INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A programação não expositiva: perspetiva dos gestores de museus de Lisboa

Sofia Pereira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Professor Associado

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

A programação não expositiva: perspetiva dos gestores de museus de Lisboa

Sofia Pereira

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Professor Associado

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de destacar um especial obrigado aos meus pais, por acreditarem em mim e também aos meus irmãos por encorajarem-me. Quero manifestar a minha gratidão ao meu orientador Doutor José Soares Neves. Por fim, aos meus amigos, que me acompanharam neste processo.

Deixo também um agradecimento aos profissionais dos museus que participaram nesta pesquisa. Os seus depoimentos foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Resumo

A presente dissertação examina a Programação Não Expositiva (PNE) em museus da área de Lisboa, procurando compreender a sua perceção e integração na missão institucional, na visão dos gestores culturais. Através de uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com oito profissionais de museus de diferentes tipologias, a pesquisa investiga os critérios de seleção, os objetivos, as formas de avaliação da participação do público e os problemas que afetam a sua implementação.

Contudo, a PNE enfrenta dificuldades, como a falta de pessoal e orçamento, a não profissionalização da função de mediação, o que dificulta o avanço das atividades. A avaliação do sucesso conta com o uso de questionários como o método dominante, complementado por observação e diálogo. O feedback do público é fundamental para o planeamento futuro.

Os resultados apontam que os museus consideram a PNE vital para a sua relevância e para a criação de vivências colaborativas com o público. A mesma é entendida como um eixo estratégico que promove a democratização cultural, inclusão e consciencialização social.

Palavras-chave: museus; programação não expositiva; museologia; experiência do visitante; Lisboa.

Abstract

This dissertation examines Non-Exhibition Programming (NEP) in museums in the Lisbon area, seeking to understand its perception and integration into the institutional mission, from the perspective of cultural managers. Through a qualitative approach, based on semi-structured interviews with eight museum professionals from different types of museums, the research investigates the selection criteria, objectives, forms of evaluating public participation, and problems affecting its implementation.

However, NEP faces difficulties, such as lack of staff and budget, and the lack of professionalization of the mediation function, which hinders the progress of activities. The evaluation of success relies on the use of questionnaires as the dominant method, complemented by observation and dialogue. Public feedback is fundamental for future planning.

The results indicate that museums consider NEP vital to their relevance and to the creation of collaborative experiences with the public. It is understood as a strategic axis that promotes cultural democratization, inclusion, and social awareness.

Keywords: museums; non-exhibition programming; museology; visitor experience; Lisbon.

Índice

Resumo ... ii
Abstract ... iii
Índice de Apêndices ... v
Índice de Tabelas ... vi
Lista de siglas e abreviaturas ... vii
Introdução ... 1
Capítulo 1: Revisão da Literatura ... 3
1.1 Definição e âmbito de Programação Não Expositiva (PNE) ... 3
1.2. Contexto e programação museológica ... 7
1.3 Dimensão Institucional da PNE ... 10
1.3.1 Parcerias estratégicas ... 11
1.3.2. Os públicos da PNE ... 11
1.3.3. A Experiência do Visitante ... 15
1.4. Tipologias e formatos da PNE ... 18
2. Desafios e limitações ... 21
Capítulo 2: Metodologia ... 24
2.1. Questão da investigação e objetivos ... 24
2.2. Trabalho empírico: instrumento de recolha de dados ... 25
2.3. Entrevistas: a perspetiva dos gestores dos museus em relação à PNE ... 26
2.3.1. Critérios de seleção ... 27
2.3.2. Inquiridos ... 28
2.4. Relevância do estudo ... 29
Capítulo 3: Análise e discussão dos resultados ... 31
3.1. Análise de conteúdo das entrevistas ... 32
Discussão ... 43
Conclusão ... 52
Legislação ... 55
Referências bibliográficas ... 56
Apêndices ... 60
Apêndice A - Guião da Entrevista ... 60
Apêndice B- Transcrições das entrevistas ... 61
Apêndice C- Análise de conteúdo das entrevistas ... 100

Índice de Apêndices

Apêndice A - Guião da Entrevista 60
Apêndice B- Transcrições das entrevistas 61
Apêndice C- Análise de conteúdo das entrevistas 100

Índice de Tabelas

Tabela 1- Categorias em que se inserem os museus 28
Tabela 2- Enquadramento profissional de cada inquirido. 29
Tabela 3- Relativo à pergunta n.º1: Como é selecionada e planeada a programação não expositiva? Que critérios específicos são levados em consideração ao escolher a programação não expositiva para este espaço? 33
Tabela 4- Relativo à pergunta n.º2: Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a PNE? 35
Tabela 5- Relativo à pergunta n.º3: Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade? 36
Tabela 6- Relativo à pergunta n.º4: Quais são os desafios enfrentados durante o planeamento e execução? 39
Tabela 7- Relativo à pergunta n.º5: Como ocorre a colaboração com artistas/museus/etc, na realização da PNE? 40
Tabela 8- Relativo à pergunta nº.6: Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos? 41
Tabela 9- Relativo à pergunta nº.7- Qual é a importância do feedback do público no planeamento futuro da programação não expositiva? 42

Lista de siglas e abreviaturas

ARP - Associação Profissional de Conservadores-Restauradores de Portugal

CAM – Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian

DGPC – Direção-Geral do Património Cultural

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

EPMN – Estudo de Públicos de Museus Nacionais

ICOM - Conselho Internacional de Museus

INF – Informador

MAAT – Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia

MNAA – Museu Nacional de Arte Antiga

MNAC – Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado

MNHNC – Museu Nacional de História Natural e da Ciência

PNE – Programação Não Expositiva

SE – Serviço Educativo

Introdução

Nas últimas décadas, os museus têm-se afirmado como instituições centrais na divulgação da cultura, da educação e da cidadania. Mais do que preservar o passado, estas instituições são agora chamadas a intervir no presente, assumindo responsabilidades na formação cultural, na inclusão e na construção de uma consciência crítica e coletiva. Neste contexto, a preservação e promoção do património cultural exigem novas formas de envolvimento do público e novas estratégias de comunicação. É precisamente nesse enquadramento que se insere o presente estudo, centrado na Programação Não Expositiva (PNE) como eixo estratégico da ação museológica.

Este estudo começa com a necessidade de entender como os museus planeiam e avaliam a sua programação que não é de exposição, reconhecendo os problemas que afetam como ela é realizada. Embora esta programação possa ser considerada útil para aumentar a relevância e a participação do público, continuam a existir dificuldades relacionadas com a falta de recursos humanos, financeiros e com a estabilidade da instituição.

A investigação assenta numa abordagem qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com responsáveis por diferentes museus da área de Lisboa. Esta metodologia permite explorar as práticas e estratégias associadas à PNE, dando a conhecer uma leitura do panorama museológico contemporâneo. A pesquisa está organizada em cinco partes: a introdução, que mostra parte do contexto; a revisão do que foi escrito sobre o tema, mencionando a dimensão institucional, as parcerias, as tipologias, os desafios; a metodologia, sendo a forma como a pesquisa foi feita, apresentando os objetivos, explicando como os dados foram coletados e analisados; a análise e discussão, que junta os resultados das entrevistas com a teoria; e, por último, as conclusões, que resumem as principais implicações, contribuições da pesquisa e, ainda, as dificuldades sentidas ao longo do trabalho.

A compreensão da PNE exige, portanto, um enquadramento teórico que permita situar a sua presença no campo museológico. Nos museus de maior dimensão, observa-se frequentemente a existência de equipas ou departamentos dedicados à relação com os públicos — frequentemente designados como departamentos de programas públicos — que têm como missão conceber e implementar atividades de aproximação às diferentes comunidades (Desvallées & Mairesse, 2010). Estas estruturas assumem um papel

estratégico na comunicação e na mediação cultural, desenvolvendo iniciativas que podem ir desde eventos, encontros e publicações até ações realizadas fora do espaço museológico, promovendo o diálogo e o envolvimento dos visitantes com a instituição (Desvallées & Mairesse, 2010).

A PNE é uma forma de o museu se mostrar como um comunicador ativo e responsável socialmente, indo além da importância tradicional dada aos objetos e exposições. Ao adicionar atividades em que o público participa, práticas de debate e projetos criados em conjunto, essa programação transforma o museu num lugar de interação cultural e pensamento crítico, aumentando o seu papel na educação e na sociedade.

Em Portugal, este movimento é relativamente recente e encontra-se ainda em consolidação, embora existam sinais evidentes de evolução. A investigação e a prática museológica têm procurado integrar o conceito de programação não expositiva como componente essencial da missão dos museus públicos e privados.

No contexto português, Lima, Neves e Apolinário (2022) sublinham que a participação dos públicos nos museus depende da criação de espaços de diálogo e escuta ativa, onde os visitantes possam expressar as suas perspetivas e contribuir para a construção do discurso museológico. Estes autores propõem uma abordagem interpretativa da relação museu-público, evidenciando o papel da programação como mediadora entre instituição e comunidade.

Na contemporaneidade, o trabalho em museus exige a colaboração de diferentes perfis profissionais. Agentes, produtores, programadores e gestores culturais contribuem de forma complementar para a criação de experiências culturais, cabendo-lhes desde a conceção e organização de atividades até à mediação com o público (Coelho, 1997). Embora tradicionalmente associados às exposições, estes papéis também se refletem na programação não expositiva: oficinas, performances, concertos, conversas ou atividades de mediação que exigem planeamento, recursos e uma estratégia clara de comunicação com os públicos.

Capítulo 1: Revisão da Literatura

1.1 Definição e âmbito de Programação Não Expositiva (PNE)

A programação não expositiva engloba um conjunto variado de atividades e iniciativas que vão além da apresentação de coleções ou exposições tradicionais. Enquanto estas últimas focam-se sobretudo na exibição de objetos e informação, a programação não expositiva procura criar experiências diferenciadas, que sejam participativas, educativas e capazes de envolver o público de forma ativa. Trata-se de um espaço de interação, aprendizagem e mediação que transforma o visitante num participante do processo cultural, promovendo reflexão, diálogo e vivências significativas. Na literatura, nem sempre é referida com essa designação, variando de académico para académico. Franco denomina este conceito "programação complementar" nele incluindo "conferências, seminários, palestras, workshops temáticos e de interesse para diferentes públicos" (Franco, 2018, p.36).

Fróis (2008), designa este conceito como "serviços supletivos" que compreendem:

> "(…) para os vários tipos de público, que incluem visitas guiadas (…), actividades hands-on, palestras, programas para as escolas, publicações específicas. (…) programas informais de aprendizagem, programas para as famílias, ateliês, cursos de formação, partenariado com outras organizações, programas escolares e programas educacionais." (Fróis, 2008, p. 66).

A importância destes serviços para o museu e o seu público vai além do simples entretenimento ou transmissão de informação, promovendo novas dinâmicas de envolvimento com os visitantes. Tendo em conta que muitas das atividades incluem a missão de ensinar, o autor discute, também, a problemática da educação nos museus de arte. Salienta que, apesar de a missão pedagógica remontar a figuras como Francis Bacon e ter sido teorizada por Alfred Lichtwark como um "território para a educação cultural e artística" (Fróis, 2008, p. 64), opõe-se à prática museológica tradicional, em que existe uma autoridade de palavra e de conhecimento por parte do museu, ou seja, um modelo de ensino, baseado numa lógica de transmissão passiva de informação. Contrariamente a esta abordagem, outras teorias da aprendizagem, de psicologia, foram teorizadas nos museus, como o construtivismo. Uma teoria associada a autores como Lev Vygotsky e Jean Piaget (*apud* Fróis, 2008), define o conhecimento como um processo ativo, defendendo que o

conhecimento deve ser ativamente construído pelo sujeito, e não simplesmente transmitido de um indivíduo para outro (Fróis, 2008).

Esta perspetiva questiona o papel do museu como mero depositário de informação e justifica a transição para o modelo contextual de aprendizagem, referido em Falk & Storksdieck (2005), em que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de diálogo contínuo entre o indivíduo e o seu meio, desenvolvido ao longo do tempo. Trata-se de uma união de três contextos, pessoal, sociocultural e físico, para atribuir significado às experiências individuais, permitindo ao sujeito adaptar-se e prosperar no mundo que o rodeia (Falk & Storksdieck, 2005).

Fróis sublinha que a avaliação do sucesso da programação é crítica. Para o autor, a mera "contagem de cabeças" (2008, p.72) é insuficiente como medida de sucesso, sendo necessário que a investigação se centre em averiguar as "alterações cognitivas, emocionais, ou outras, ao nível do próprio sujeito" (p.72). O autor aponta o método "Personal Meaning Map" (PMM) de John Falk (1998, 2007) como um exemplo de avaliação qualitativa utilizada para medir as aprendizagens em contextos informais de livre-escolha. Esta metodologia reconhece que os visitantes são portadores de vários *backgrounds* de conhecimento, sustentando a necessidade de flexibilidade da PNE. Assim, é validada como o principal mecanismo através do qual o museu cumpre o seu mandato educativo sem cair na "escolarização" (Fróis, 2008 p. 67), gerando um diálogo que articula as obras com as capacidades dos visitantes trazidas para o museu (Fróis, 2008).

A educação em museus consolidou-se, no final do século XX e início do século XXI, assumindo-se como uma "área fulcral de mediação entre públicos e coleções e/ou exposições" (Neves & Barbosa, 2022 p.66). Em Portugal, o Serviço Educativo (SE) teve a sua génese no Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), em 1953, por Jorge Couto (Martinho, 2007, p. 100) uma medida então pioneira a nível nacional (Neves & Barbosa, 2022).

A concretização da função educativa no MNAA sempre incluiu uma programação diversificada que ultrapassava o ato de expor. Exemplos de atividades não expositivas relevantes que eram realizadas no MNAA incluem “visitas às exposições e aos espaços, as oficinas, os ciclos de música e de cinema, os cursos e os debates são algumas das atividades centrais” (Neves & Barbosa, 2022, p.72). A criação do "Centro Infantil", um

anexo do museu, dava às crianças uma ampla variedade de materiais, para se expressarem por meio da linguagem plástica; eram promovidas palestras; projeção de diapositivos e cinema educacional; formação de monitores (Neves & Barbosa, 2022).

A vertente pedagógica ganhou ainda mais relevância com o aparecimento do Serviço Educativo. Para os autores é importante:

> "(…) desenhar estratégias e redes colaborativas com a comunidade e o território, aumentar a oferta de programas culturais junto de públicos diversificados, reequacionar os horários de funcionamento no sentido do seu alargamento e diversificação, assegurar a acessibilidade (física e comunicacional), dotar os Serviços Educativos com recursos humanos qualificados, cooperar com as escolas (…)" (Neves & Barbosa, 2022, p.73).

Esta perspetiva amplia o papel educativo dos museus, reforçando a sua função social e cultural, abrindo caminho para abordagens como a educação patrimonial.

De modo a procurar envolver indivíduos num processo ativo de aprendizagem, apropriação e valorização da herança cultural, funcionando como uma forma de "alfabetização cultural" (Horta, 1999, p.4) que permite compreender o contexto sociocultural e histórico em que estão inseridos (Horta, 1999). A programação não expositiva (PNE) relaciona-se diretamente com este objetivo, na medida em que permite que os visitantes interajam com o património de forma indireta, despertando curiosidade e incentivando o interesse em experiências culturais mais amplas.

Projetos recentes, como *(Re)criar o Património,* mostram que os museus têm assumido um papel ativo na promoção de práticas artísticas contemporâneas integradas ao património (Gago, 2022).

A pandemia de COVID-19 evidenciou a necessidade de inovação e flexibilidade na programação, destacando o papel da PNE em formatos adaptáveis, incluindo digitais, e na experimentação de novas formas de engajamento com o público (Gago, 2022). As atividades não expositivas demonstram como os museus podem atuar não apenas como guardiões do património, mas também como facilitadores de criação, participação e educação cultural, contribuindo para experiências educativas mais dinâmicas e inclusivas para diferentes públicos. (Gago, 2022).

Podemos então aferir que a PNE está ligada à sua capacidade de interagir com a comunidade. Santos (2018) enumera uma série de ideias, no âmbito social, tais como, integrar nos museus a luta das minorias e luta contra preconceito, expandir a acessibilidade para todos, alterando os seus espaços e o aumento da informalidade nos

museus, divulgando os problemas dos mais variados grupos sociais. A autora menciona ainda a preocupação em privilegiar a qualidade das interações entre o público e o património cultural, em detrimento da quantidade, assim como a mais-valia de trabalhar em parcerias, partilhando recursos e criando redes colaborativas com instituições de ensino, organizações sociais e entidades culturais, tanto a nível nacional como internacional.

Apesar do crescente esforço dos museus em consultar o público, a partilha real de poder e de tomada de decisão com as comunidades ainda é limitada. Graham Black (2012) defende que, para que os museus cumpram um papel efetivo de inclusão social, é necessário redefinir a relação entre instituição e comunidade, promovendo a participação ativa do público nos processos de decisão. Essa redistribuição de poder e de conhecimento desafia a visão tradicional do profissional de museu como único detentor de autoridade, mas revela-se essencial para envolver grupos que historicamente se sentiram afastados ou indiferentes aos museus (Black, 2012).

Ainda sobre inclusão, podemos associar não só atividades, mas como a própria linguagem que é utilizada dentro do espaço do museu. Em 2014, Margaret Middleton, uma designer de exposições de Boston, criou um *Guia de Linguagem Inclusiva* para famílias destinado a educadores de museus e criadores de exposições. Este guia oferece opções de linguagem mais inclusiva para substituir expressões problemáticas. Por exemplo, recomenda usar "responsáveis" em vez de "pais" e "crianças" em vez de "filho ou filha". O guia encoraja os profissionais de museus a considerarem os preconceitos que podem estar presentes nas interações pessoais ou nos textos das exposições, como pressupostos sobre identidade de género ou relações familiares (Middleton, 2014).

Em Portugal, foi criado o *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade* (Mineiro, Garcia, & Neves, 2017) que distingue os conceitos de acessibilidade e inclusão, que são frequentemente usados como sinónimos, mas possuem significados distintos. A acessibilidade refere-se às estratégias e recursos para eliminar barreiras físicas, intelectuais e sociais, facilitando o acesso e usufruto por parte de todas as pessoas (Mineiro, Garcia, & Neves, 2017). Isso inclui desde a entrada e circulação nos edifícios até à comunicação, segurança, emprego, formação de equipas e políticas de gestão (Mineiro, Garcia, & Neves, 2017). Já a inclusão é o resultado dessas ações de acessibilidade, criando um ambiente onde as pessoas se sintam bem-vindas, seguras, confortáveis e integradas. (Mineiro, Garcia, & Neves, 2017).

1.2 Contexto e programação museológica

Macdonald & Gordon (1996) destaca que os museus são espaços complexos em que questões de conhecimento, poder, identidade, diferença, permanência e transitoriedade se entrelaçam e são constantemente negociadas. Enquanto o museu é frequentemente associado à ideia de permanência, as exposições, as abordagens interpretativas e até mesmo a própria natureza das coleções podem ser transitórias e sujeitas a mudanças ao longo do tempo (Macdonald & Gordon, 1996). Essa tensão entre permanência e transitoriedade muitas vezes reflete as dinâmicas culturais mais amplas e os debates sobre a preservação do património *versus* a inovação museológica (Macdonald & Gordon, 1996).

> "Museums not only exist within a particular time and space, but they also help articulate temporal and spatial orders. It is in this respect that we can see them as not just existing within a context but also as themselves creating cultural contexts" (Macdonald & Gordon, 1996, p. 8)

Saliente-se que, na sua perspetiva, os museus constituem instituições que preservam e exibem artefactos históricos ou culturais, e desempenham um papel ativo na interpretação e construção da história e da cultura, organizam e apresentam esses objetos de maneira a contextualizá-los através de uma narrativa temporal e espacial (Macdonald & Gordon, 1996). Para além de refletir a cultura existente, os museus também podem influenciar ativamente a perceção cultural ao criar e moldar os contextos em que os objetos são exibidos, tal pode ser feito através da seleção, interpretação e apresentação dos artefactos de forma a fomentar certas narrativas culturais ou visões do mundo (Macdonald & Gordon, 1996). Neste sentido, a interpretação dos objetos expostos nos museus pode ser influenciada por preconceitos pessoais dos curadores (quem realiza a exposição) ou pela ideologia dominante, o que pode distorcer a compreensão da história e da cultura. (Macdonald & Gordon, 1996). Assim, na ótica de Macdonald & Gordon (1996) quando um indivíduo visita um museu, quer seja, pela primeira vez ou repetidas vezes, cria-se sempre um contexto cultural singular e único na mente do visitante, uma perspetiva que enfatiza a ideia de que os museus não são espaços estáticos que preservam o passado; constituem ambientes dinâmicos que moldam a compreensão e a interpretação cultural.

