhou (e partilha) os 188 depoimentos que me chegaram. Nem todos são estrelas. Mas todos tiveram direito ao seu espaço e à sua voz.

2. Como vê o papel dos museus na promoção da diversidade e da inclusão? Pensa que a nível organizacional o que se passa para os visitantes é também vivido pela instituição?

Nem sempre o que a instituição pretende partilhar ou questionar é bem acolhido pelo público. Creio que há, neste momento, muitos temas em que o público geral não se revê, como se percebe pela perda estrondosa de visitantes em museus como a Tate, por exemplo. Por isso mesmo, penso que estes assuntos, importantes e centrais, devem ser abordados séria e reflectidamente e oferecendo contextos e espaço de debate. As pessoas estão abertas ao pensamento e ao questionamento — e mesmo quando discordam de nós têm direito à sua visão do mundo. Creio que o papel dos museus na promoção da diversidade e da inclusão é fundamental, mas tem mesmo de ser diversidade e inclusão (e não a inclusão de apenas alguns, outro modo de continuar a tornar os museus espaços para minorias). Ou seja, temos de o fazer de modo crítico e analítico, não descurando o trabalho sobre as colecções e os artistas mais antigos, só porque não correspondem à nossa actual visão do mundo, mas cuja herança é igualmente nossa responsabilidade, para cuidar, inquirir e divulgar.

3. Considera que a sua gestão conseguiu avançar na redução de assimetrias e democratizar o acesso ao MNAC?

Avaliando pelo número e diversidade de exposições (tipologias curatoriais — temáticas, técnicas e autorais), e de actividades de disseminação científica e pedagógica (palestras, conferências, entrevistas, publicações), no MNAC, bem como no decorrente aumento do número de visitantes diria que o balanço é positivo.

Relação entre o MNAC e outros museus internacionais (como o MACBA)

1. O estudo que estou construindo, analisa a sua atuação e a de Elvira Dyangani Ose, diretora do MACBA, com o objetivo de destacar os impactos positivos de figuras como vocês. Conhece o trabalho da diretora Elvira Dyangani Ose? Caso conheça, quais são os pontos de convergência e divergência que identifica entre as abordagens de ambas?

Conheço o trabalho dela apenas através das exposições do museu que visitei nos últimos anos. Não a conheço pessoalmente e não estou suficientemente dentro do seu pensamento curatorial, para me pronunciar.

Futuro e legado da sua gestão

2. Como imagina o futuro do MNAC nos próximos anos?

Espero que se vá consolidando e crescendo (incluindo com um novo e adequado espaço), como merece. E que a colecção e os artistas nela representados continuem a ser estudados e divulgados, nacional e internacionalmente, atraindo cada mais mais visitantes e interesse pelo museu.

3. Qual gostaria que fosse o seu principal legado enquanto diretora do museu?

Um gosto por manter o museu com um sentido de equilíbrio expositivo entre o estudo e divulgação da sua colecção, do século XIX ao XXI, e a vontade de diálogo dessa colecção com os criadores e pensadores contemporâneos, nacionais e internacionais. E que a vontade de inovação se continue a alicerçar num conhecimento profundo da colecção.

4. EXTRA: Paraphraseando a senhora em uma conversa que teve com a pintora portuguesa Maria Beatriz, gostaria de saber por fim, hoje em 2025. Vivendo num olho do furacão. Com enormes taxas de feminicídios, avanços da extrema direita, catástrofes socioeconómicas. O que lhe parece mais interessante nesse turbilhão? E, em particular, como mulher, como o vive e o que tem a dizer para quem fica?

Este é um tempo sombrio e que nunca pensei vir a viver. Mas espero, desejo e, pela minha parte, tudo farei para que consigamos ultrapassar este momento iconoclasta e retrógrado que atravessamos.

5. “O precisar de tempo e duvidar faz parte do processo. Por em questão o que se anda a fazer na vida e no trabalho, também.”- Maria Beatriz, Entrevista por Emília Ferreira (p. 159). Em algum momento já se viu nesta posição que descreve a artista enquanto diretora?

Todos os dias.

6. “Não acha que essa procura que, no fundo, é uma afirmação de valor (de sobreposição de valor pelo género, porque os museus legitimam e garantem “futuro” à obra e ao artista) por parte dos museus é um sinal muito claro de que, afinal, ainda não chegámos à emancipação completa? Mesmo na Holanda?” Fez essa pergunta.

Não, não chegámos à emancipação completa. Longe disso. E, actualmente, vejo sinais preocupantes de retrocesso. Mas sou uma optimista por natureza. E sou optimista também porque sou incapaz de simplesmente ficar parada a ver acontecer. E como pessoa de acção, agirei, no que conseguir, para contribuir para um presente de maior justiça social. Para todos. Não só para os chosen few, sejam eles quem forem.

Emília Ferreira

Almada, 20 de Abril de 2025