No contexto museológico, é necessário compreender os princípios que sustentam a conceção de exposições. McLean (1993) identifica três orientações universais que

devem nortear a prática museológica, as quais ultrapassam a simples apresentação de objetos e colocam o visitante no centro do processo: (i) expor elementos materiais, (ii) funcionar como meio de comunicação e (iii) privilegiar as experiências geradas em detrimento da ênfase exclusiva nos produtos. Esta visão traduz uma mudança de paradigma, em que o valor de uma exposição reside sobretudo no impacto e na interação que proporciona, e não apenas no objeto exibido (McLean, 1993).

Belcher (1991) discute a tensão histórica entre o mandato educativo dos museus e a necessidade de engajamento do público. Ao contrário de Higgins (*apud* Belcher, 1991) e outros académicos que defendem a centralidade da função educativa e didática das exposições, o autor questiona a rigidez desta visão. O modelo tradicional associa as exposições didáticas ao objetivo de "instruir e educar" (p. 62), encorajando o visitante a envolver-se num processo de aprendizagem, mas o autor rompe essa perspetiva, abrindo caminho para a superação de um modelo unidirecional de ensino em favor de abordagens que priorizam a experiência e o envolvimento emocional (Belcher, 1991).

Além disso, identifica modalidades de exposição que exigem participação ativa, como o caso das exposições interativas, frequentemente mediadas por tecnologias computacionais, e das exposições responsivas, que estabelecem uma comunicação de via dupla ao responder automaticamente à chegada do público (Belcher, 1991). Estas categorias sublinham que a experiência museológica deve ser concebida como um processo dinâmico, em que a ação do visitante e a reação da instituição se articulam de forma integrada (Belcher, 1991). A PNE torna-se manifestação contemporânea destes princípios, ampliando a experiência do visitante para além do foco nos artefactos estáticos, através de iniciativas participativas.

Para Duarte (1997), as exposições temporárias podem despoletar estas atividades não- expositivas ao afirmar que "promovem e/ou suscitam a produção de textos e o debate entre antropólogos" (p. 51). Assim, uma mostra temporária — por exemplo, sobre o Fado — pode ser enriquecida por debates, palestras ou performances, demonstrando que a PNE emerge como complemento natural da exposição.

Não obstante Duarte (1997) referir-se especificamente às exposições temporárias, a sua análise demonstra que o valor destas reside também na capacidade de suscitar debate, de integrar múltiplos média e de assegurar flexibilidade temática. Estes três elementos constituem fundamentos conceptuais da PNE, que pode ser entendida como a resposta operacional a estas exigências, permitindo ao museu afirmar- se como um

impulsor de produção e debate de saberes. Se o museu é um ambiente dinâmico que ativamente cria esses contextos culturais, é imperativo que esta função se baseie numa estrutura de gestão sólida e estratégica. Neste sentido, Fernandes (2007) define a programação como um "elemento essencial na organização e funcionamento dos museus" (p.147). A programação museológica, que abrange o conjunto diversificado de atividades não expositivas, é conceptualizada em três fases chave que garantem a sua relevância e coerência (Fernandes, 2007). A primeira é a definição, esta fase estabelece a missão, a visão e o foco do museu, explicitando o propósito e as atividades a realizar (Fernandes, 2007). Torna-se fundamental para alinhar a PNE com os objetivos institucionais e a visão de longo prazo. A segunda fase, intitulada conceção da gestão, envolve a implementação através de um "plano anual de trabalho" (Fernandes, 2007, p.139), que detalha os objetivos, e estabelece os recursos humanos e materiais necessários para a concretização dos programas. A autora destaca, neste âmbito, o "Plano de divulgação cultural, entretenimento e lazer" (p.140) como um instrumento de análise valioso, que enquadra a diversidade de iniciativas da PNE. A última, a análise e avaliação, tem como propósito definir o que será alterado ou não, com base na avaliação dos públicos e da sua assiduidade (Fernandes, 2007).

A importância desta estrutura de planeamento reside na sua capacidade de transformar a missão do museu em ações concretas. A PNE, que inclui *workshops*, palestras e performances, deve ser concebida de forma pertinente e coerente, estando ancorada nesta gestão de objetivos e na alocação de recursos. A fase de análise e avaliação é particularmente crucial, pois permite que a PNE cumpra a sua função de envolver o público e responder às suas necessidades, utilizando o feedback para a adaptação constante da oferta.

Gameiro (2004) aborda a questão do planeamento, como sendo basilar, na medida em que define os princípios que orientam quer as exposições quer as ações educativas. As exposições *per se* delineiam metas e atividades específicas para um período determinado (Gameiro, 2004). Porém, em muitos museus, as exposições são frequentemente organizadas por razões práticas, sem uma abordagem cuidadosa e avaliação dos seus propósitos (Gameiro, 2004). Frequentemente, observa-se inexistência de coesão entre os temas das exposições e a visão museológica da instituição, resultando numa sucessão de eventos sem uma narrativa consistente (Gameiro, 2004). A autora ressalta que a evolução do entendimento sobre o valor de significação que os objetos têm na sociedade e o desenvolvimento dos processos de comunicação concorreu para a

evolução do processo expositivo, salientando, assim, que a transformação e a adaptação serão sempre necessárias no médio-longo prazos (Gameiro, 2004).

Neste paradigma, a comunicação no museu não deve ser linear nem passiva; pelo contrário, deve promover interatividade e diversificação de suportes, visando experiências educativas envolventes e agradáveis (Gameiro, 2004). Para isso, é fundamental recorrer à literacia sensorial do visitante, estimulando múltiplos sentidos — visão, audição, tato, olfato e movimento corporal — e legitimando, dessa forma, a integração de atividades performativas, lúdicas e tecnológicas na programação não expositiva (Gameiro, 2004).

A estruturação desta comunicação dinâmica depende, contudo, da eficácia da avaliação. A ausência de um canal de feedback é identificada como uma falha, pois impede a verificação dos objetivos da mensagem museológica (Gameiro, 2004). A autora dedica uma análise aprofundada ao conceito de feedback, destacando a sua importância para o "desenvolvimento concertado de processos e práticas da museologia contemporânea" (p. 92). A introdução do feedback permite corrigir o discurso e as práticas em função das características heterogéneas do público (Gameiro, 2004).

Em suma, a PNE é o mecanismo através do qual o museu concretiza o seu papel de comunicador ativo, estabelecendo um "diálogo interrogativo" (Gameiro, 2004, p.74) com o público e assegurando que o planeamento (Fernandes, 2007) seja constantemente ajustado pelas avaliações decorrentes do feedback dos utilizadores.

1.3 Dimensão Institucional da Programação Não Expositiva

A prática curatorial, tal como a entendemos hoje, resultou de uma evolução histórica. Se, no século XIX, a função do curador se limitava à seleção, organização e administração das coleções, rapidamente passou a incluir a definição de narrativas e temas capazes de conferir novos significados às obras (Coelho, 1997). Essa transformação aproximou a curadoria de um papel interpretativo, em que críticos e historiadores da arte ganharam influência na mediação entre artistas, museus e públicos (Coelho, 1997).

Na contemporaneidade, o trabalho em museus exige a colaboração de diferentes perfis profissionais. Agentes, produtores, programadores e gestores culturais contribuem de forma complementar para a criação de experiências culturais, cabendo-lhes desde a conceção e organização de atividades até à mediação com o público (Coelho, 1997). Embora tradicionalmente associados às exposições, estes papéis também se refletem na programação não expositiva.

Barry Lord & Lord (1999) lembra que uma exposição não se limita à disposição de objetos: procura provocar impacto e mudança no visitante. Esta lógica pode ser estendida à PNE, que, mesmo não partindo de coleções, deve também responder a perguntas essenciais: que significados se pretende comunicar, para quem, e através de que meios? A ausência de objetos expostos não retira responsabilidade ao museu, mas obriga a explorar novas linguagens e formas de mediação cultural. Ter as respostas a essas perguntas começa por definir a missão do museu e os seus objetivos.

1.3.1 Parcerias estratégicas

A capacidade de os museus estabelecerem parcerias estratégicas e colaborativas é um fator determinante para a sua relevância e desenvolvimento na era da aprendizagem. O relatório de David Anderson (1999), *A Common Wealth: Museums in the Learning Age*, destaca que colaborações com diferentes instituições — culturais, educativas ou comunitárias — permitem ampliar recursos, alcançar novos públicos, melhorar os seus serviços e consequentemente, realizar projetos desafiantes. As parcerias oferecem ainda oportunidades para partilhar riscos, adquirir competências complementares e reforçar o apoio social e institucional (Anderson, 1999).

Embora os benefícios sejam evidentes, as parcerias enfrentam desafios significativos, incluindo diferentes prioridades, recursos financeiros limitados, falta de experiência dos profissionais, entre outros (Anderson, 1999). Assim, a PNE deparar-se-á com estes obstáculos, contudo, será sempre relevante criar redes de conhecimento que ampliam o alcance e o impacto das suas atividades culturais.

1.3.2 Os públicos da PNE

John Falk (s.d) propõe um modelo para compreender o comportamento dos visitantes, centrado nas suas motivações de identidade. Em vez de classificar o público por fatores demográficos, o autor defende que a experiência museológica é determinada pelas intenções e necessidades pessoais que cada visitante traz consigo — sejam elas de aprendizagem, socialização, contemplação, entretenimento ou autoexpressão (Falk, s.d.). Essas motivações influenciam não só a forma como cada indivíduo interage com as exposições, mas também o que recorda e valoriza após a visita, determinando a profundidade da experiência e a criação de memórias duradouras (Falk, s.d.)

A partir desta perspetiva, compreender as identidades dos visitantes permite aos museus personalizar as suas ofertas culturais, ajustando conteúdos e estratégias de mediação a diferentes perfis e expectativas. A PNE concretiza esse princípio ao oferecer atividades diversificadas que respondem às formas de envolvimento do público. Assim, contribui para transformar a visita museológica numa experiência significativa e adaptada ao indivíduo, fortalecendo o vínculo emocional e cognitivo entre o visitante e a instituição museológica (Falk, s.d.).

Hanquinet (2013) aborda o conceito de "perfil cultural", referindo-se a uma dimensão mais especificamente cultural dos estilos de vida; levando em conta formas de comer e vestir, por exemplo, ou seja, estudar estes perfis permite estar por dentro do papel que o museu tem na vida das pessoas. A autora defende que os museus de arte têm vindo a distanciar-se gradualmente do seu tradicional papel de preservar a alta cultura, optando por uma abordagem mais orientada para o mercado de lazer e entretenimento, por oferecerem espaços como lojas, restaurantes e exposições abertamente apelativas (também designadas *blockbuster*). Para alguns, este comercialismo levanta críticas, por poder pôr em causa a missão do museu, uma vez que a inclusão de recursos comerciais pode ser percebida como uma tentativa de capitalizar a experiência do visitante, o que pode desafiar as naturezas cultural e educativa associadas aos museus (Hanquinet, 2013).

A dualidade entre preservar a integridade cultural e atender às procuras do público moderno incita ao debate sobre o papel dos museus na sociedade contemporânea (Hanquinet, 2013). Como é que essas instituições equilibram a necessidade de atrair visitantes, garantindo ao mesmo tempo a preservação e a promoção da cultura e da arte? (Hanquinet, 2013). Essa evolução suscita questões importantes sobre a natureza em

constante mudança da cultura e como as instituições culturais respondem a essas transformações (Hanquinet, 2013).

Ross (2004) discute como os profissionais dos museus têm de pensar estrategicamente em como cativar as pessoas, seguindo por vezes o caminho do populismo, isto porque os museus têm cada vez mais concorrência com "leisure activities and leisure facilities" (p. 89).

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Museus (2014) destaca a importância dos museus como agentes catalisadores do desenvolvimento económico e social em diferentes níveis, seja local, regional ou nacional. Este sugere que os museus, conscientes da sua função social, podem desempenhar um papel vital na construção de novas alternativas para o progresso económico. Portanto, é defendido que os museus não são apenas locais de preservação e exibição de artefactos culturais, mas também agentes ativos na promoção do desenvolvimento económico e na construção de uma sociedade mais inclusiva e inovadora, capazes de impulsionar o crescimento económico e o fortalecimento das comunidades locais (Instituto Brasileiro de Museus, 2014).

O Estudo de Públicos de Museus Nacionais (EPMN), que decorreu em 2018 e 2019 é uma pesquisa pioneira que envolveu diversos museus sob a tutela da Direção Geral do Património Cultural (DGPC). Durante um período de doze meses, o estudo investigou uma ampla gama de dimensões relacionadas aos públicos desses museus, desde os seus perfis sociais e práticas culturais até às suas expectativas, avaliações e sugestões após a visita (Neves, 2020). A pesquisa combinou uma abordagem quantitativa, com um extenso questionário respondido pelos visitantes, e uma abordagem qualitativa, que explorou opiniões e sugestões dos públicos (Neves, 2020). O estudo teve como objetivos produzir informações atualizadas e confiáveis sobre os públicos de cada museu participante, além de promover o conhecimento sociológico sobre os diferentes tipos de públicos e os desafios que as instituições museais enfrentam na relação com esses públicos (Neves, 2020).

Os resultados do EPMN revelaram uma diversidade de públicos, primeira realizando uma distinção entre visitantes (todos os que entram nos museus) e públicos (aqueles com mais de 15 anos que frequentaram a programação expositiva), reparando-se numa predominância de visitantes estrangeiros, especialmente franceses (Neves, 2020). Além disso, a pesquisa identificou uma predominância entre perfis qualificados educacionalmente e do sexo feminino e mostra-se que muitos são estreantes (81%), mas

também há um número significativo de visitantes frequentes (13%). Destaca-se ainda importância das crianças e jovens nas visitas aos museus nacionais, muitas vezes acompanhados por familiares ou amigos (Neves, 2020).

Em concreto, no caso do Museu Nacional de Arte Antiga, com base nos dados do EPMN, revela um esforço de diversificação da oferta educativa e cultural, embora limitado por constrangimentos tecnológicos, humanos e comunicacionais (Neves, et al, 2018). O museu desenvolve um conjunto consistente de atividades educativas — visitas orientadas, oficinas e workshops — complementadas por colóquios, conferências e espetáculos, mas estas iniciativas ocorrem de forma menos regular e com menor expressão face às atividades expositivas (Neves, et al, 2018). A ausência de tecnologias de mediação digital (como ecrãs interativos, audioguias, QR codes ou aplicações móveis) restringe as possibilidades de interação e aprendizagem informal, traduzindo-se numa experiência essencialmente contemplativa (Neves, et al, 2018).

Os públicos do MNAA, maioritariamente qualificados e assíduos, reconhecem o valor da PNE, mas apontam a falta de dinamismo e de inovação como fragilidades centrais e as suas sugestões enfatizam a necessidade de maior interatividade, nomeadamente através de conteúdos multimédia, experiências participativas e recursos tecnológicos que aprofundem o conhecimento sobre as obras (Neves, et al, 2018). A dimensão comunicacional da PNE também é alvo de críticas. Os visitantes referem insuficiente divulgação das atividades e escassez de visitas guiadas, bem como a falta de informação multilingue, fator particularmente relevante num museu com elevado número de visitantes estrangeiros (Neves, et al, 2018). Estas lacunas, somadas à carência de recursos humanos que condiciona a abertura de salas e a regularidade das atividades, limitam a eficácia da PNE enquanto instrumento de participação cultural e de democratização do acesso (Neves, et al, 2018).

Em síntese, a PNE do MNAA constitui uma componente programática relevante, mas ainda subaproveitada. O museu demonstra uma orientação educativa sólida, porém assente em práticas tradicionais e pouco digitalizadas. A ausência de ferramentas tecnológicas e a irregularidade das ações participativas comprometem o potencial da PNE, que permanece mais próximo de um modelo complementar às exposições do que de um eixo autónomo de mediação e envolvimento com os públicos.

1.3.3 A Experiência do Visitante

Nina Simon (2010) introduz o conceito de museu participativo, enfatizando a importância de envolver os visitantes de forma ativa no processo de construção de significado. Para a autora, o museu deixa de ser um espaço centrado na autoridade curatorial para se tornar num laboratório social, onde o público contribui com perceções, interpretações e experiências pessoais. Simon exemplifica como pequenos gestos de participação — a possibilidade de dar feedback ou escolher conteúdos preferidos — reforçam o sentimento de pertença e tornam a visita mais memorável. A autora reconhece, contudo, que os visitantes não são um grupo homogéneo: enquanto alguns valorizam atividades criativas e colaborativas, outros preferem experiências mais contemplativas (Simon, 2010). A PNE, ao diversificar os formatos de envolvimento, permite equilibrar essas expectativas distintas, oferecendo tanto momentos de participação ativa quanto espaços de fruição individual (Simon, 2010). Deste modo, concretiza o ideal do museu participativo, promovendo relações horizontais entre instituição e público.

Na obra *Participação: Partilhando a Responsabilidade*, Ana Carvalho (2016) destaca a importância do envolvimento das pessoas na valorização do património cultural como um meio de garantir o direito de todos à presença ativa na vida cultural. Para o efeito, destaque-se a promoção da gestão e preservação do património centradas na pessoa humana e nos seus valores (Carvalho, 2016). Assim, o pluralismo, a liberdade, a compreensão do outro e a dignidade humana são elementos fundamentais numa sociedade culturalmente rica (Carvalho, 2016). As trocas e projetos comuns permitem que as gerações enriqueçam mutuamente a cultura, mesmo que inicialmente possa haver "choques", descontinuidades e/ou ruturas (Carvalho, 2016). Eventualmente, essas mudanças são incorporadas ao património comum, enriquecendo-o (Carvalho, 2016).

A autora refere que a participação mais abrangente de públicos e/ou comunidades nas atividades museológicas manifesta-se em diversas formas, adotando modelos variados e atingindo diferentes níveis de profundidade. Essa abordagem pode abranger áreas como exposições, assim como áreas mais reservadas, incluindo coleções e documentação, estendendo-se à gestão de espaços e ao estabelecimento, cada vez mais prioritário, da presença na *internet* e redes sociais digitais (Carvalho, 2016). Diz ainda que os museus optam por estabelecer parcerias com diversos intervenientes e envolver uma variedade de públicos e/ou comunidades em diversas frentes de atuação pela necessidade de manterem a sua relevância, afirmarem-se como entidades a serviço da

sociedade e garantirem sustentabilidade nos âmbitos social, económico e cultural (Carvalho, 2016). Essa procura por um maior envolvimento reflete o reconhecimento da importância de uma conexão mais próxima entre os museus e as suas comunidades (Carvalho, 2016). Importa referir que essa conexão pode envolver uma série de elementos, como uma maior participação do público nas atividades do museu, colaborações em projetos educacionais, *feedback* ativo por parte da comunidade, inclusão de histórias locais nas exposições, entre outras práticas que promovem a interação e a cocriação de experiências culturais (Carvalho, 2016).

Contudo, este ideal de participação enfrenta tensões. Embora seja frequentemente apresentado como objetivo consensual, o envolvimento dos públicos pode revelar-se superficial, limitado a práticas de consulta ou legitimação simbólica, sem efetiva partilha de poder (Carvalho, 2016). A perspetiva crítica de Carvalho (2016) permite problematizar essa ambiguidade: se, por um lado, a aproximação museu–comunidade é condição essencial para a relevância social da instituição, por outro, implica a renegociação do equilíbrio entre a autoridade científica do museu e o conhecimento experiencial das comunidades.

As quatro dimensões de experiência propostas por Pine & Gilmore (2013) no seu modelo de *Economia da Experiência* podem ser aplicadas ao contexto dos museus para entender como eles criam experiências imersivas e memoráveis para os visitantes. Cada dimensão descreve um tipo diferente de envolvimento que o público pode ter durante uma visita (Pine & Gilmore, 2013). No contexto de programação não expositiva, "(…) we see the "four Es" – entertainment plus the educational, escapist and aesthetic realms of experience" (p.32), estas dimensões tendem a cruzar-se, criando experiências holísticas e multissensoriais (Pine & Gilmore, 2013). Os autores defendem que, ao criar experiências envolventes, deve-se considerar múltiplas dimensões — sensorial, pessoal, social, intensidade, complexidade e contexto cultural. Qualquer forma de envolvimento ou prazer torna a experiência mais memorável (Pine & Gilmore, 2013).

Assim, uma oficina artística pode combinar os aspetos educativos e estéticos, ao permitir que os participantes aprendam técnicas e expressem criatividade de forma prática e sensorial. Uma performance, por sua vez, integra as dimensões estética e escapista, ao envolver o público numa experiência imersiva que rompe com o quotidiano e o transporta para outro universo simbólico. Já uma visita teatralizada exemplifica a fusão entre entretenimento e educação, ao transformar a mediação patrimonial numa narrativa

dramatizada que conjuga aprendizagem e entretenimento. Estas sobreposições demonstram que a PNE constitui um campo privilegiado para a criação de experiências complexas e memoráveis, nas quais diferentes modos de envolvimento se complementam e reforçam mutuamente.

Ainda, Pine & Gilmore (2013) descrevem a ideia de que "o trabalho é teatro" (p.41), ou seja, cada interação entre mediadores, educadores e visitantes deve ser pensada como uma encenação intencional e envolvente. Nos museus, isto traduz-se na criação de ambientes participativos, onde o público é convidado a desempenhar um papel ativo, em vez de permanecer mero observador (Pine & Gilmore, 2013).

Teresa Scheiner (2017) analisa criticamente as tensões entre museus, património, turismo e sociedade contemporânea, destacando como o fenómeno da "museificação" (p.7) — a transformação de bens culturais em objetos de consumo — tem conduzido a uma "cenificação" (p.10) das práticas culturais. Esse processo, para satisfazer a lógica do turismo de massa, resulta na superficialização da experiência e na perda do seu valor (Scheiner, 2017).

Scheiner (2017) propõe, nesse sentido, a proposta de Vaufrey (2015), de adotar estratégias de nicho, em oposição às grandes exposições de apelo mediático e elevado custo. A última proposta da autora são visitas guiadas individuais ou para pequenos grupos (Scheiner, 2017). Isto, aplicando-se à PNE, será um ponto a favor, pois, surge como um instrumento eficaz para contrariar a lógica da cenificação e restabelecer a dimensão vivencial, ao ter atividades, oficinas, percursos interpretativos, com limite de pessoas, sendo capaz de tornar a experiência mais personalizada.

Marques dos Santos (2001) constitui-se como uma referência no estudo da relação entre museu e público em Portugal, com a sua dissertação, centrada no Museu Nacional de Etnologia, no Museu Nacional do Traje e no Museu do Design, analisando as estratégias museológicas e organizacionais que condicionam a experiência do visitante. Santos (2001) introduz o conceito de "Envolvente" para descrever o conjunto de condições que o museu deve garantir para atrair, acolher e interagir com os seus públicos. Distingue-se duas vertentes, a "Envolvente Exterior" — relacionada com a comunicação e visibilidade do museu — e uma "Envolvente Interior", que abrange o espaço físico, os serviços de receção e, sobretudo, as atividades de interação com o visitante, sendo nesta segunda dimensão que a PNE se insere (Santos, 2001).

No âmbito da "Envolvente Interior", Santos (2001) sublinha o papel determinante

dos Serviços Educativos, entendidos como mediadores da relação entre o acervo e os visitantes. Estes serviços são responsáveis por criar relações cognitivas e emocionais com o público, por meio de atividades que estimulam a curiosidade e o envolvimento ativo (Santos, 2001). As propostas observadas nos museus estudados — desde ateliers criativos e ações performativas até programas de mediação intergeracional — antecipam as práticas contemporâneas de PNE, nas quais a aprendizagem é experiencial e colaborativa (Santos, 2001). Outro contributo relevante do autor é a atenção à diversidade de públicos, reconhecendo a necessidade de adaptar o espaço e as atividades às diferentes tipologias de visitantes — grupos escolares, famílias, idosos, pessoas com deficiência, entre outros (Santos, 2001). Essa abordagem inclusiva reforça a ideia de que a programação museológica deve garantir acessibilidade física, intelectual e emocional (Santos, 2001).

Por fim, o autor destaca a importância de prolongar a experiência museológica para além da visita, por meio de materiais informativos, recursos audiovisuais e suportes digitais que permitem ao visitante revisitar o conteúdo e partilhá-lo socialmente. Essa preocupação com a memória e a continuidade da experiência é congruente com a lógica da PNE, que pode procurar estender a vivência museológica para fora do espaço expositivo, estimulando a ligação duradoura entre o público e a instituição, fazendo com que aquele visite a instituição museológica com mais frequência, ganhando igualmente uma maior afinidade com a mesma (Santos, 2001).

1.4 Tipologias e formatos da Programação Não Expositiva

Afirmando-se como um "espaço vivo" (Cardoso, 2021, p. 602), aberto a todos os públicos e capaz de oferecer experiências diversificadas a diferentes segmentos da sociedade, o museu, reforça a ideia de que a sua legitimidade decorre sobretudo dos recursos humanos que nele trabalham, configurando-o como um lugar de investigação e de confiança, no qual se comunica e partilha o conhecimento em torno da fruição do património e da obra de arte. No seio desta lógica institucional, os Serviços Educativos (SE) assumem um papel central na comunicação e na mediação com os públicos. A sua missão não se limita à programação de atividades e visitas dirigidas a diferentes segmentos, explorando as coleções e a história do edifício; eles representam também um espaço de inovação educativa.

O Decreto-Lei nº 45/80, no Capítulo 1, art.2º, alíneas a) e b) estabelecendo que

estes devem assumir um papel ativo na relação com o público, recorrendo a diferentes formas de comunicação e interação cultural. Para tal, prevê-se que estas instituições promovam atividades diversificadas, como exposições temporárias, ciclos de conferências, concertos ou visitas guiadas, ambicionando dialogar com a comunidade e ampliar o acesso ao património cultural.

O mesmo Decreto-Lei destaca ainda a importância de uma programação cultural contínua e articulada, incentivando a colaboração entre museus, escolas, associações culturais, profissionais e outras entidades públicas ou privadas. Esta dimensão cooperativa sublinha a vocação do museu como espaço de encontro e partilha, integrando-o nas redes de produção e difusão do conhecimento. Através desta orientação, reforça-se a legitimidade de práticas como a programação não expositiva, que privilegia a participação, o diálogo e a cocriação com os públicos, e outras instituições, aproximando o museu das comunidades e tornando-o um espaço vivo, educativo e cultural.

Recentemente, o Decreto-Lei n.º 79/2023, que estabelece a criação da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E, introduz uma conceção ampla de atuação museológica, que se manifesta na expressão "a par de uma oferta de programação cultural de excelência", abrindo espaço para entender que os museus não se limitam à exposição de objetos, envolvendo também ações educativas, comunitárias e participativas.

1.4.1 Concertos

Neste sentido, podemos abordar alguns outros tipos de programação que são uma mais valia na interação museu-público, como concertos. A música é uma forma de arte, que tem vindo a ser integrada na programação de alguns museus. Segundo Visscher, embora os museus modernos se tenham consolidado como "templos de arte" (2019, p.14) que privilegiam a contemplação silenciosa e a primazia da visão, a integração do som e da música tornou-se uma das tipologias mais dinâmicas da programação não expositiva. Uma primeira tipologia corresponde à programação performativa e concertos, com temporadas musicais associadas a exposições e coleções. Exemplos notáveis incluem o Montreal Fine Arts Museum, que adaptou uma capela para concertos de música de câmara, e o Victoria and Albert Museum, que mantém uma forte tradição de concertos.

No contexto nacional, destacam-se os Concertos Candlelight, que incluem "diversos cenários, desde palácios a espaços museológicos" (Sousa, 2023). O Pavilhão das Gaivotas, no Museu d Marinha, foi um desses lugares que deu palco a um concerto à

luz das velas. Um local que possui vasta História nacional, exemplo disso são as embarcações reais que lá estão expostas (Sousa, 2023). Os concertos Candlelight têm acontecido em várias localidades, em Lisboa, para além do Museu da Marinha, já foi palco o Reservatório da Mãe d'Água das Amoreiras. Um ótimo exemplo de que combinando apenas uma orquestra e "simples" velas, se confere um novo contexto ao espaço e se cria um espetáculo com grande afluência de público. O Museu do Oriente, em Lisboa, promove espetáculos de música e dança tradicional japonesa. O Museu Nacional de Arte Antiga também já realizou e realiza diversos concertos. Esses concertos geralmente acontecem na sala de exposição ou no jardim do museu. Na sua programação de verão de 2024 têm vários espetáculos de Ópera.

Em síntese, a programação musical nos museus funciona como ferramenta de envolvimento e oportunidade criativa, oferecendo ao público uma experiência imediata e distinta.

1.4.2 Moda

Um dos tipos de eventos que não costuma acontecer em museus em Portugal são desfiles de moda, ao contrário do que acontece no contexto internacional, como é exemplo o Museu do Louvre, onde sucede com mais frequência, recebendo marcas como Louis Vitton e Balenciaga. Em 2022, em França, a marca Louis Vuitton exibiu a sua coleção outono-inverno de 2022/2023, pelo estilista Nicolas Ghesquière, no Museu D'Orsay, tendo sido a primeira vez que este tipo de evento foi lá apresentado (Deeny, 2023), ao contrário do Museu do Louvre, que já tinha sido recebido desfiles de moda.

Em Portugal, apesar de serem bastante pontuais os eventos de moda, o *designe*r Nuno Gama foi o curador da apresentação da sua coleção primavera-verão do ano de 2019, que ocorreu no terceiro piso do Museu Nacional de Arte Antiga, em Lisboa. Para organizar a sua exibição, não moveu nada do museu, deixou tudo como estava (Gonçalves, 2018). Gama relacionou-se com as obras de arte presentes no Museu e tentou transpô-las nas suas peças de roupa, sendo esse o motivo da escolha desta instituição (Gonçalves, 2018).

1.4.3 Artes performativas – Dança

No que concerne a este tipo de arte, é relevante abordar o "Dancing Museums",

que consiste num projeto colaborativo, entre coreógrafos, bailarinos e curadores de museus, que reúne dança contemporânea e museus. Intitulam-se como sendo um projeto de "pesquisa-ação", que visa promover colaborações de longo prazo entre a dança e museus (Dancing Museums, s.d). Para além disso, a Dancing Museums (s.d) coloca o seu enfoque no público, afirma encorajar as pessoas a experienciar novas formas de democracia, com os seus valores de acesso e inclusão, e comunidade, pois a coreografia nos museus é mais do que um simples espetáculo. Isto é, pretende que o público ganhe uma nova perspetiva sobre a relação entre as obras de arte e o ambiente do museu. Desta forma, a conjugação da arte "em movimento" com a arte imóvel cria um espetáculo que pode ser considerado íntimo (Dancing Museums, s.d). O Museu Orangerie, em França, também acolhe espetáculos de dança, como fez com o "Bolero" e "Dança nos Nenúfares", cuja coreografia pertence a Bintou Dembélé, que teve a sua última representação em junho de 2024 (Museu Orangerie, s.d).

A nível nacional, acontece no Museu de Serralves, no Porto, um programa anual que pretende interligar as artes visuais, a música e a performance, designado por "Museu como Performance" e a sua 7ªa edição foi "um passo para a afirmação do lugar da performance no espaço do Museu, mas também para o seu questionamento" (Serralves, 2021).

Para além das descritas supra, podemos ainda elencar outras atividades, como *workshops*, oficinas, palestras, colóquios, ciclos de conversas, que são mais usuais de os museus organizarem, inclusive as mais abordadas nos museus que pertencem aos estudos de caso no presente trabalho.

2. Desafios e limitações

Os museus, como instituições enraizadas nos seus territórios e nas suas comunidades, têm um papel a cumprir na promoção da sustentabilidade, que deve ser integrada na sua gestão. O Programa Ibermuseus desenvolve, há vários anos, medidas para a construção de modelos de gestão museológica sustentável, integrando as dimensões "social, cultural, económica e ambiental" (Ibermuseus, 2025 p.45), em coerência com a Agenda 2030. Implementar a sustentabilidade museal requer repensar práticas internas, reforçar laços comunitários e agir de forma responsável no uso dos recursos, de modo que os museus contribuam para o bem-estar coletivo (Ibermuseus, 2025). O Programa integrou a sustentabilidade em várias ações relevantes, como o

lançamento do Guia “Criar e avaliar conteúdos virtuais em museus” (p.45), cursos de capacitação e a aplicação do “Sistema de Autoavaliação de Acessibilidade” (p.45) em diversos países ibero-americanos (Ibermuseus, 2025).

Ainda acerca de conteúdos virtuais proporcionados pelos museus, o estudo de Ennes (2021) examina a escassez de recursos orçamentais como uma barreira significativa para o desenvolvimento e a continuidade de programas de aprendizagem à distância em museus. O estudo revela que os custos para manter o equipamento tecnológico e de *software* não eram cobertos pela receita, levando à sua descontinuação (Ennes, 2021). Quase um terço dos museus inquiridos no estudo inicial de Ennes (2021) não possuíam um orçamento dedicado aos seus programas de aprendizagem à distância. A busca por parcerias e subsídios (*grants*) é vista como uma estratégia vital para compensar os custos e sustentar estes programas (Ennes, 2021).

A falta de capacidade do pessoal e a necessidade de novas formações são outras das dificuldades sentidas para a implementação eficaz dos programas mencionados. Alguns inquiridos por Ennes (2021) indicaram que "não tinham as competências, recursos ou tempo" (p.253) para desenvolver e implementar programas de aprendizagem à distância. Esta carência de pessoal é um motivo pelo qual alguns museus não ofereciam programas *online*, pois preferiam assegurar a mais alta qualidade possível na programação já existente (Ennes, 2021).

No contexto nacional, a questão da escassez de profissionais nos museus portugueses tem sido repetidamente sinalizada por especialistas do setor da cultura. Num documento dirigido à Assembleia da República, associações do património cultural, como o Conselho Internacional de Museus (ICOM-Portugal), a Associação Profissional de Conservadores-Restauradores de Portugal (ARP), Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD), entre outros, alertaram para a “falta de estratégia eficiente e eficaz” (Público, 2022) que conduz à falta de capacidade para resolver problemas, “como a carência de recursos humanos e a degradação de serviços e edifícios” (Público, 2022). Esta carência de recursos humanos tem impacto direto na programação não expositiva, uma vez que limita a possibilidade de a implementar. A ausência de equipas especializadas faz com que a maior parte dos esforços seja canalizada para as funções básicas de manutenção, deixando menor espaço para iniciativas complementares de mediação cultural, oficinas, ciclos de debates ou outras formas de envolvimento ativo do público. É também referida uma “falta de apoio

financeiro" (Público, 2022), o que, por sua vez, será mais um entrave à execução de atividades.

Capítulo 2: Metodologia

Pretende-se, numa primeira fase, compreender o fenómeno de transformação de museus através de toda uma revisão da literatura acerca do contexto dos museus, de como são vistos em sociedade e o seu impacto ao longo da sua evolução. Além disso, o trabalho continuará a explorar o contexto dos gestores culturais, e a entender os desafios que estes enfrentam.

Das técnicas de pesquisa existentes, optar-se-á pela entrevista como a principal ferramenta de recolha de dados empíricos. Esta escolha metodológica qualitativa é justificada pela necessidade de obter uma compreensão aprofundada dos fenómenos estudados, nomeadamente as perspetivas dos profissionais que planeiam e implementam a programação não expositiva. Desta forma, permite-se obter elementos de reflexão que, com certeza, enriquecerão o conteúdo da investigação, e serão semiestruturadas, não abertas nem rígidas, podendo assim a autora deste trabalho conduzir a conversa, sendo que tem já algum fio condutor preparado (Campenhoudt, et al., 2019).

2.1 Questão da investigação e objetivos

A pergunta de partida terá de ser precisa, realista e pertinente (Campenhoudt, et al., 2019), para evitar ambiguidades e manter coerência no texto. Para além disso, "uma boa pergunta de partida procura não só descrever, mas também compreender melhor os fenómenos estudados" (Campenhoudt, et al., 2019, p.51). A dissertação que se pretende desenvolver procurará responder à questão de partida: De que forma a programação não expositiva contribui para a missão dos museus e para o enriquecimento da experiência do visitante, na perspetiva dos gestores culturais?

Neste trabalho, pretende-se explorar a estratégia utilizada, critérios, e todo o processo que engloba a PNE. Pretende-se, igualmente, estudar como as instituições abordam e interpretam as suas atividades. A investigação visa analisar o processo de seleção e realização de eventos que combinam diferentes formas culturais, bem como investigar as perceções dos profissionais em relação à fruição e à receção dessas iniciativas pelo público.

Os objetivos de um trabalho de investigação são divididos em gerais e específicos, os primeiros indicam de uma forma geral aquilo que se pretende atingir, a partir da pergunta de investigação, e os segundos constituem o seu desenvolvimento (Lundin, 2016).

Nesta investigação pretende-se atingir os seguintes objetivos gerais:

1. Analisar o papel da PNE nos museus, focando na sua evolução ao longo das últimas décadas e no papel desempenhado no engajamento do público e na valorização cultural;

2. Investigar as perspetivas de curadores e gestores culturais sobre os desafios e estratégias associados à criação e implementação de programações não expositivas em museus;

3. Analisar como os curadores e gestores culturais percecionam e avaliam a experiência e a fruição dos visitantes em relação à PNE dos museus, considerando o impacto emocional e intelectual que esta pretende gerar.

Assim, os objetivos específicos serão:

1.1. Entender como as atividades culturais não expositivas, na visão dos profissionais, contribuem para atrair o público e renovar o papel dos museus como centros de engajamento cultural na sociedade contemporânea; 2.1. Explorar, por meio de estudos de caso, os processos de seleção e implementação de programas não expositivos, identificando os desafios enfrentados pelos museus e os critérios adotados pelos seus profissionais; 3.1. Analisar as estratégias utilizadas pelos profissionais para avaliar a receção dos visitantes a eventos culturais inovadores, identificando os formatos que consideram mais eficazes e atrativos para promover engajamento e satisfação.

2.2 Trabalho empírico: análise de conteúdo

A técnica da análise de conteúdo permite interpretar as palavras dos entrevistados, em vista a simplificar e categorizar a informação obtida (Santo, 2015; Bardin, 2016). Neste sentido, recorre-se a processos de "codificação, categorização e inferência que se revelam críticos em termos de implementação" (Santo, 2015, p.90).

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho, a primeira etapa será definir

as unidades de registo (Amado, 2000, p.56) e a unidade de enumeração ou contagem (Amado, 2000). O autor aborda ainda as regras da categorização: exaustividade, exclusividade, homogeneidade, pertinência, objetividade, produtividade, conteúdos categorizáveis (Amado, 2000).

Assim, no presente trabalho, recolheram-se as ideias-chave de cada entrevistado que deram origem a unidades de registo, com o objetivo de se entender as convergências e divergências entre os informadores, agrupando por cores, em grelhas de matrizes cromáticas (Apêndice C). Posteriormente, estabeleceram-se as categorias e as subcategorias, com vista a obter as unidades de enumeração, isto é, o número de informadores que partilham as mesmas linhas de ação.

Com base nos princípios definidos por Bardin (2016), em relação à categorização, foram escolhidas as seguintes categorias: "Forma de seleção e planeamento da programação não expositiva; critérios de seleção"; "objetivos da PNE"; "avaliação do sucesso da PNE"; "desafios da PNE"; "colaboração e cocriação"; "estratégias de envolvimento de públicos" e "feedback".

2.3 Entrevistas: a perspetiva dos gestores dos museus em relação à PNE

No método metodológico qualitativo, optou-se pela técnica da entrevista, uma vez que garantem uma maior verdade nas respostas por parte dos entrevistados, melhorando a qualidade da informação (Santo, 2015). Para as entrevistas, as perguntas serão acerca de como a programação não expositiva em museus é selecionada e planeada com base em critérios como relevância para a missão do museu; acerca do sucesso dessa programação; como é feita essa avaliação; acerca dos desafios enfrentados; a colaboração com artistas, museus e instituições; o engajamento do público e as orientações para o planeamento futuro.

As entrevistas, centrais na coleta de dados, possibilitam contacto direto com pessoas importantes para o estudo, ajudando a entender melhor as suas experiências, opiniões e ações (Leitão & Prates, 2017, p. 14). As autoras notam que as entrevistas permitem uma comunicação direta com pessoas de interesse para pesquisas e avaliações de sistemas. Por isso, são benéficas para estudos que querem entender aspetos subjetivos e contextuais (Leitão & Prates, 2017). Explicita-se ainda que as entrevistas podem ser feitas pessoalmente ou à distância (Leitão & Prates, 2017, p. 15). Isso torna a aplicação

flexível e ajuda a conseguir informações de pessoas com diferentes horários, sendo que no presente trabalho ocorreram ambas as opções, metade presencialmente e, para as restantes, recorreu-se à utilização da plataforma *Zoom*. Todos os inquiridos foram informados acerca do objetivo e finalidade das entrevistas, assim como consentiram a gravação das mesmas para o presente trabalho.

2.3.1 Critérios de seleção

Para a seleção dos entrevistados, recorreu-se a uma amostragem intencional, entendida como um processo de escolha estratégica de casos que, pela sua natureza e relevância, oferecem informação particularmente significativa para a compreensão da questão de investigação (Patton, 2015). Foi, ainda, definida uma localidade, justificada pela acessibilidade geográfica e viabilidade logística para a investigadora residente na capital, Lisboa.

A seleção foi realizada com base em critérios que visam proporcionar uma análise comparativa rica e diversificada das práticas de programação não expositiva em diferentes contextos. O enquadramento institucional e jurídico é um critério que considera o modelo de gestão e a tutela administrativa dos museus, distinguindo entre instituições nacionais, municipais e fundacionais. Pretende compreender de que forma diferentes regimes de administração e financiamento influenciam a autonomia programática e a capacidade de inovação das instituições. Por sua vez, o foco temático diz respeito à área de atuação de cada museu — arte contemporânea, ciência, história ou cultura —, refletindo as especificidades disciplinares que moldam as estratégias de mediação e os formatos não expositivos adotados. Na tabela 1 encontram-se os critérios de seleção:

Tabela 1- Categorias em que se inserem os museus

Critério de Análise	Categoria Representada	Museus Incluídos
Natureza Jurídica / Gestão	Público (Nacional, Municipal, Universitário)	Museu de Lisboa, Museu do Aljube, Museu da Marioneta, MNAC, MNHNC.
	Fundação Privada	MAAT, CAM.
Foco Temático Principal	Arte Moderna e Contemporânea	MAAT, CAM, MNAC.
	História, Memória e Património Cultural Específico	Museu de Lisboa, Museu do Aljube, Museu do Oriente, Museu da Marioneta.
	Ciência e História Natural	MNHNC.

Fonte: Elaboração do autor.

Esta seleção de museus diversificada permite uma análise abrangente, contrastando diferentes abordagens à programação não expositiva, desde a gestão de atividades até à promoção de aproximação da comunidade. As entrevistas aos inquiridos foram concebidas para abranger todos os objetivos gerais (1, 2, 3) e específicos (1.1, 2.1, 3.1) da dissertação.

O guião em concreto (Apêndice A) é composto pelas seguintes questões: Como é selecionada e planeada a programação não expositiva? Que critérios específicos são levados em consideração ao escolher a programação não expositiva para este espaço? Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a mesma? Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade, etc? Quais são os desafios enfrentados durante o planeamento e execução? Como ocorre a colaboração com artistas/museus/etc, na realização da PNE? Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos? Qual é a importância do feedback do público no planeamento futuro da programação não expositiva?

2.3.2 Entrevistados

A discussão dos resultados baseia-se nos contributos através de entrevista de oito profissionais que participaram no estudo — David Felismino, Joana Henriques, Joana Fonseca, Ana Raquel Barata, Susana Gomes da Silva, Rita Rato, Filipa Oliveira e Ana Rita Mateus —, todos com experiência e envolvimento na programação não expositiva

nos seus museus. No que diz respeito às suas funções dentro do museu, existem duas categorias: Direção e Serviço Educativo (Tabela 2). As suas perspetivas revelam tanto convergências conceptuais como variações práticas, que refletem as especificidades institucionais de cada museu.

Tabela 2- Enquadramento profissional dos entrevistados

Entrevistado(a)	Função / Cargo	Museu
David Felismino	Diretor-adjunto	Museu de Lisboa
Joana Henriques	Técnica de Serviço Educativo e Programas Públicos	Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia
Joana Fonseca	Diretora-adjunta	Museu do Oriente
Ana Raquel Barata	Coordenadora do Serviço Educativo	Museu Nacional de História Natural e da Ciência
Susana Gomes da Silva	Coordenadora do Serviço Educativo	Centro de Arte Moderna (Fundação Calouste Gulbenkian)
Rita Rato	Diretora Executiva	Museu do Aljube – Resistência e Liberdade
Filipa Oliveira	Diretora	MNAC – Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado
Ana Rita Mateus	Técnica do Serviço Educativo	Museu da Marioneta

Fonte: Elaboração do autor.

2.4 Relevância do estudo

A presente investigação assume uma relevância académica no sentido em que, pretende contribuir para o campo da museologia contemporânea. Num cenário em que os museus se afirmam como ambientes dinâmicos e centros de engajamento cultural, a análise aprofundada das estratégias de programação não expositiva é crucial para compreender a sua evolução e o seu papel na sociedade.

Em primeiro lugar, este estudo preenche uma lacuna identificada na literatura ao oferecer uma análise qualitativa detalhada das perspetivas dos curadores e gestores culturais de museus de Lisboa. Embora a PNE seja um elemento essencial na organização e funcionamento dos museus, existe uma necessidade de aprofundar a compreensão sobre os processos de seleção e implementação, os critérios subjacentes e os desafios

enfrentados por estes profissionais. A recolha de testemunhos reais do "backstage" permite uma compreensão holística das complexidades inerentes à gestão cultural.

Em segundo lugar, a dissertação realça a contribuição dos museus para o enriquecimento da experiência do visitante através da programação não expositiva, abordando esta questão a partir da visão dos próprios profissionais. A análise da forma como os gestores culturais percecionam e avaliam a receção dos visitantes e a eficácia dos diferentes formatos de programação é fundamental para que os museus possam planear e adaptar futuras programações, maximizando o envolvimento do público.

Adicionalmente, o estudo explora a diversidade de abordagens à programação não expositiva em diferentes tipologias de museus em Lisboa (e.g., arte moderna e contemporânea, ciência, história e memória, cultura asiática), abrangendo instituições de índole pública e privada. Esta análise comparativa permite identificar não só os pontos comuns e as boas práticas, mas também as particularidades e as inovações que cada instituição adota para atrair e envolver os seus públicos.

Em suma, pretende contribuir-se para a expansão do conhecimento em museologia ao oferecer uma compreensão aprofundada e contextualizada das estratégias e desafios da programação não expositiva, a partir da valiosa perspetiva dos profissionais que a moldam.

Capítulo 3: Análise e discussão dos resultados

Este capítulo tem o propósito de apresentar e analisar os resultados empíricos desta dissertação, obtidos através de uma abordagem metodológica exclusivamente qualitativa e a sua discussão. Conforme detalhado no Capítulo 2 (Metodologia), os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas conduzidas com profissionais de gestão e programação cultural de oito museus distintos na cidade de Lisboa.

Os oito museus selecionados como estudos de caso – o Museu de Lisboa, o Museu do Oriente, o Museu Nacional de História Natural e da Ciência (MNHNC), o MAAT – Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, o Museu do Aljube, o Centro de Arte Moderna (CAM), o MNAC – Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado e o Museu da Marioneta – foram escolhidos com base em critérios de diversidade que abrangem a sua natureza jurídica/gestão, foco temático principal e o carácter da sua programação e filosofia, conforme estabelecido na Tabela 1 (Critérios de seleção e Museus incluídos nas entrevistas), na secção de Metodologia. Esta amostra diversificada permitirá uma análise comparativa rica, identificando tendências comuns, abordagens inovadoras e desafios específicos em diferentes contextos museológicos de Lisboa.

A análise dos resultados será estruturada para abordar diretamente os objetivos gerais e específicos do estudo. Em particular, serão investigadas as perspetivas dos profissionais sobre o papel da programação não expositiva no engajamento do público e na valorização cultural, os desafios e estratégias associados à sua criação e implementação, e a forma como estes percecionam e avaliam a experiência dos visitantes.

O capítulo será dividido em duas partes principais. Inicialmente, será apresentada uma análise individual de cada entrevista, destacando os pontos mais relevantes, sempre com o suporte de citações diretas dos entrevistados. Posteriormente, será desenvolvida uma análise transversal e comparativa, que permitirá identificar convergências e contrastes e inovações nas práticas de programação não expositiva observadas nos diferentes estudos de caso, consolidando as principais descobertas do trabalho. Esta abordagem qualitativa intensiva permitirá desvendar as complexidades e nuances das decisões programáticas, a filosofia subjacente a cada instituição e os mecanismos que empregam para cumprir a sua missão cultural e social, enriquecendo o conhecimento sobre a museologia contemporânea em Portugal. Ao mesmo tempo, estabelecer-se-á a devida ligação à revisão de literatura e aos conceitos teóricos explorados no Capítulo I,

completando assim a discussão.

Devido à fusão da primeira e da segunda questão do guião, a análise segue uma sequência numérica reordenada, correspondendo aos tópicos discutidos, e não à numeração do guião original.

3.1. Análise de conteúdo das entrevistas

Relativamente à primeira pergunta: Como é selecionada e planeada a programação não expositiva e que critérios específicos são levados em consideração ao escolher a programação não expositiva para este espaço? - A institucionalidade do museu, cinco dos oito dos informadores qualificados afirmam que o critério fundamental para a seleção da Programação Não Expositiva (PNE) é o cumprimento da missão e visão da instituição. Contando com seis de oito informadores, é destacada a importância do Público-Alvo, visando ir ao encontro das expectativas do público, concentrando-se nas comunidades. Especificamente, dois informadores mencionam a importância da educação escolar. Metade dos entrevistados indica que a PNE se interliga e relaciona com as exposições, tanto as de longa duração/permanentes como as temporárias. Ainda, três de oito dos entrevistados consideram as Datas Específicas como um critério de seleção relevante, seja por estarem associadas ao calendário asiático ou a outros momentos específicos, como o Dia Internacional dos Museus. Acerca do critério de Acontecimentos da Atualidade, dois informadores destacam a atenção para a necessidade de um Museu Contemporâneo estar atento ao que está a acontecer; e apenas um para a relação da temática com o dia-a-dia do público. Por último, um dos oito aponta as Condições Operacionais como um critério restritivo, declarando não acolher projetos se não houver condições para os concretizar.

Tabela 3- Relativo à pergunta n.º1: Como é selecionada e planeada a programação não expositiva e que critérios específicos são levados em consideração ao escolher a programação não expositiva para este espaço?

Categoria	Subcategorias	Unidades de Registo	Informadores								Unidades de Enumeração
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Forma de seleção e planeamento da programação não expositiva; critérios de seleção	Institucionalidade do Museu	1.1. Missão do museu	x	x			x	x			4
	Público-Alvo	1.2. Participação dos públicos	x	x		x	x		x	x	6
		1.4. Prioridade à educação formal e ao público escolar				x				x	2
	Programação expositiva	1.4. Acervo e exposições temporárias			x		x	x	x		4
	Acontecimentos da atualidade	1.3 Contemporaneidade		x					x		2
		1.5. Ligação com o dia-a-dia dos públicos				x					1
	Comemorações	1.5.Datas ou momentos específicos			x		x		x		3
	Condições Operacionais	1.8. Viabilidade do espaço						x			1

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

Sobre a segunda pergunta: Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a PNE? – Evidencia-se que a inclusão de todas as idades constitui um dos objetivos da definição da PNE. Dois dos informadores qualificados sublinharam a importância de desenvolver atividades concebidas para diferentes faixas etárias, abrangendo "desde bebés até à terceira idade" (Informador 3). Esta perspetiva reflete uma compreensão ampliada de acessibilidade, que ultrapassa a dimensão física ou cognitiva para se centrar na criação de um museu efetivamente aberto a todos. Nesse sentido, o Informador 4 define como propósito central "tornar este museu acessível a todos os públicos", salientando que a acessibilidade deve ser entendida como a possibilidade de qualquer pessoa usufruir do espaço museológico, independentemente da idade, experiência ou condição individual. Complementarmente, a participação cultural ativa surge como uma vertente desta lógica. Para o Informador 5, o museu deve construir "uma relação com o público em que o público de alguma forma participa ativamente". Embora a maioria dos entrevistados privilegie a abrangência e a participação, observa-se também a intenção de atrair nichos específicos de público. Os Informadores 3 e 7 mencionam o objetivo de aproximar o museu de comunidades específicas ou novos públicos. Esta

estratégia revela uma abordagem de diplomacia cultural e de valorização da diversidade, reforçando o papel do museu enquanto mediador intercultural.

No eixo da Consciencialização Social, os Informadores 4, 6 e 8 realçam a dimensão pedagógica e transformadora da PNE, ao interessarem-se por divulgar conhecimento, educar os públicos acerca da temática do seu museu, constituindo a unidade de registo que prevalece nesta pergunta. O Informador 4 enfatiza o compromisso do museu em promover a compreensão pública da ciência, destacando "a importância da ciência para a sociedade e da conservação da biodiversidade". Por sua vez, o Informador 6 reforça a missão de "preservar a memória da resistência à ditadura e educar para os direitos humanos", associando a programação a uma função ética e cidadã. O Informador 8 quer dar a conhecer todas as vertentes da marioneta, nomeadamente a terapêutica, pedagógica e artística. Estas declarações refletem a articulação entre a prática museológica e o papel educativo, em consonância com a visão de um museu socialmente comprometido e orientado para a consciencialização crítica.

Também emerge, ainda que de forma menos expressiva, o objetivo de afirmar um posicionamento social, mencionado pelo Informador 1. Este entrevistado define-o como "o posicionamento que nós queremos projetar em termos societais", salientando a importância de "compreender a sociedade na contemporaneidade e fazer essa articulação entre o passado, o presente e o futuro". Tal posicionamento evidencia a intenção do museu de se constituir como um agente reflexivo e relevante no debate público, reforçando a sua função de mediação cultural, em que o Informador 7 destaca a relevância comunitária. Por fim, dois dos oito informadores (Inf 3 e Inf 7) destacam a divulgação do seu acervo como objetivo fundamental da PNE.

Tabela 4- Relativo à pergunta n.º2: Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a PNE?

Categoria	Subcategorias	Unidades de Registo	Informadores								Unidades de Enumeração
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Objetivos da programação não expositiva	Função social	2.1. Posicionamento social	x	x							2
		2.7. Relevância comunitária							x		1
	Divulgação Cultural	2.2. Divulgar as coleções			X				x		2
	Democratização e Inclusão de Públicos	2.3. Inclusão de todas as idades			X	x					2
		2.6. Participação cultural ativa					x				1
		2.4. Atrair nicho específico ou novos públicos			X				x		2
	Consciencialização Social	2.5. Educar sobre os temas do Museu				x		x		x	3

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

Na terceira pergunta: Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade? - A avaliação das atividades no âmbito da PNE revela uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos, refletindo uma preocupação crescente com a compreensão global do impacto junto dos públicos. A avaliação quantitativa constitui o método dominante. Na vertente quantitativa destaca-se o uso de questionários, mencionados por seis dos oito informadores, em diferentes formatos — como, por exemplo, "questionário online" (Inf 1), "inquérito de avaliação" (Inf 2) ou "questionário específico de visitas escolares" (Inf 6). Estes instrumentos permitem recolher dados sistemáticos sobre a experiência dos visitantes, funcionando como base para o aperfeiçoamento contínuo da PNE.

Ainda na vertente quantitativa, prevalecem as métricas de adesão, referidas por cinco informadores, centradas sobretudo no número de participantes e na taxa de adesão ("perceber se atingimos ou não o público que tínhamos pensado", Inf 5). Apenas um informador (Inf 7) acrescenta o critério de continuidade do público, a longo prazo, avaliando se "as pessoas foram e voltaram" e se há "um aumento de público a partir dessa atividade", sugerindo uma preocupação com a fidelização e o retorno, mais próxima de uma leitura qualitativa do impacto.

A avaliação qualitativa, por sua vez, foca-se na recolha de feedback detalhado, através de métodos como a observação direta e o debate pós-atividade, referidos por quatro informadores. Estas estratégias — que incluem "observação naturalista" (Inf 5) e "momentos de conversa e debate" (Inf 1) — permitem captar impressões espontâneas e interpretações subjetivas da experiência. Outros meios complementares incluem o Livro do Visitante, citado por dois informadores, e as entrevistas semiestruturadas (Inf 4), usadas para aprofundar perceções sobre as atividades. As redes sociais (Inf 2) e o *graffiti wall* (Inf 4) surgem ainda como instrumentos inovadores de recolha de feedback informal e participativo.

Tabela 5- Relativo à pergunta n.º3: Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade?

Categoria	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Informadores**								**Unidades de Enumeração**
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Avaliação do sucesso da PNE	Avaliação qualitativa	3.1. Conversa e debate	x				x	x		x	4
		3.8. Entrevistas				x					1
		3.5. Observação participante	x	x			x				3
		3.3. Livro de visita	x	x							2
		3.7. Redes sociais		x							1
		3.9 Grafitti wall				x					1
	Avaliação quantitativa	3.6. Número de participantes		x	x		x	x	x		5
		3.10 Indicador de continuidade do público							x		1
	Avaliação quantitativa e qualitativa	3.2 Questionários	x	x	x	x	x	x		x	7

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

A quarta pergunta: Quais são os desafios enfrentados durante o planeamento e execução? - demonstra que os principais desafios enfrentados pelos museus de Lisboa na implementação e sustentabilidade da PNE são de natureza estrutural, curatorial e operacional, refletindo limitações sistémicas que comprometem tanto a continuidade dos projetos como a sua consolidação enquanto prática museológica estável e reconhecida.

Entre os desafios estruturais, a limitação de recursos humanos surge como o obstáculo mais recorrente e significativo. Quatro dos oito informadores qualificados identificam a falta de *staff* como o principal entrave à execução das atividades. O Inf. 3 destaca que o museu dispõe de "apenas duas técnicas de serviço educativo" e que a

"concorrência" com outras instituições torna difícil "fixar monitores externos". De modo semelhante, o Inf. 5 refere que "somos só três no serviço educativo de quadro", reforçando a escassez de profissionais dedicados exclusivamente à mediação. Os Inf. 4 e 6 partilham desta perspetiva, reconhecendo que a insuficiência de pessoal limita a capacidade de planear, implementar e avaliar projetos com a profundidade desejada.

A par da falta de recursos humanos, a limitação financeira constitui outro dos fundamentais entraves à sustentabilidade da PNE. Três dos oito informadores mencionam o constrangimento orçamental como um desafio constante. O Inf.1 fala num "desafio orçamental" permanente, o Inf. 7 sublinha o "desafio financeiro", e o Inf. 4 acrescenta que esta dificuldade é agravada pela ausência de "autonomia financeira", o que restringe a capacidade de resposta às necessidades de programação e à inovação nos formatos de mediação.

No campo curatorial e de relevância social, emergem questões associadas à coerência temática, à pertinência das propostas e à sua seleção ética e representativa. Três informadores referem a dificuldade de escolha entre as várias propostas que possuem (Unidade de Registo 5.4). O Inf. 2 descreve o processo de seleção como um "grande ato de responsabilidade", sublinhando a preocupação ética de evitar que determinadas vozes ou comunidades caiam na "invisibilidade". O Inf. 6 reforça esta ideia ao admitir que, perante uma "multiplicidade de temas", é necessário escolher "que temas é que eu quero trabalhar", o que implica um exercício de curadoria consciente e seletivo.

A pertinência e o impacto social da programação são igualmente apontados como desafios significativos. Dois informadores destacam a dificuldade em manter uma programação "relevante para o público", enquanto o Inf. 7 descreve o desafio da relevância como "muito complexo", uma vez que implica responder simultaneamente a expectativas diversas e a transformações sociais e culturais em curso. A coerência temática também é mencionada como um problema específico pelo Inf. 1 que salienta a dificuldade em "manter uma programação coerente do ponto de vista temático, dos seus eixos estratégicos", evidenciando a tensão entre diversidade de conteúdos e alinhamento institucional.

Do ponto de vista operacional e profissional, os desafios apontados revelam lacunas que transcendem a escala individual dos museus e apontam para a necessidade de transformação no próprio sistema museológico português. Apenas um identifica a falta de profissionalização como um dos maiores entraves, observando que "ainda não temos em Portugal esta figura do mediador ou do educador em museus" formalmente reconhecida, o que fragiliza o estatuto e a continuidade dos profissionais da área.

A continuidade dos projetos é outro ponto crítico, sendo referida pelo Inf. 2, que sublinha a dimensão ética de "não deixar as pessoas em suspenso" após o término das atividades, sobretudo quando envolvem comunidades ou grupos vulneráveis. O Inf. 5 acrescenta duas dimensões operacionais complementares: a dificuldade em "responder aos timings", o que compromete a execução eficiente dos projetos, e o desafio de "fazer bons projetos participativos, respeitando os públicos".

Por último, o Informador 8 aponta que o maior desafio é "chegar aos públicos", reforçando a importância de estratégias de divulgação para o alcance das atividades desenvolvidas.

Tabela 6- Relativo à pergunta n.º4: Quais são os desafios enfrentados durante o planeamento e execução?

Categoria	Subcategorias	Unidades de Registo	Informadores								Unidades de Enumeração
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Desafios da programação não expositiva	Recursos financeiros	4.1. Limite orçamental	x			x			x		3
	Recursos humanos	4.6 Falta de staff			x	x	x	x			4
	Pertinência e impacto social	4.3. Manter relevância para o público	x						x		2
	Dificuldade de seleção	4.4. Dificuldade de escolha		x	x			x			3
		4.2. Manter coerência de temas	x								1
	Falta de tempo	4.8. Cumprir prazos/timings					x				1
	Falta de profissão de educador no museu	4.7. Profissionalização				x					1
	Envolvimento e co-criação	4.9. Respeitar os públicos					x				1
		4.5. Continuidade de projetos que envolvem terceiros		x							1
	Ter o alcance suficiente	4.10 Chegar aos públicos								x	1

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

A análise da questão número cinco**:** Como ocorre a colaboração com artistas/museus/etc, na realização da PNE? - revela que a colaboração é, na maioria dos casos, um processo ativo e dirigido pelos próprios museus, que assumem uma postura curatorial e estratégica na escolha de parceiros e artistas. Quatro dos oito informadores afirmam que os museus iniciam diretamente o contacto, selecionando e convidando os colaboradores com base no alinhamento entre os seus processos artísticos e as linhas temáticas da instituição. As práticas descritas variam desde convites diretos — "artistas que nós contactamos diretamente e que selecionamos diretamente" (Inf. 2) — até abordagens mais estruturadas, em que o museu parte de "um esboço de uma ideia" (Inf. 1) e procura os parceiros adequados para a desenvolver. O Inf. 6 reforça esta autonomia

ao afirmar: “Sou eu que contacto as pessoas”, evidenciando uma lógica de curadoria proativa em que o museu define o enquadramento e a direção das parcerias.

Em contraste, uma minoria dos informadores descreve formas de colaboração mais passivas, resultantes do acolhimento de propostas externas. Apenas um dos entrevistados refere que o museu recebe “projetos ou ideias de projetos que nos são apresentadas e nós decidimos acolher ou não”, sugerindo um modelo de colaboração mais aberto, mas ainda condicionado por critérios curatoriais rigorosos. Esta abertura, contudo, é excecional e fortemente limitada pelas exigências de coerência temática. O Inf. 3., por exemplo, enfatiza que “as exposições têm que estar relacionadas com o contexto asiático”, demonstrando que, mesmo quando o museu é contactado, mantém o controlo curatorial sobre o alinhamento conceptual das propostas.

Quanto aos tipos de parcerias e aos seus objetivos, verifica-se uma presença menor, mas diversificada, de formatos colaborativos. O Inf. 5 refere o estabelecimento de parcerias de longa data com “coletivos de mediação” e “associações de mediadores”, que garantem continuidade e confiança mútua no trabalho conjunto. Em contrapartida, o Inf. 4 menciona parcerias pontuais, geralmente associadas a dias comemorativos, o que demonstra uma vertente mais ocasional e programaticamente limitada da cooperação. Finalmente, um dos informadores sublinha o papel das colaborações na criação de laços entre públicos distintos, destacando que estas iniciativas procuram “criar relações de público que se calhar não visitavam estas instituições” (Inf. 7), ampliando assim o alcance social e simbólico dos museus.

Tabela 7- Relativo à pergunta n.º5: Como ocorre a colaboração com artistas/museus/etc, na realização da PNE?

Categoria	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Informadores**								**Unidades de Enumeração**
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Colaboração e cocriação	Comunicação	5.2. Museus que contactam	x	x			x	x		x	5
		5.1. Museus que são contactados	x							x	2
	Relação mútua	5.4 Dias comemorativos				x					1
		5.5. Parcerias de longa data					x			x	2
	Especificidades	5.3.Correspondendo à temática do museu			x						1
	Públicos	5.6 Fundindo públicos							x		1

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

Em relação à sexta pergunta: Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos? - observa-se que as estratégias de envolvimento concentram-se na Comunicação, Projetos e Cocriação.

A cocriação e as parcerias com exteriores emergem como a estratégia mais recorrente e relevante. Esta categoria reflete a importância atribuída à colaboração com entidades externas como forma de alcançar públicos que habitualmente não frequentam os museus. O Inf. 4 descreve a cocriação como uma "estratégia incrível" para "conseguir ir ao encontro das expectativas do público e trazer novos públicos, que normalmente não vêm aos museus". De forma complementar, o informador 3 exemplifica esta estratégia através da colaboração com "as embaixadas dos países asiáticos", sublinhando que é precisamente "nessas alturas que conseguimos atrair ao espaço do museu essas mesmas comunidades asiáticas". Estas declarações revelam uma visão da cocriação não apenas como um método de programação participativa, mas também como uma ferramenta de diplomacia e inclusão comunitária.

As estratégias complementares identificadas envolvem sobretudo ações de comunicação e planeamento direcionado. Uma delas é a rapidez no contacto com grupos já estabelecidos, nomeadamente as escolas, mencionada por um informador (Informador 6), que descreve a existência de uma "estratégia permanente de contacto com as escolas, de resposta muito rápida". Outra abordagem observada é direcionar a públicos-alvo específicos, destacada por três informadores, sendo que o Inf. 7 refere o desenvolvimento de "pequenos projetos que pelo menos diversifiquem diferentes grupos". Ambas as estratégias evidenciam um esforço para equilibrar a estabilidade das relações institucionais com a necessidade de renovação e diversificação dos públicos.

Tabela 8- Relativo à pergunta nº.6: Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos?

Categoria	Subcategorias	Unidades de Registo	Informadores								Unidades de Enumeração
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Públicos	Comunicação	6.2. Rapidez no contacto						x			1
	Projetos	6.3 Direcionar a público-alvo específico	x				x		x		3
		6.4 Criar programas repetentes (rotina)								x	1
		6.5. Visitas aos fins-de-semana								x	1
	Cocriação	6.1. Parcerias com exteriores	x	x	x	x					4

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

Quanto à última questão: Qual é a importância do feedback do público no planeamento futuro da programação não expositiva? - a mesma revela um consenso expressivo entre os oito informadores qualificados: o feedback é considerado um fator imprescindível para o planeamento e gestão da PNE.

A grande maioria dos profissionais reconhece o feedback como fundamental ou determinante na avaliação e continuidade das atividades. O Inf. 1 destaca-o como "o método mais certo", o Inf. 2 sublinha que permite "aprender com os erros", e o Inf. 4 afirma que é "determinante". O Inf. 5 acrescenta que tem sido "fundamental para tomarmos algumas decisões", reforçando o papel do feedback como ferramenta de gestão estratégica. Do mesmo modo, o Inf. 3 exemplifica o seu impacto direto na continuidade das atividades, explicando que, após a avaliação, decide-se se uma ação "se continuará a realizar" ou "não se volta a repetir", dependendo da adesão do público. Num plano mais reflexivo, o Inf. 6 entende o feedback como uma ferramenta de consolidação e reorientação temática, permitindo "regressar a temas" ou "lançar novos temas" a partir da experiência acumulada. Em síntese, o feedback do público é amplamente reconhecido como um instrumento essencial de decisão e planeamento, garantindo que a PNE se mantém pertinente, adaptável e em sintonia com as necessidades e interesses dos seus públicos.

Tabela 9- Relativo à pergunta nº.7- Qual é a importância do feedback do público no planeamento futuro da programação não expositiva?

Categoria	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Informadores Qualificados**								**Unidades de Enumeração**
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Feedback	Fator imprescindível	7.1. Fundamental	x	x	x	x	x		x	x	7
	Abordagem reflexiva	7.2. Ferramenta para reflexão						x			1

Fonte: Elaboração do autor baseado no modelo de Bardin (2016).

Discussão

A análise empírica realizada revela que a PNE é concebida, na prática, como um eixo estratégico articulado com a missão institucional dos museus. A partir das unidades de registo, verifica-se que a seleção e o planeamento da PNE não decorrem de critérios isolados, mas emergem de decisões que visam alinhar as atividades com a missão e a visão de cada instituição. Quatro dos oito informadores qualificados — Inf. 1, Inf. 2., Inf. 5 e Inf. 6 — destacaram de forma explícita a centralidade deste alinhamento, condição que encontra suporte teórico na literatura que define a programação como um elemento estruturante do funcionamento museológico (Fernandes, 2007). Nesta perspetiva, a definição clara da missão e da visão constitui a primeira fase do planeamento, orientando a alocação de recursos e a priorização de objetivos de longo prazo.

No caso concreto do Museu de Lisboa a PNE é compreendida como um meio de reforçar o posicionamento societário da instituição e de articular passado, presente e futuro da cidade; em museus com foco em memória sensível, como o Museu do Aljube, a programação traduz-se numa extensão direta da missão de preservação da memória da resistência e de educação para os direitos humanos, alinhando-se com a função social dos museus enquanto espaços de diálogo e transformação.

A prioridade atribuída aos públicos constitui outro vetor decisivo no planeamento da PNE. A escuta ativa das expectativas e a definição precisa dos públicos-alvo emergem como critérios recorrentes, apontados pelo Inf. 1, Inf. 2, Inf. 4, Inf. 5 e Inf. 8. Esta orientação para o público espelha uma mudança na prática museológica: o valor das iniciativas é medido não apenas pela exibição de objetos, mas pelo impacto e pela interação que promovem, ou seja, a PNE, assume, assim, uma função distinta face à rigidez didática tradicional — uma crítica presente desde Belcher (1991) —, propondo um modelo centrado na experiência e na participação. As estratégias descritas pelos entrevistados concretizam esta prioridade por diferentes vias: políticas de inclusão e diversidade que visam públicos sub-representados e pessoas com necessidades específicas (como documentado pelo Museu de Lisboa e pelo MNHNC), e uma ênfase na aprendizagem não formal e em abordagens que valorizam a participação, a cocriação e o papel ativo do visitante na construção do significado (Fróis, 2008). Estas práticas convergem para a ideia de que a PNE pode transformar o museu num espaço de cidadania cultural e participação ativa — um "ginásio" democrático, nas palavras da coordenadora do Serviço Educativo (SE) do CAM. Embora os museus procurem a participação, uma

grande parte do seu público concentra-se no nicho educativo, sendo que o Inf.4 refere-se às escolas como um "público fidelizado", o que também é uma estratégia para garantir a continuidade das atividades.

O planeamento da PNE revela-se dependente das seguintes temporalidades: o acervo e as exposições, a educação formal, a atualidade e as comemorações. A PNE relaciona-se estreitamente com exposições permanentes e temporárias — uma ligação salientada pelos informadores 3, 4 e 6 e teorizada por Duarte (1997), para quem as exposições temporárias fomentam a produção de discursos e debate.

No caso do Museu do Aljube, a PNE constitui um espaço para aprofundamentos temáticos que a exposição de longa duração não permite. Paralelamente, museus como o MAAT e o CAM valorizam a capacidade de resposta em tempo real a acontecimentos contemporâneos, adotando uma postura interventiva que legitima o museu como ator social capaz de problematizar questões críticas. O Informador 4 e o Informador 8, por sua vez, afirmam a prioridade atribuída ao público escolar, pois o MNHNC e o Museu da Marioneta têm temáticas fixas e com um excelente potencial didático. Finalmente, a seleção de atividades em torno de datas comemorativas proporciona uma estratégia pragmática para reforçar visibilidade institucional e dinamizar a oferta cultural, demonstrando como a PNE opera simultaneamente em registos simbólicos e operacionais.

Os objetivos revelam um alinhamento consistente dos museus observados com os princípios da museologia de ação social, onde a PNE surge como um eixo estratégico para o cumprimento da função educativa, social e democrática das instituições. A análise empírica demonstra que as principais prioridades recaem sobre a democratização e inclusão de públicos, seguidas pela consciencialização social, validando a PNE como um instrumento de superação da rigidez didática tradicional e de promoção de experiências.

A democratização e inclusão de públicos destacam-se como os objetivos centrais, refletindo o compromisso dos museus em envolver a sociedade de forma ampla e acessível. A intenção de "tornar o museu acessível a todos os públicos" e de desenvolver "atividades pensadas para todas as idades" (Inf. 3) evidencia a preocupação com a acessibilidade universal, indo além da eliminação de barreiras físicas para promover ambientes acolhedores e integradores. Esta visão está em consonância com Garcia & Neves (2017) e com o papel do museu enquanto "agente cultural ativo" que contribui para a coesão social.

A participação ativa do público, entendida como um elemento essencial da

experiência museológica, traduz-se numa prática de cocriação, conforme defendido por Nina Simon (2010), onde o visitante é envolvido no processo cultural.

A consciencialização social, mencionada por vários informadores, confirma o papel da PNE enquanto ferramenta de intervenção cívica e de formação crítica. No Museu do Aljube, a preservação da memória da resistência e a educação para os direitos humanos enquadram-se na educação patrimonial, uma forma de "alfabetização cultural" que visa promover o pensamento crítico e a compreensão histórica (Horta, 1999). O Informador 8 acrescenta uma vertente terapêutica, afirmando que, para pessoas com necessidades específicas, "a marioneta é uma ótima forma de eles comunicarem", validando a PNE como ferramenta de intervenção. Paralelamente, instituições como o MNHNC utilizam a PNE para fomentar a aprendizagem científica e o pensamento construtivista, permitindo que o visitante participe ativamente na construção do conhecimento e na valorização da ciência e da biodiversidade.

No que toca à avaliação, as dificuldades dos instrumentos quantitativos são ilustradas pela reduzida taxa de resposta aos inquéritos *online* e inquéritos de avaliação, mencionados por seis dos entrevistados. O Museu de Lisboa ilustra esta dificuldade ao reportar uma adesão mínima aos questionários online, o que reforça a necessidade de se desenvolverem "mecanismos de avaliação qualitativa robustos". Assim, defende-se que a compreensão do impacto da PNE deve assentar em metodologias que valorizem a experiência subjetiva do visitante, por exemplo, através do diálogo e do debate, ou o "momento de conversa, referidas pelo Museu de Lisboa e CAM. A observação participante surge, igualmente, como uma estratégia qualitativa de relevo. A "observação e anotação durante o programa" e a "observação mais naturalista" (Inf. 5) permitem aferir o envolvimento dos visitantes em tempo real, em linha com McLean (1993), que defende a valorização das experiências geradas em detrimento da ênfase exclusiva nos produtos. A crescente consciência de que a PNE procura "proporcionar experiências educativas e divertidas" tem conduzido alguns museus a experimentar metodologias inovadoras. O MNHNC destaca o uso de "entrevistas semiestruturadas" e do "*graffiti wall*", revelando uma tentativa de "reinventar linguagens e discursos" avaliativos. Estas práticas refletem a busca por instrumentos capazes de captar a profundidade da experiência do visitante e de traduzir o impacto da interação museológica. Alguns museus, como o MAAT e o CAM, vão além da recolha de feedback pontual e procuram institucionalizar práticas de avaliação participativa. O Conselho Consultivo Jovem do CAM é um exemplo disso mesmo: as "recomendações" dos jovens resultam em "mudanças concretas", como ajustes

na política de bilheteira ou nos horários de abertura, materializando a visão do museu participativo defendida por Simon (2010), em que a tomada de decisão é partilhada com o público. Também no MAAT se recorreu a laboratórios de escuta: "Fizemos então esses laboratórios de escuta exatamente para ouvir essa comunidade de: o que é que o que é que lhes interessava mais? O que é que eles esperavam no museu?", a jovens, resultando em mais uma forma de o feedback ser construtivo.

Paralelamente, a medição da transformação subjetiva — cognitiva, emocional ou comportamental — tem vindo a ganhar relevo. O critério de continuidade do público, mencionado pelo MNAC, e o foco do Museu do Aljube em interações significativas, mesmo com poucos participantes, revelam uma preocupação com a fidelização e a profundidade da experiência. Estas práticas possibilitam captar a dimensão emocional da experiência museológica, ampliando a compreensão do impacto da PNE. O feedback recolhido, ainda que informal, é descrito pelos profissionais como "determinante" para o planeamento futuro, permitindo definir "o que será alterado ou não, com base na avaliação dos públicos e da sua assiduidade" (Fernandes, 2007). O Museu do Oriente exemplifica esta dinâmica ao utilizar o feedback para decidir que atividades devem ser repetidas e quais devem ser descontinuadas.

O feedback surge, em primeiro lugar, como elemento estruturante do planeamento, funcionando como guia para decisões programáticas. Os informadores referem que a recolha e análise das opiniões do público permitem validar e ajustar as atividades futuras, assegurando que a programação se mantém "pertinente e coerente" (Museu do Oriente, MNHNC, Museu de Lisboa, CAM). Este processo é também visto como uma forma de mecanismo corretivo, que possibilita "aprender com os erros" (Museu do Oriente) e "consolidar informação ou lançar novos temas" (Museu do Aljube), promovendo uma melhoria contínua e a adaptação às necessidades dos visitantes.

Para além da sua dimensão operacional, o feedback assume uma função participativa e inclusiva, representando um passo em direção à partilha de poder entre instituição e público. Ao reconhecer que o feedback é "fundamental para tomarmos decisões" (CAM), os museus reforçam o princípio da museologia participativa, em que o visitante é parte ativa na construção do discurso e da programação. Amplia-se a legitimidade social dos museus e permite-lhes construiu relação com as comunidades, sobretudo com grupos que antes se sentiam distantes das instituições culturais.

Por fim, o feedback é entendido como um validador do impacto experiencial da

PNE. Para além das métricas de participação, permite avaliar alterações subjetivas e qualitativas — cognitivas, emocionais e estéticas — que refletem a verdadeira eficácia das atividades. Tal como é referido em Fróis (2008), o sucesso dos programas efémeros não deve ser medido apenas pela "contagem de cabeças", mas pelo impacto simbólico e formativo que produzem. Assim, o feedback não só orienta o planeamento e a sustentabilidade das práticas, como também confirma a missão educativa e transformadora dos museus.

Quanto aos desafios, a análise das entrevistas evidencia uma convergência clara entre os informadores quanto à identificação das restrições de recursos como o principal entrave à plena realização da PNE. A escassez de recursos humanos surge como uma limitação relevante, sendo referida por quatro dos informadores. Em alguns museus, os serviços educativos operam com apenas "duas técnicas" (Museu do Oriente) ou "somos só três no serviço educativo de quadro" (CAM). Esta carência de pessoal é amplamente reconhecida pelas associações do património cultural, que apontam a "falta de estratégia eficiente e eficaz" (Público, 2022) para colmatar a ausência de recursos humanos qualificados.

A situação é agravada pela não profissionalização da função de mediação, mencionada pelo MNHNC, que observa que "ainda não temos em Portugal esta figura do mediador ou do educador em museus". Dessa forma, o sucesso da PNE, que depende da legitimidade e da qualificação dos profissionais, é comprometido quando a mediação não é formalmente reconhecida nem financiada. Tran & King (2007) salientam a inexistência de uma base de conhecimento comum e reconhecida como fundamento para a formação profissional e para a prática consistente em contextos informais. Em termos gerais, as autoras defendem que o campo da educação museológica ainda carece de um corpo teórico consolidado que sirva de referência e garanta coerência metodológica entre os profissionais (Tran & King, 2007). Isto quer dizer que, como não existe uma base teórica clara e aceite por todos, o trabalho dos profissionais da área fica menos valorizado e mais difícil de reconhecer como legítimo. Além disso, sem essa estrutura comum, torna-se complicado definir regras ou critérios de qualidade que todos sigam. No fundo, esta falta de referências partilhadas faz com que a profissão continue sem uma identidade bem definida e sem um reconhecimento claro dentro do próprio campo dos museus (Tran & King, 2007). No contexto empírico de Lisboa, esta fragilidade manifesta-se através da fusão de papéis no topo da gestão. O caso do Informador 6 ilustra esta realidade: numa instituição com uma equipa pequena de "14 pessoas a contar comigo", a gestão da PNE

é executada por este, uma vez que, pelas suas palavras, "o trabalho que eu faço de direção executiva, também é articulado com o trabalho que eu faço de curadoria da programação não expositiva". Esta postura revela uma solução perante a escassez de recursos humanos.

As limitações orçamentais representam o segundo grande obstáculo. A falta de "autonomia financeira" (MNHNC) e os "desafios orçamentais" (Museu de Lisboa) confirmam o que é muitas vezes discutido por profissionais da área, por exemplo, Oleiro (2017) reitera que numa reunião do Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial, foram debatidos desafios, entre eles a falta de recursos humanos e, sobretudo, as limitações orçamentais. Contudo, as equipas dos museus conseguiram continuar a implementar atividades, visando atingir as suas missões. Esta persistência revela que a escassez de financiamento condiciona a sua continuidade e qualidade, mas não impede totalmente a sua concretização. A necessidade de recorrer a parcerias é, portanto, uma estratégia de sobrevivência para garantir a sustentabilidade operacional da PNE.

Num plano mais curatorial, surgem desafios relacionados com a responsabilidade de seleção, coerência temática e relevância social. A dificuldade de seleção das propostas transcende a dimensão logística e assume um caráter ético. O MAAT descreve a escolha como um "grande ato de responsabilidade", questionando "quem estamos a deixar na invisibilidade?". Esta preocupação encontra eco em Macdonald & Gordon (1996), que alerta para os vieses curatoriais e para a influência das ideologias dominantes nas práticas museológicas. Neste sentido, a PNE deve atuar como mecanismo corretivo, promovendo diversidade e evitando práticas que possam excluir os demais. A manutenção da coerência temática, mencionada pelo Museu de Lisboa, é outro desafio, refletindo a dificuldade de assegurar continuidade conceptual entre eventos sem perder de vista os eixos estratégicos da instituição.

A relevância e partilha de poder com o público são igualmente centrais. A necessidade de manter a pertinência social e de "respeitar os públicos", como sublinha o CAM, evidencia o esforço dos museus em renegociar a sua relação com as comunidades. O MAAT, ao refletir sobre "quem está a ficar na invisibilidade", exemplifica esta tentativa de redistribuir poder e tornar o processo participativo mais equitativo. Tal abordagem está alinhada com Carvalho (2016), que salienta que a participação genuína é essencial à sustentabilidade social, económica e cultural das instituições.

Por fim, emergem desafios operacionais e de sustentabilidade. O CAM aponta a

falta de tempo como uma das maiores dificuldades, referindo a tensão entre "o tempo necessário para amadurecer ideias" e "o tempo do fazer". Esta pressão temporal, comum em projetos culturais, limita a profundidade e consistência dos programas. Já o MAAT destaca o desafio ético da continuidade, lembrando que não se pode "deixar as pessoas em suspenso" após o término de projetos com comunidades envolvidas.

Na colaboração e cocriação, o modelo predominante é o da procura ativa e curatorial de parceiros, o que revela uma postura estratégica das instituições, que procuram simultaneamente manter o controlo sobre os conteúdos e expandir o seu alcance social e cultural. A forma como a colaboração é estabelecida varia entre duas abordagens principais: uma colaboração ativa e curatorial, conduzida pelos próprios museus, e uma colaboração passiva, em que o museu acolhe propostas externas. A primeira é claramente dominante. Museus como o MAAT, o CAM, Aljube e Museu da Marioneta afirmam que convidam e contactam diretamente artistas e parceiros, escolhendo-os por afinidade com as temáticas e processos que interessam à instituição. A diretora do Museu do Aljube afirma de modo direto: "Sou eu que contacto as pessoas", enquanto o diretor do Museu de Lisboa descreve o processo como "ter um esboço de uma ideia e ir buscar os parceiros para desenvolver essa ideia". Esta postura reflete o conceito de curadoria ativa, em que o museu ultrapassa o papel tradicional de conservação e exposição, assumindo-se como agente criador de narrativas e mediador entre disciplinas — articulando artes visuais, música, performance e discurso social. No Museu da Marioneta, é destacado que os artistas são os que são mais contactados e que os museus são os que os contactam, por mero acaso.

Em contraste, o acolhimento de propostas externas é uma prática pontual. Apenas o Museu de Lisboa refere receber "projetos ou ideias de projetos que nos são apresentadas e nós decidimos acolher ou não". Mesmo nestes casos, há um filtro curatorial rigoroso. O Inf 3 explica que "as exposições têm que estar relacionadas com o contexto asiático", garantindo coerência temática e salvaguardando a identidade institucional. Assim, ainda que haja espaço para propostas externas, a lógica de controlo curatorial prevalece como mecanismo de coerência e autenticidade.

A colaboração com terceiros surge também como instrumento de cocriação e de envolvimento dos públicos, reforçando o papel participativo do museu contemporâneo. No CAM, a coordenadora do SE destaca o trabalho contínuo com "coletivos de mediação" e "associações de mediadores". Finalmente, a colaboração assume uma dimensão estratégica, indo além da operacionalidade. A falta de recursos humanos e financeiros leva

os museus a verem nas parcerias uma forma de partilhar riscos, competências e legitimidade institucional. Parcerias de longa data, como as mencionadas pela coordenadora do SE, são particularmente valiosas, permitindo a consolidação de redes de confiança e de conhecimento mútuo. Esta ideia também está patente em Anderson (1999), que sublinha que colaborações sustentadas ampliam recursos, fortalecem o apoio social e reforçam a capacidade institucional.

Sobre estratégias para o envolvimento de determinados públicos, os dados empíricos identificam a cocriação e a colaboração com entidades externas como as principais estratégias para diversificar audiências e alcançar grupos que normalmente não frequentam os museus, descrita pelo MNHNC como uma "estratégia incrível" para ir ao encontro das expectativas do público e atrair novos visitantes. As parcerias com entidades externas funcionam como pontes estratégicas para alcançar comunidades segmentadas, ocorrendo uma "fusão de públicos", consolidando a posição do museu como espaço de encontro entre diferentes identidades culturais. Outras estratégias complementares destacam a agilidade e a segmentação. No Museu do Aljube sublinham a importância de uma "resposta muito rápida às escolas", evidenciando a prioridade dada ao público escolar enquanto eixo da missão educativa.

No que respeita ao Objetivo Geral 1 e ao Objetivo Específico 1.1, conseguido através da Revisão da Literatura, a PNE foi identificada como um mecanismo que permite ao museu atuar como uma ponte entre a cultura e a comunidade, transformando-o num lugar inclusivo e reflexivo. A análise evidenciou ainda o papel renovador da PNE, associado a objetivos de democratização e inclusão de públicos, bem como à consciencialização social.

Relativamente ao Objetivo Geral 2 e ao Objetivo Específico 2.1, que procuravam investigar os desafios, estratégias e processos de implementação da PNE, a investigação explorou detalhadamente os critérios de seleção, as estratégias de colaboração e os principais obstáculos enfrentados pelos museus. Verificou-se que o cumprimento da missão e visão da instituição é o critério fundamental para a seleção das atividades, seguido da consideração do público-alvo e da articulação com a programação expositiva. Quanto à implementação, o estudo revelou que o modelo predominante é o da procura ativa e curatorial de parceiros, refletindo uma postura estratégica na criação de narrativas. Em relação aos desafios, foram identificados os persistentes problemas de recursos humanos e financeiros, como a falta de pessoal qualificado e as limitações orçamentais, bem como a necessidade de maior profissionalização da mediação cultural em Portugal.

Por fim, o Objetivo Geral 3 e o Objetivo Específico 3.1, que abordavam a perceção e a avaliação da experiência do visitante, também foram atingidos. O estudo analisou estratégias utilizadas pelos profissionais para avaliar a receção do público, destacando o uso combinado de métodos quantitativos e qualitativos. Embora os questionários sejam o método dominante, constatou-se que as metodologias qualitativas têm ganho relevância devido à reduzida taxa de resposta aos inquéritos e à sua capacidade de captar o impacto emocional e intelectual da PNE.

Em conclusão, a análise dos resultados empíricos apresentada na dissertação confirma que todos os objetivos gerais e específicos definidos na metodologia foram alcançados. O estudo conseguiu desvendar as complexidades da PNE sob a ótica dos gestores culturais, validando o seu papel como instrumento de participação e valorização cultural.

Conclusão

Esta investigação focou-se em compreender a importância, os limites e a forma como a Programação Não Expositiva (PNE) é implementada nos museus de Lisboa, com base nas perspetivas dos profissionais responsáveis pela sua criação e execução. O estudo revelou que a PNE vai além de um mero complemento às mostras tradicionais, representando um pilar estratégico que reflete o propósito institucional dos museus, a sua função na sociedade e o seu compromisso com os públicos atuais.

A análise empírica evidenciou a PNE como um mecanismo para promover a democratização cultural, a inclusão e a participação ativa, aproximando os museus da comunidade e incentivando os visitantes a colaborar na criação das experiências culturais.

A relevância social dos museus destacou-se como um dos aspetos essenciais da PNE. As instituições analisadas demonstram preocupação em cumprir critérios de acessibilidade e inclusão, oferecendo atividades para diferentes faixas etárias e perfis socioculturais, e adotando uma abordagem participativa que considera o visitante um agente de transformação. Esta postura está alinhada com a visão do museu como um agente cultural ativo e um promotor da união social.

Os resultados das entrevistas comprovam que as atividades não expositivas proporcionam espaços de aprendizagem informal e de construção de conhecimento individual ou coletivo. Museus como o Aljube ou o MNHNC ilustram essa tendência, promovendo a educação sobre temas políticos ou a consciencialização ambiental, respetivamente. Assim, a PNE afirma-se como uma ferramenta essencial na promoção da cidadania cultural e no fortalecimento do pensamento crítico, consolidando o papel dos museus enquanto mediadores entre o público e as questões contemporâneas.

Contudo, a investigação também identificou limitações estruturais e operacionais que condicionam a concretização da PNE. As restrições orçamentais, a falta de recursos humanos especializados ou a dificuldade de atrair outros tipos de públicos fora do que é comum a cada museu são alguns dos desafios. Essas fragilidades exigem uma reflexão sobre a necessidade de mais investimento no setor educativo e de programação, para que a PNE possa ser planeada de forma mais completa e ter impacto social a longo prazo, o que depende, em grande parte, do reconhecimento do valor do trabalho de mediação e da

implementação de políticas culturais que valorizem a importância da PNE no desenvolvimento cultural.

Do mesmo modo, a avaliação e os comentários dos públicos surgem como instrumentos inescapáveis para o aperfeiçoamento da programação contínua. A recolha sistemática de dados relativos à receção e à participação dos visitantes — por meio de questionários, observação ou conversa direta — permitem não apenas quantificar o sucesso das atividades, mas também ajustar a oferta às necessidades e expectativas dos públicos. Esta dimensão reivindica a posição da PNE como um processo colaborativo e dinâmico, que é moldado ao longo dos anos com base nas experiências quotidianas entre museus e comunidades.

Em resumo, a PNE corporifica uma vertente da museologia atual, espelhando a dedicação dos museus em adaptar-se aos progressos sociais, tecnológicos e culturais do século XXI. Ao impulsionar o envolvimento, a inclusão e o pensamento crítico, a PNE aumenta a influência e o significado dos museus, ajudando-os a manterem-se locais de debate e evolução comunitária.

Esta investigação contribui, assim, para o aprofundamento do conhecimento sobre uma pequena parte da realidade museológica portuguesa, ao dar voz aos profissionais que a constroem, evidenciando a importância da PNE como um instrumento de mediação e aprendizagem, demonstrando compromisso social dos museus

A investigação da PNE em museus de Lisboa abriu novas linhas de questionamento que poderão ser exploradas em trabalhos futuros. Em primeiro lugar, sugere-se a ampliação do escopo empírico a outros museus, de forma a permitir uma análise comparativa num contexto ampliado.

Em segundo lugar, seria relevante desenvolver estudos de carácter longitudinal que acompanhem a evolução das práticas de PNE ao longo do tempo, avaliando a sua contribuição para a fidelização de públicos. A integração da perspetiva dos visitantes, através de inquéritos, iria complementar, permitindo compreender de que modo as experiências não expositivas são vividas e avaliadas pelos públicos, e qual o seu impacto emocional e social.

Por fim, recomenda-se a exploração do papel crescente das tecnologias digitais e participativas na PNE, bem como a análise da profissionalização dos mediadores e

programadores culturais, elementos centrais para a consolidação desta área. Assim, este estudo estabelece uma base sólida para investigações futuras que possam aprofundar o papel da PNE nos museus contemporâneos.

Acerca das dificuldades no decorrer do trabalho, primeiramente, na redação do estado de arte, encontraram-se barreiras linguísticas para a recolha de documentação, dado que, como anteriormente referido, cada académico poderá referir-se a este tema por designações distintas. Para além disso, a especificidade do tema resultou numa dificuldade para descobrir as mais relevantes fontes. Ainda acerca do método qualitativo usado, uma outra limitação foi a falta de respostas por parte de alguns museus, pelo que o número de entrevistas, sendo em qualquer caso significativo, foi mais reduzido do que o pretendido.

Legislação

Decreto-lei n.º45/80, de 20 de março.

Decreto-Lei n.º 79/2023, 4 de setembro.

Referências bibliográficas

Amado, J. (2000). A técnica de análise de conteúdo. Revista Referência, 5, 53–63.

Anderson, D. (1999). A common wealth: Museums in the learning age (2.ª ed.).

Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Grupo Almedina.

Belcher, M. (1991). Exhibitions in museums. Leicester University Press.

Black, G. (2012). Transforming museums in the twenty-first century. Routledge.

Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). Manual de investigação em ciências sociais. Gradiva.

Cardoso, M. (2021). A mediação cultural e os públicos. Museu de Aveiro / Santa Joana – Museologia & Interdisciplinaridade, 602–615.

Carvalho, A. (Ed.). (2016). *Participação: Partilhando a responsabilidade*. Acesso Cultura.

Coelho, T. (1997). *Dicionário crítico de política cultural*. Iluminuras.

Dancing Museums. (n.d.). *About Dancing Museums*. https://www.dancingmuseums.com/about/

Deeny, G. (2023, maio 10). *Louis Vuitton: luxo urbano sofisticado no Musée d'Orsay* (Trad. D. Novello). *Fashion Network*. https://pt.fashionnetwork.com/news/Louis-vuitton-luxo-urbano-sofisticado-no-musee-d-orsay,1493982.html

Desvallées, A., & Mairesse, F. (Eds.). (2010). Key concepts of museology. Armand Colin / ICOM.

Duarte, A. (1997). A antropologia e os museus. In Jorge, & Iturra (Eds.), Recuperar o espanto: O olhar da antropologia.

Ennes, M. (2021). The functions of educational and cultural programs in museums.

Museum & Society, 19(1), 1–15. https://doi.org/10.29311/mas.v19i1.3519 Falk, J. (s.d.). Understanding museum visitors' motivations and learning.

Falk, J. H., & Storksdieck, M. (2005). Learning science from museums. História, Ciências, Saúde – Manguinhos.

Fernandes, A. (2007). Gestão museológica e sistemas de qualidade. *Cadernos de Sociomuseologia*, 28(28). https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/518

Franco, M. (2018). Planejamento e realização de exposições. Brasília, DF: Ibram. (Coleção Cadernos Museológicos, 3).

Fróis, J. P. (2008). Museus de arte e a educação: Discursos e práticas contemporâneas.

Gago, A. (2022). (Re)criar o património: levantamento de tendências na programação de residências artísticas em Portugal. MIDAS – Museus e Estudos Interdisciplinares, 14. https://doi.org/10.4000/midas.4152

Gameiro, S. (2004). O papel do design nos processos de comunicação museológica. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].

Mineiro, C. (Coord.), Garcia, A., & Neves, J. (2017). *Guia de boas práticas de Acessibilidade – Comunicação Inclusiva em Monumentos, Palácios e Museus*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P. e Direção-Geral do Património Cultural.

Gonçalves, M. (2018, outubro 13). Nuno Gama, o curador: o dia em que a ModaLisboa chegou ao museu. Observador. https://observador.pt/2018/10/13/nuno-gama-o-curador-o-dia-em-que-a-modalisboa-chegou-ao-museu/

Hanquinet, L. (2013). Visitors to modern and contemporary art museums: Towards a new sociology of cultural profiles. Museum & Society, 11(1), 52–69.

Horta, M., Grumberg, E., & Monteiro, A. (1999). Guia básico de educação patrimonial. Museu Imperial.

Instituto Nacional de Estatística. (2022). Indicadores estatísticos de museus, palácios e monumentos. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores

Ibermuseus. (2025) Relatório Anual 2024. [Relatório Anual]. Ibermuseus. https://www.ibermuseos.org/pt/recursos/publicacoes/relatrio-anual-2024/

Instituto Brasileiro de Museus. (2014). Museu e turismo: Estratégias de cooperação. IBRAM.

Leitão, C. F., & Prates, R. O. (2017). A aplicação de métodos qualitativos em computação. In F. C. Delicato, P. F. Pires, & I. F. Silveira (Orgs.), Jornadas de Atualização em Informática 2017 (Vol. 1, pp. 1–261). Sociedade Brasileira de Computação.

Lima, M. J., Neves, J. S., & Apolinário, S. (2022). Públicos e participação em museus. Um modelo interpretativo de sugestões pós-visita. Observatório (OBS*), 16(3). https://doi.org/10.15847/obsOBS16320222074

Lord, B., & Lord, G. (1999). The manual of museum planning: Meeting the needs of museum visitors (2.ª ed.). AltaMira Press.

Lundin, I. B. (2016). *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. Escolar Editora.

Macdonald, S., & Gordon, F. (1996). Theorizing museums: Representing identity and diversity in a changing world. Blackwell Publishers / The Sociological Review.

Martinho, T. D. (2007). Apresentar a Arte. Estudo Sobre Monitores de Visitas a Exposições. OAC

McLean, K. (1993). Planning for people in museum exhibitions. Association of Science-Technology Centers.

Middleton, M. (2014). Guia de linguagem inclusiva para famílias. [Publicação institucional].

Museu Orangerie. (n.d.). Dança nos Nenúfares: Bintou Dembélé, Rito de Passagem II Solo 2. https://www.musee-orangerie.fr/fr/agenda/evenements/danse-dans-les-nympheas-bintou-dembele-rite-de-passage-ii-solo-2

Neves, J. (2020). O estudo dos públicos nos museus nacionais: Enquadramento e metodologia. Revista Luso-Brasileira de Artes e Cultura, 23–32.

Neves, J. S. C., Pereira, T. M., Santos, J., & Lima, M. J. (2018). Públicos do Museu Nacional de Arte Antiga. DGPC. http://hdl.handle.net/10071/16984

Neves, J. M., & Barbosa, R. (2022). A educação em museus: Caminhos e cenários de mediação cultural. Sensos-E, 9(1), 66–75

Oleiro, M. (2017). Políticas Públicas no Sector dos Museus: O que Pode ser Feito. Boletim ICOM Portugal, Série III(8), [8-11]. ICOM Portugal.

Patton, M. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Pine, B. & Gilmore, J. (2013). The experience economy: Past, present and future. Harvard Business Review Press.

Público. (2022). Profissionais alertam para degradação e "falta de estratégia eficaz" no património cultural. Público. https://www.publico.pt/2022/10/07/culturaipsilon/noticia/profissionais-alertam-degradacao-falta-estrategia-eficaz-patrimonio-cultural-2023198

Ross, M. (2004). Interpreting the new museology. Museum and Society, 2(2), 84–103.

Santo, P. E. (2015). Introdução à metodologia das ciências sociais: Génese, fundamentos e problemas. (2ª ed.). Edições Sílabo.

Santos, M. (2018). Museologia social / MINOM 30 anos. In M. S. Chagas & V. S. Pires (Orgs.), Território, museus e sociedade: Práticas, poéticas e políticas na contemporaneidade (Coleção Museu, Memória e Cidadania, pp. 85–98). UNIRIO; Instituto Brasileiro de Museus.

Santos, M. (2001). Planeamento Museológico. [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Scheiner, T. (2017). Reflexões sobre museus, turismo, património e sociedade. Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 36, 15–27.

Serralves. (2021). O museu como performance. https://www.serralves.pt/ciclo-serralves/2109-o-museu-como-performance/

Simon, N. (2010). The participatory museum. Museum 2.0.

Sousa, F. (2023). Sente a magia dos concertos Candlelight no Pavilhão das Galeotas, no Museu de Marinha. Lisboa Secreta. https://lisboasecreta.co/concertos- candlelight-museu-da-marinha/#pavilhao-das-galeotas-um-lugar-unico

Studio for Creative Inquiry. (n.d.). The networked virtual art museum. https://studioforcreativeinquiry.org/project/the-networked-virtual-art-museum

Tran, L. U., & King, H. (2007). The professionalization of museum educators: The case in science museums. Museum Management and Curatorship, 22(2), 131–149. https://doi.org/10.1080/09647770701470328

Vaufrey, C. (2015). Musées et tourisme de masse. Jamais sans mon laptop. Formation, innovation, créativité et numérique. https://christinevaufrey.wordpress.com/

Visscher, E. (2019). Music in museums: A model for the future? (pp. 13–22). ResearchGate.

Apêndices

Apêndice A - Guião da Entrevista

1. Como é selecionada e planeada a programação não expositiva?
2. Que critérios específicos são levados em consideração ao escolher a programação não expositiva para este espaço?

3. Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a PNE?

4. Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade?

5. Quais são os desafios enfrentados durante o planeamento e execução?

6. Como ocorre a colaboração com artistas/museus/etc., na realização da programação?

7. Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos?

8. Qual é a importância do feedback do público no planeamento futuro da programação não expositiva?

Apêndice B- Transcrições das entrevistas

Transcrição da entrevista ao Informador 1

Instituição: Museu de Lisboa
Data: 14 de maio de 2024
Duração: Cerca de 30 minutos
Local: Presencial no Museu de Lisboa
Entrevistador(a): Sofia Pereira **Entrevistado(a):**
David Felismino (Diretor-adjunto)

Como é que são selecionadas e planeadas as exposições e as atividades?
D: O museu tem uma missão enquanto o museu de cidade, que é compreender, estudar e compreender e divulgar o passado desta cidade, quer do ponto de vista arquitetónico, artístico, patrimonial, mas também do ponto de vista da sua sociedade e o papel dessa sociedade na construção da cidade até aos nossos dias. E depois tem um segundo papel que é extremamente importante, que é compreender a sociedade na contemporaneidade. E fazer essa articulação entre o passado presente e o futuro, ou seja, melhor perceber o passado para perceber o presente e também preparar e apontar para horizontes para o futuro. Portanto, esse papel de obviamente trabalhamos na cronologia, mas esse papel diacrónico, de pensar a cidade no presente e da perspetiva para o futuro é também a missão do museu. Como é que é decidido a programação e de um ponto de vista formal, é feita em articulação, entre todos, de acordo com essas linhas que são do museu. Todos os anos temos um plano de atividades, que é fundamental e um orçamento distrito a esse plano de atividades em que são discriminadas principais atividades que nós queremos desenvolver, em termos expositivos e não expositivos. Vem reforçar aquilo que são esses eixos estratégicos da nossa missão e que também são os eixos estratégicos da EGEAC, porque o Museu de Lisboa está inserido numa megaestrutura, que é a EGEAC, que é a empresa municipal, que gera um conjunto de equipamentos culturais, neste momento somos dezanove, entre teatros, museus e monumentos, que também têm eixos estratégicos. Se for ao nosso site tem lá a missão, a visão e os eixos estratégicos no museu e, portanto, toda a programação é pensada no sentido, agora dito de uma forma um bocado simplificado, de preencher essas caixinhas.

Quais é que são os critérios levados em consideração, passa só por, como já disse a questão do passado, presente e futuro, a questão de história de Lisboa ou existem outros critérios que tende a querer alcançar com as toda a programação não expositiva?
D: Outro aspeto fundamental é: qual é o posicionamento que nós queremos projetar em termos societais e qual é o papel que o museu quer ter na sociedade. E, com isso, remete-se diretamente para uma terceira questão, que é a questão dos públicos. Que públicos é que nós queremos atingir? E porquê? Se nós todos achamos que o museu tem um papel social. No sentido, num papel de inclusão, de abertura às comunidades, de abertura à sociedade, como museu tem que ser cada vez mais participativo e cada vez mais cocriativo, cada vez mais partilha autoridade do conhecimento na produção do conhecimento, portanto, chamar a sociedade assim para fazer parte do próprio desenvolvimento do museu. Obviamente que temos todo um conjunto de eixos estratégicos que têm a ver com a trabalhar determinados públicos. Ou públicos sub-representados no museu ou tradicionalmente nos museus, que nunca eram representados ou públicos que têm necessidades específicas, aí ao nível da inclusão, seja ela física, intelectual e nós temos trabalhado muitas essas áreas, não tanto as acessibilidades físicas, mas mais intelectuais. Para se desenvolver, portanto, a questão dos públicos e daquilo que nós queremos ter em termos de papel social é fundamental, depois na gestão e na decisão daquilo que são as atividades que queremos desenvolver.
E, por exemplo, a idade também seria um fator.
D: Pode ser, é um fator, claro. Por exemplo, nessa questão das necessidades específicas e nomeadamente das necessidades ligadas às capacidades intelectuais, uma das áreas que temos vindo a trabalhar cada vez mais são todas as questões associadas à saúde e ao bem-estar, nomeadamente todo o público, que muitas vezes tem mais de sessenta e cinco anos. E aí até mesmo a ver com a idade, como Alzheimer ou outra forma de demência, que há muitas formas de demência, para além de Alzheimer e Parkinson. E temos trabalhado muito nessa área em parceria com outras instituições e organizações, no desenvolvimento de programas específicos para esse tipo de públicos.

Por falar nisso, como é que é feita essa comunicação com outras organizações, outros museus ou artistas para colaborarem com o museu?

D: Pode ser feito de várias formas, ou seja, às vezes há projetos ou ideias de projetos que nos são apresentadas e nós decidimos acolher ou não e desenvolver em conjunto esse projeto. Ou, às vezes, nós temos uma ideia ou um esboço de uma ideia e vamos buscar os parceiros para desenvolver essa ideia, por exemplo, no caso do tal programa que é para os públicos com demência, que é o "Marcar o Lugar". Já havia exemplos, por exemplo, nos Estados Unidos, sobretudo no mundo anglo- saxônico, em Londres, de trabalho nessa área e nós entrámos em contato com Alzheimer Portugal e na Alzheimer Portugal havia por acaso um conjunto de duas psicólogas clínicas de Alzheimer, que estavam com muita vontade de trabalhar esta área dos museus e do património e do papel que pode ter na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar das populações com demência e da arte de uma forma geral. E a partir daí, fomos reunindo e depois fomos juntando outros parceiros, nomeadamente o Instituto de Ciências da Saúde da Católica, a Acesso Cultura e depois decidimos juntar o MAAT para trabalhar dois tipos de museus completamente diferentes, portanto, um museu e uma arte, portanto, digamos o museu mais histórico, como o nosso, tem todo o tipo de património, desde a pré-história até aos nossos dias, passando por todas as tipologias e uma coisa mais focada na arte contemporânea. Para ver até se havia diferenças na utilização desses patrimónios, nessas metodologias e fomos construindo um protótipo de um projeto e depois foi evoluindo para versões de teste e de versões de teste, com toda a avaliação científica do Instituto de Ciências da Saúde e o acompanhamento dos psicólogos quer da Católica, quer da Alzheimer Portugal. A ideia que nos apresentam e nós decidimos ou não acolher e aprofundar, ou às vezes são projetos, ideias nossas e aí vamos buscar as pessoas que sabem mais do que nós, porque é fundamental, um museu a trabalho isolado é completamente impossível.

Sim, hoje em dia não se consegue. Não acho sustentável.

D: Não, não.

No âmbito desse projeto que fala da saúde mental. Por acaso, não estou bem a par de quais é que são as atividades.

D: O programa chama-se "Marcar o Lugar", é feito de seis sessões consecutivas em seis semanas diferentes, sensivelmente de duas horas e meia cada sessão, é dirigida a seis pessoas com demência e seus cuidadores formais ou não formais. É a grande diferença deste programa, por exemplo, em relação aos programas que existem, normalmente só trabalham o doente, para simplificar e nós achamos que era muito interessante era trabalhar o par, portanto, o doente e o seu cuidador, formal ou não formal, portanto, o não formal pode ser a pessoa do centro de dia que a acompanha. Essa melhoria da qualidade de vida também tem muito a ver com a própria relação que o doente tem com o seu cuidador, que é desgastante, que é extremamente complicado e, portanto, para ver se também conseguimos melhorar as tensões naturais que se criam nessas relações, porque é um desgaste imenso para o cuidador. Há, portanto, seis sessões consecutivas em seis semanas, duas horas e meia cada uma, e são sessões que se organizam em, digamos, dois momentos. E sempre com base em temas do quotidiano ou temas com os quais as pessoas possam se relacionar diretamente e de forma fácil e que possam partilhar informação. E a partir de um conjunto de objetos das exposições permanentes ou temporárias são trabalhados esses temas. Há, portanto, um momento de observação de arte, de visita ou de oficina, e depois há sempre uma dimensão prática, que é o desenvolvimento de um elemento de mediação artística. Digamos que é a parte prática da observação primária. Isso tudo misturado com uma grande dose de diálogo e de partilha e de conversa. Por exemplo, temos uma sessão que é dedicada ao tema das conquistas. E trabalhámos um quadro que é na exposição de longa duração, que tem a ver com a conquista de Lisboa aos mouros. E aí, a partir desse quadro, é trabalhado o tema das conquistas.

Uma interligação entre a arte e a e a pessoa em si.

D: Sim, e a sua realidade pessoal, partilhar memórias e experiências. Temos um painel na exposição de longa duração, que é a representação do mercado das portas do mar, em que se vê bancadas de fruta, etc. E aí é trabalhado o tema da alimentação, da memória gustativa, daquilo que as pessoas gostam, não gostam.

Para estimular o pensamento.

D: Estimular o pensamento e, sobretudo, o diálogo e a partilha e a interação entre as pessoas. Isso é um programa fixo, só que é feito seis sessões. Entretanto, neste momento, está a decorrer a sétima edição e vamos ter a oitava no final do ano, desse programa de seis sessões, já temos um grupo que funciona em paralelo, que é um grupo de continuidade. Ou seja, as pessoas que participaram nas primeiras edições, gostaram tanto e há sempre pessoas que querem continuarem e nos pedem para continuar que temos sessões com aquilo que nós chamamos do grupo de continuidade de quinze em quinze dias, ao longo de todo o ano. Depois temos uma terceira oferta dentro do programa, que são as visitas à medida, ou seja, um cuidador e um doente que queiram fazer uma visita ao museu podem marcar uma visita à medida e é pensada a visita especificamente para proporcionar esse momento de bem-estar. E de diálogo.

Certo, quem é responsável por isso?

D: Responsável em que sentido?

Quem faz as visitas guiadas?
D: Nós temos três mediadores, portanto, o serviço educativo é composto por seis pessoas, e há três dessas pessoas que estão associadas ao programa, tendo em conta que elas receberam várias formações. E acompanham o projeto desde o início, desde a fase piloto.

Gostaria também de saber em relação à avaliação da programação. Se tem algum método, por exemplo, questionários de x em x tempo.
D: Isso é a parte mais complexa. Por exemplo, no caso do "Marcar o lugar" é um caso completamente à parte, porque há uma avaliação permanente e um acompanhamento permanente de uma colega do Instituto Ciências da Saúde da Católica, que fez a tese de mestrado sobre o programa. E que continua a acompanhar o programa no MAAT e no Museu de Lisboa, e, portanto, é essa avaliação contínua. Em que há questionários submetidos, quer aos doentes, quer aos cuidadores, quer às mediadoras de museu e depois há obviamente toda a observação e anotação dessa observação durante o programa. Depois, de forma geral, nós temos um questionário que está disponível online, está disponível no site, está em todos os folhetos, é chamada a atenção para as pessoas darem a sua opinião e avaliarem as atividades.
E como é que é a aderência?
D: É muito difícil. Pontualmente, há pessoas que depois nós chamamos à atenção que existe. Basta ler com o QR Code, ou basta ir ao site e aparece na caixa de *pop up*. Mas é muito difícil as pessoas responderem aos questionários. Os professores, por exemplo, é um bocadinho mais fácil. No sentido em que nós, no final das atividades, chamamos sempre à atenção que é feito com as escolas. Se tiverem disponibilidade, existe um questionário e o questionário até bastante curto. Tentamos fazer um único questionário que combinasse todo o tipo de atividades, que só tem duas páginas. Para obter respostas, tem que ser mesmo quase em papel e pessoa a pessoa. É completamente inviável em todas as atividades estarmos com questionários impressos. Desde o início do ano, acho que só responderam a inquérito doze pessoas até agora. Pessoas que não fossem professores.
Pois, é difícil.
D: É assim em todo o lado. É mesmo muito difícil obrigar o público a responder a perguntas, por mais simples que sejam reduzidos em termos quantitativos as perguntas. As pessoas dizem sempre sim, mas depois obviamente esquecem-se.
É natural, sendo assim, não conseguem obter respostas a fim de saberem se foi bem-sucedido se não foi bem-sucedido ou vêm mais pela quantidade de pessoas que lá esteve e não pela qualitativa.
D: Vemos também pelos quantitativos. Tentamos, sabendo à partida que as pessoas não vão responder ao questionário, partindo do pressuposto que as pessoas não vão responder aos métodos de avaliação, fazemos sempre uma avaliação informal em que no final proporcionamos sempre ali um momento de debate em que perguntamos se as pessoas gostaram ou que elas gostaram mais. O que é que elas gostaram menos? O que é que elas acham que falta? O que é que poderíamos acrescentar para tornar a experiência, independentemente do tipo de atividades, mais interessantes e esse momento informal acaba por nos trazer muito mais informação qualitativa do que se nós o fizéssemos. Isso fazemos em todas as atividades. Quando queremos muito, estabelecemos métodos à parte de avaliação, que é como no caso do "Marcar o Lugar". Ou, como no caso, por exemplo, de percorrer Lisboa dos percursos, nomeadamente dos percursos de Memória Africana na cidade. Temos um programa com bebés com recém-nascidos, que é o "Lisboa revela-se", que é feita em parceria com uma fisioterapeuta, a Graça Lucena. Esse também tem um método próprio de avaliação com um inquérito específico e esse inquérito é criado diretamente às pessoas, as que participaram no programa, no final do programa a pedir o seu preenchimento. Portanto, cada programa do "Lisboa revela-se" normalmente são quatro sessões, e combinam, portanto, uma visita ao museu, uma oficina ao museu que for também da observação da arte e depois trabalhar técnicas respiratórias ou de massagens, quer para o bebé, quer para o pai com a mãe. Quando queremos mesmo avaliação muito específica, implementamos métodos específicos, a avaliação geral e permanente é muito difícil de se ter um método ou pelo menos ter a adesão das pessoas. Mas chamamos, e no final de todas as atividades, à atenção para a existência do momento da avaliação, que é muito importante, o feedback, mas é muito mais fácil obter o feedback imediato naquelas perguntas que eu estava a dizer "se gostou, o que não gostou, o que é que vocês acham que faltou aqui, o que podemos acrescentar?"

E sentem que conseguem melhorar, mesmo com pouco feedback?
D: Sim, sim. As minhas colegas da mediação ou eu mesmo quando falo com o público. Ou qualquer outra pessoa, quando nos dão esse tipo de informação, depois partilhamos, nem que seja em cinco minutos por e-mail para as pessoas envolvidas. Olha, "falei e as pessoas disseram isto, isto, e isto".
É sempre tomado em conta no futuro?
D: Sim, sim, isso sim. Porque é fundamental e até porque é o método mais certo, digamos assim que temos. Sabemos que as pessoas vão responder logo.
No momento é mais fácil, as pessoas não têm como fugir.
D: Sim e respondem, porque há ali um momento de, é quase um prolongamento da atividade. Estamos ali numa conversa informal. E funciona muito melhor.
Também gostaria de saber quais é que são os desafios que vocês costumam enfrentar durante o planeamento e execução.
D: De uma forma geral? O principal desafio de qualquer instituição é desafio orçamental. Se trabalhar nesta área no futuro, ou se está a trabalhar, o orçamento é sempre um desafio porque são sempre obviamente orçamentos que não são elásticos e, portanto, esse é sempre o maior desafio.
Depois, a nível de execução, desde que haja dinheiro, corre sempre bem? Ou nem por isso?
D: Se tudo for bem planeado e o orçamento, obviamente, há sempre imprevistos imponderáveis e despesas que nos caem do céu, até porque, os nossos espaços são todos espaços antigos. Portanto, nem que seja em termos de manutenção para qualquer coisa de repente que acontece ou até coisas completamente imprevistas. Para dar um exemplo, naquela última vez que houve cheias em Lisboa, partiu-se a cobertura do sítio arqueológico, com as chuvas, o vento, portanto, há sempre imponderáveis, independentemente da razão do imponderável. Isso aumenta despesas que obviamente há uma parte do orçamento que é pensada para imponderáveis. Portanto, a parte orçamental é, sem dúvida, o principal desafio. E depois o outro grande desafio é manter uma programação coerente do ponto de vista temático, dos seus eixos estratégicos e ainda até em termos quantitativos, porque é muito difícil nós passarmos para outro lado, sendo um museu polinucleado, um museu da cidade, que em termos temáticos tem uma abrangência estúpida, no sentido de muito abrangente, em termos cronológicos, também esse foco na programação, na quantidade de coisas que queremos fazer, nos temas que queremos trabalhar. Também é sempre um desafio.
Porque há o receio de?
D: Nós não podemos fazer tantas coisas aqui.
O receio de desviar também.
D: De desviar, tem que ser equilibrado. E depois o outro desafio é uma programação relevante para o público. Uma outra é nós acharmos "ah isto seria interessante trabalhar", mas há sempre a grande questão de ser interessante para nós, mas trabalhar para quem? Com que objetivos? Portanto, é o que eu estou a dizer, é fundamental, em qualquer momento, nunca nos esquecermos de quem somos por definição, quais são os objetivos do museu, quais são os nossos eixos estratégicos, que é que queremos projetar para a sociedade? O que é que queremos da sociedade connosco? E o que é que queremos construir em conjunto para a sociedade? Essas questões são fundamentais e isso tudo são passos muito difíceis de concretizar. É o envolvimento da sociedade, a cocriação com a sociedade, o crescimento com a sociedade. Isso tudo é muito complexo e difícil de conseguir. Também acaba por ser um desafio, pensar muito bem: isto vamos fazer, porque o objetivo é este.

Transcrição da entrevista ao Informador 2

Instituição: MAAT
Data: 29 de maio de 2024
Duração: Cerca de 60 minutos
Local: Presencial no MAAT
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Joana Henriques (SE)

Em primeiro lugar, eu gostaria de saber como é que é selecionada, planeada a programação, toda a programação não expositiva. Quais são os critérios?

J: Bem, isso é uma pergunta bastante vasta, que se calhar precisamos de afunilá-la, de forma a ser mais fácil. O que é que entende por programação não expositiva, ou seja, a programação educativa, programas

públicos, tudo o que sejam conteúdos, por exemplo, os conteúdos de textos de sala ou isso já é texto de já é programação expositiva só para tentarmos enquadrar aqui o que é que que é a programação não expositiva.

Sim, tudo isso faz parte, os eventos, os programas, oficinas e workshops.
J: Na verdade, também estamos a expor. Neste momento já não temos ativos, mas no passado fizemos, por exemplo, várias folhas de sala didáticas. Nós trabalhamos com os materiais que didáticos, objetos mediadores que costumam estar em exposição, portanto, esta questão do que é ou não expositivo. Portanto, eram materiais de programação que estavam expostos e eram utilizados e ativados pelos visitantes e participantes nas exposições. Onde é que acaba uma coisa e começa outra. Toda a programação do Museu, ela é construída de acordo com a missão, que é definida pelo diretor do Museu. E que trabalha um programa expositivo curatorial, portanto, faz uma seleção de artistas para expor no museu e ao mesmo tempo, também há uma seleção de temas que muitas vezes a direção, ou outras direções anteriores também o fizeram, que decidem levantar que são temas que querem destacar de alguma forma que podem estar não relacionados diretamente com os conteúdos que estamos a expor na altura, mas que que querem levantar de alguma forma uma posição em relação a algum evento específico, como, por exemplo há dois anos, quando foi a questão do conflito da Ucrânia. Portanto, a guerra na Ucrânia. Foi feito um projeto do mês com dois artistas, em que fizemos também uma ação de um programa público, portanto, um debate. E, ou seja, que não estava pré-definido, mas nessa altura achou-se pertinente incluir no programa desse ano, porque era um tema cuja relevância e eminência era importante acontecer naquela naquele preciso momento. Portanto, há sempre estas questões. Quase que temos bolsas de contingência no tempo e no orçamento para temas que acontecem.
Foi algo assim mais em cima da hora. Porque não estava planeado anteriormente. Foi devido a circunstâncias.
J: Exato. Os museus são, por norma, sempre instituições com dever cívico e são instituições que estão atentas ao aqui e ao agora. Embora trabalhem o passado, mas então um Museu de Arte Contemporânea, um Museu Contemporâneo, como é o nosso, ainda mais tem que estar atento em tempo real, àquilo que está a acontecer. E aos temas que são relevantes trabalhar, na altura certa. Há um programa expositivo que é definido. E a partir desse programa, digamos, é a nossa matéria-prima para depois trabalhar. Mais do que as técnicas que nós trabalhamos, que é óbvio que através das técnicas nós vamos falando de muita coisa. Mas mais do que as técnicas, é importante a maneira como nós comunicamos e os temas que nós queremos abordar. Portanto, seja através da performance, seja através da música, seja através das artes plásticas, seja através de programas mais discursivos, como conferências, seja através de cursos, seja através de programas de pedagógicos. O mais relevante é aquilo que nós estamos a falar e depois de todo o processo que a pessoa passa, portanto, a pessoa participante. Durante essas ativações, o educativo e a maior parte dos museus contemporâneos, os departamentos educativos definem- se como programas de mediação. E mediação no sentido em que é um processo horizontal, fluido, em que o visitante tem um papel ativo, portanto é um processo participativo. E com construção, portanto, é uma visita orientada, não é guiada, portanto, nós já não estamos só a entregar conteúdos. Estamos exatamente a mediar a conteúdos. E, portanto, a ideia é que de alguma forma, as experiências que as pessoas vivem dentro do museu atravessem a pessoa e não seja só a pessoa passar pela experiência e ser mais uma experiência, portanto que as toque de alguma forma.
A componente emocional no impacto da experiência do visitante é bastante importante na decisão do que é que se vai realizar.
J: A componente emocional é sempre, cada vez está mais provado que sim. As nossas emoções não estão dissociadas da maneira como nós aprendemos e da nossa disponibilidade para aprender. Isso tem que estar sempre presente. E as nossas emoções não significam que elas sejam sempre emoções de prazer ou de fruição. Até porque muitas vezes os artistas contemporâneos levantam-nos questões que são desconfortáveis, como, por exemplo, estávamos a falar da questão do projeto dos artistas que fizeram sobre a guerra da Ucrânia. Museus são espaços de conforto, desconforto. Nesse sentido, mas é no sentido de questões que são levantadas a pelos próprios artistas de quererem nos colocar e ativar o sentido crítico, que assim tudo é aquilo que é o mais relevante, principalmente no museu contemporâneo.
Faz parte da missão do museu.
J: Exatamente. Mas voltando à questão de como é que se decide a programação, portanto, ela parte sempre do património que nós temos, seja material, ou seja, imaterial. Portanto, pode ser aquilo que os artistas que estão a trabalhar connosco nos trazem. Seja de toda a herança que nós temos e eu aqui só vou falar das exposições temporárias. Não vou falar da central ética porque é todo um outro território.
Todo o património até da arquitetura que nós também trabalhamos. E depois há outra que nós já tocamos aqui um bocadinho a nesse tema que é: a programação constrói-se como se fosse uma espécie de uns favos. Portanto, ela não vem só de dentro. Não é construída de dentro para fora. Ela vem de fora também,

de dentro e depois vai para fora também. No sentido em que, como nós já tínhamos falado antes, os museus são radares muito atentos e, os próprios artistas, àquilo que se passa na sociedade e com certas comunidades. Portanto, muitas vezes há certos temas que nos são trazidos dentro de uma comunidade ou comunidades com quem nós queremos trabalhar ou estar mais envolvidos, e aí temos que ir conhecer exatamente quem são as pessoas para quem nós queremos, ou com quem, porque já não se usa o "para quem", porque é exatamente com quem nós queremos trabalhar e com quem nós queremos programar. Para depois, então, construir essa programação, portanto, são teias que se vão construindo, já não é emissor/recetor, já é uma coisa muito mais orgânica, é um processo muito mais fluido. Daí também se chamar mediação.

Sim, sim, sim é, já que abordou a questão dos artistas, também gostaria de perguntar, como é que feita essa comunicação com os artistas? Porque é que porque eles também aceitam colaborar, porque é que o MAAT os vai procurar?

J: É sempre uma relação. Nós procuramos artistas e os artistas procuram-nos, portanto, lá está sim, é circular. Há muito tempo que as coisas deixaram de ser muito rígidas e muito institucionais, e, nas instituições culturais, embora nós sejamos uma instituição grande e com algum peso institucional, nas instituições culturais, normalmente a relação entre artista e programador, ou artista/ curador, ou artista/encenador, muitas vezes, ela é bastante orgânica e vão-se coalimentando, portanto, não é um exercício solitário, nem individual. Muitas vezes são exercícios coletivos quando às vezes implica mais do que duas pessoas ou às vezes são mesmo duetos de pensamento, às vezes pensarmos também com outras comunidades ou com todas, todos aqueles que aquilo que nós e estímulos que nós vamos recebendo no dia a dia, portanto, até que ponto é que esta questão da autoria que é "eu sou o reflexo de muitas, muitos artistas que li, ou muitos autores que li, não é, portanto, o que vou escrever já é nalgum ponto um bocadinho de citação de todas, tudo aquilo que eu já vivi, li, enfim, pessoas com quem eu já contatei". Isso reflete- se muitas vezes nos trabalhos de vários artistas. Isto para explicar que, se nós estivermos a falar do ponto de vista do modelo tradicional de serviço educativo de museus, há dez anos atrás ou mais, aliás, mais, o que acontecia era e, num museu que fazia exposições, portanto de artes visuais, o artista programava a exposição com o curador e, a partir do momento em que a exposição estava terminada, havia uma visita para as pessoas que iam trabalhar, depois a frente e os públicos e o artista retirava-se do cenário. Portanto, a exposição inaugurada e ela era entregue ao observador, ao público e a quem trabalhava com públicos. E havia uma divisão bastante grande, cada vez mais. Essa divisão foi sendo abolida, eu estou a falar no contexto nacional, porque no contexto anglo-saxónico ela já há muito mais tempo que foi abolida. Portanto, essas essas fronteiras foram-se diluindo. E, portanto, cada vez mais os próprios artistas de artes visuais, muitas vezes quando estão a oferecer o seu trabalho, quando estão a pensar nas suas exposições já pensam em maneiras de as ativarem ou já pensam em elos de ligação com outras artes que possam ser boas formas de fazer a mediação com o público, portanto, já não tem aquela questão que é "Eu acabei de montar a exposição, abro as portas e agora, durante três meses, a exposição vai ficar ali para as pessoas visitarem". Já há uma questão de que o programa já faz parte da exposição. Antigamente até se receber muito e alguns locais ainda se usa que é o programa paralelo da exposição. Cada vez mais já se usa programas públicos ou o programa da exposição e agora já temos, enquanto há muitos anos atrás, nós tínhamos que quase que ir falar com os artistas e dizer aos artistas que "mas querem ativar a exposição, fazer alguma coisa diretamente com o Público, quais são os temas?" Muitas vezes a resposta era ou "não quero trabalhar em mediação, não me interessa. Quero deixar completamente livre, não quero controlar esse discurso." Portanto, ele fica entregue ao observador. Ou então, "ok, posso pensar numa coisa ou outra", mas havia bastante resistência. Neste momento, inverteu-se. E, muitas vezes, nós temos o próprio artista que quer ativar até imensa exposição e nós, como por exemplo, somos um museu grande, muitas vezes não conseguimos ter calendário para acomodar, porque temos cinco exposições patentes ao mesmo tempo e não podemos, de repente de uma delas estar todas as semanas a ter programação. Temos que guardar espaços de programação para as outras quatro. Mas o paradigma inverteu-se, então já é: os artistas querem fazer imensas coisas e querem convidar outros artistas para virem fazer performance na sua exposição de pintura, por exemplo.

Certo, têm uma exposição e querem realizar várias...

J: Sim, querem fazer uma conferência sobre o tema principal que nos interessa dentro da exposição, querem fazer um workshop. Portanto, os programas públicos cada vez têm vindo a ganhar maior ênfase nos museus e maior destaque. Já se percebeu que são muito relevantes para incentivar a participação. Isto é a relação com os artistas que estão a expor dentro do museu. E que vamos mediar estas exposições que têm e os programas que lhes interessam. A maneira como, nós, MAAT, trabalhamos com estes artistas e desde o início e até antes de sermos MAAT, porque na altura eu já trabalhava na área da curadoria e em simultâneo, nesta área da educação, portanto, já estava muito próxima dos projetos, desde o atelier até à abertura da exposição.

O experimental e o laboratorial têm que estar presentes neste caso, porque tem que haver esse espaço, estamos a falar de artes visuais e criatividade, e estamos a falar no contexto da educação não formal. Ou seja, nós não temos que seguir um currículo que é imposto por uma figura como o Estado, nós não temos que seguir um currículo imposto que vai de A a Z. Portanto, ele é construído com o artista da exposição de artes visuais. Isso para nós é muito importante, que haja este pensamento conjunto: o que é que o que é que nós juntos podemos construir? Nós fomos dos primeiros museus a desafiar um bocadinho os artistas de artes visuais a fazerem este trabalho direto com o público. Mas sempre com grande respeito pelo seu lugar, ou seja, porque o artista de artes visuais fala através da sua obra. Portanto, também não tem que ser um orador de uma conferência ou até mesmo de uma visita à sua própria exposição, ou fazer um workshop, portanto, sempre com esse respeito, nem todos temos que fazer tudo. Muitas vezes tem que haver essa compreensão. Depois há uns artistas que nós contactamos diretamente e que selecionamos diretamente depois para dialogarem com temas que nós estamos a trabalhar, com espaço que nós estamos a trabalhar, artistas ou profissionais, ou investigadores, cientistas, biólogos e arquitetos, designer. E depois todo o tipo de artes, sejam músicos, seja bailarinos, que depois nós convidamos para fazer determinados projetos que entram em diálogo com as exposições que nós temos patentes. Portanto, aí já é já vai ao contrário, que é há um projeto que às vezes vem do próprio artista, que tem a exposição patente, que sugere um nome ou outro, às vezes vem de quem faz a programação, que pensa e que diz "esta exposição convoca exatamente este tema. Quem é que fala sobre este tema?". Faz-se uma procura pelos especialistas e depois faz-se um convite. E convida-se e desafia-se essa pessoa a vir dialogar com o património X ou Y, que nós temos patente. Portanto, aí já é ao contrário. Já há convite. Às vezes, também fazemos, por exemplo, um *open call* para propostas. Quando faz sentido que haja um projeto assim nós divulgamos no nosso site que estamos à procura de performers ou de profissionais. Uma coisa extremamente importante tem a ver com a responsabilidade de visionamento. Há agora até aquela questão que está em todo o lado, que é o "não, não pode". Que é, somos um museu grande, somos um museu com visibilidade e temos uma responsabilidade. E há uma coisa que quem estuda museus fala muito e convido até a investigar porque há um tópico interessante para quem está a fazer estudos de públicos, que é, há um lugar de visibilidade, há sempre um lugar de invisibilidade, portanto, eu gosto de estar a dar palco a um determinado artista ou um orador, eu estou a selecionar, portanto, o ato de programar é sempre um ato tirano, por mais que a gente tente que não seja. A seleção implica sempre que alguém fique de fora. Então nós temos que ter muita atenção com a questão que é, tem que ser um painel de uma conferência, ele tem que ser composto por pessoas que sejam proficientes no tema que eu estou a falar e tenho que fazer no sentido do programa que eu estou a construir. Mas ele também tem que refletir a sociedade contemporânea no seu todo. Portanto, eu tenho que ter atenção às questões da igualdade de género, à linguagem que estou a usar, às questões raciais. Portanto, tudo isso tem que estar presente na mente do programador. Hoje em dia já não é aceitável eu ter uma conferência em que tenha de, por exemplo, tudo o que é q-notes sejam pessoas de uma determinada faixa etária, duma maioria.

<u>Ou seja, tem de haver diversidade?</u>

J: Tem. Exatamente. Tem que se ir fazendo esse equilíbrio. Assim como as questões da linguagem também são extremamente importantes. Muitas vezes há programação que surge de acordo com aquilo que são as necessidades do aqui e do agora. Por exemplo, na altura em que começámos muito a falar de linguagem neutra inclusiva, isto já foi feito há bastantes anos, mas em que fizemos, por exemplo, uma conferência/*masterclass*/mini seminário, sobre exatamente este tema para instituições culturais, porque sentimos que nós estávamos a deparar com muitos artistas que até eram artistas que na altura ainda eram estrangeiros, não tínhamos ninguém português com esta questão, mas que se definiam "eles", portanto, não-binário. E tínhamos muitas questões de como é que trabalhávamos em comunicação com isto e na altura estávamos um bocadinho por ancorados no inglês porque a pessoa não era portuguesa. Tínhamos estas questões e tínhamos muita dificuldade e decidimos ir procurar vários especialistas para falar sobre isto e depois achámos que seria interessante também fazer uma formação então para pares, porque se nós tínhamos esta dificuldade de certeza que outros museus e outras instituições culturais também teriam, portanto, também há esta questão na missão. Porque muitas vezes nós consideramos nos programas e que o façam no contexto dos programas. Que é, nós temos como se fosse três públicos. Se pensarmos comunidades que é, digamos, a comunidade artística, que também temos uma responsabilidade com quem vem para dentro do museu, quem está a ser exposto no museu, aqui ou no formato programa, portanto, quem eu seleciono automaticamente estou a dar

um destaque, uma visibilidade, portanto, há uma responsabilidade para com a comunidade artística. Para com a comunidade civil entre aspas. Portanto, as pessoas que vêm a fruir dos nossos programas, interagir com, vêm estar com os nossos programas. Podemos encontrar muitas palavras para este momento, experienciar, enfim. Depois também para com a própria comunidade profissional de todo o setor, neste caso do setor dos museus e das instituições culturais. Temos que estar sempre a pensar nestes clusters, à medida que vamos programando e muitas vezes eles também nos podem servir de sensores para com os programas. Vão depois acontecer, vão ser rececionados pela "comunidade civil". Eu também sou, ou seja, as pessoas que trabalham no museu e os artistas também são comunidade civil. Por exemplo, nós tivemos um programa, lançámos o "Roteiro para a saúde mental", que é um dos nossos programas, numa altura em que a equipa ainda é muito pequena, estava muito cansada com muitos programas, portanto um *overload* de trabalho. Um dos eixos é bastante fora da caixa, digamos. Nós estávamos com bastante preocupação de como é que ele ia ser acolhido pelas equipas de frente de casa, etc? Este programa para ser pioneiro, tem que acontecer agora. Vai exigir um esforço por parte de toda a gente e ele tem estas estas características, mas ele só acontece se tivermos todos, principalmente, quer dizer, é sempre que no educativo e programas nós temos muito essa, trabalhamos com pessoas e gostamos muito de. Ou seja, não é gostamos muito, não é essa a palavra. Porque ela pode parecer paternalista, mas é temos que ser coerentes com aquilo que estamos a afirmar. A questão é, se vamos falar de saúde mental, então não podemos estar a sobrecarregar as pessoas. Colocámos em cima da mesa internamente, o que é que era o programa, que implicava este este esforço por parte das equipas e que ele só avançava se estivéssemos todos juntos, se fizéssemos todos este esforço e tinha que acontecer era naquela altura para sermos o primeiro museu a ter este programa. O relevante aqui foi que como era um programa que falava de saúde mental. Quase todas as pessoas falaram que: ou elas próprias tinham sofrido estigmas de medo de dizer que tinham tido questões com saúde mental ou familiares ou amigos, portanto, era um tema que lhes era muito próximo e que era um tema que reconheciam muito valor e (que por este projeto específico, sim, era para avançar) e houve uma receção muito positiva por parte de todas as equipas do museu, todas, frente de casa, design, comunicação, tudo, o que foi logo um sensor de como é que ele assim realmente, no dia em que nós lançamos este programa passado uma semana, ou seja, foi o "roteiro de saúde mental", mas o que nós sabíamos que era mais urgente era o "consultas sem paredes", portanto, são consultas de psicologia e psiquiatria no museu, com valores bastante acessíveis. E realmente, ao fim de uma semana, já estávamos inundados com pedidos de consultas, ou seja, as equipas dentro deram-nos um sensor daquilo que ia ser para fora. Muitas vezes, se nós perguntarmos ao nosso colega do lado o que é que acha disto ou daquilo, se calhar, às vezes dá-nos uma, depende de quem é o nosso colega do lado, mas se fizermos uma sondagem interna, se calhar dá-nos um bocadinho um sensor daquilo de como é que o programa vai ser rececionado.

Eu gostaria de saber acerca dos públicos... Como é que é avaliado o engajamento do público? Se tem algum tipo de avaliação específico? Como é que é a aderência do público a essa avaliação, que por vezes é muito complicado termos feedback do público. Como é que é essa avaliação do sucesso da programação em relação com o público?

J: Os estudos e as avaliações de impacto de públicos são sempre uma grande questão e no ano passado saíram dois estudos de públicos em Lisboa. E, muitas vezes eles têm grandes calcanhares de Aquiles, ou porque a amostra é muito pequena, ou muitas vezes misturam, ou seja, metem na mesma grelha de perguntas: consumir uma série da Netflix com ir a uma ida ao museu e isto implica níveis de motivação muito diferentes e de envolvimento, porque eu ir ao museu tenho que me levantar, vestir, apanhar um transporte, ou andar a pé para chegar a um sítio, Netflix, eu carrego num botão. Os estudos dos públicos são extremamente importantes para nos criarem dados para depois também conseguirmos programar em sintonia. Embora há aqui também um detalhe muito importante que é: os museus são instituições de conforto e de desconforto, como nós falámos há pouco, nas suas temáticas e são instituições, acima de tudo de pensamento crítico, de pensamento. E, portanto, nós não podemos fazer como há muitos anos atrás. E, por acaso, isto é de gestão, mas de certeza que também estudam alguma coisa de comunicação que é aquela questão de quando de repente os média se desvincularam de uma responsabilidade quase cívica. E começaram a dar ou acharam que dar só aquilo que as pessoas queriam ouvir ou receber. O museu tem um papel cívico e tem um papel de colocar as pessoas a pensar através da obra de arte. Ou do património que pode ser imaterial, também não tem que ser só um físico e, portanto, tem esta questão: não vamos só programar aquilo que as pessoas querem. Os estudos dos públicos são úteis para quem está a programar, porque nos vão direcionando mais ou menos onde é que...

O público-alvo.

J: Exatamente, sim, como chegar às pessoas, mas isso não significa que a gente de repente só faça aquilo que achamos que as pessoas querem rececionar.

Porque tem que ter sempre a ver com a missão.

J: Os museus são mais instituições do futuro, ao contrário do que muitas vezes nós achamos, que os museus são instituições do passado. Eles trabalham o passado, mas são muito instituições para o futuro. Portanto, temos os inquéritos de avaliações de públicos que são feitos de tempo a tempo, porque às vezes há museus que fazem os seus próprios. Há uns que depois fazem transversais a várias instituições culturais e são locais, normalmente em Lisboa, Porto, fora de Lisboa, enfim, Faro, ou assim, vão sendo feitos de tempos a tempos, mas são extremamente importantes porque nos dão dados muito concretos. Até de faixas etárias, principalmente para percebermos quem está de fora. Quem não vem de todo. Então é para nos alertar. Há uns inquéritos de avaliação que nós temos, por exemplo, para as visitas orientadas. Tem aqui várias questões que é: só se aplicam a visitas de grupo e são preenchidos pelo professor. E têm 3 perguntas, são extremamente curtos, e, portanto, os professores normalmente aderem bem porque são de resposta curta. E dão-nos o feedback. Dá-nos dados estatísticos, muitas vezes eles são muito uniformes. Mas dá-nos uma possibilidade de ter um feedback em tempo real daquilo que acontece, porque são preenchidos num *tablet*. Nós recebemos logo o feedback. Depois para algumas atividades pontuais como algumas oficinas, alguns workshops, também fazemos inquéritos um bocadinho mais exaustivos, embora sempre de respostas curtas com aquelas regras todas. Hoje em dia as pessoas não têm muita disponibilidade. Tentamos muitas vezes que respondam logo aqui em sala com o tablet, porque se enviamos por e-mail, depois nunca mais vem a resposta. Depois, no feedback, muitas vezes acontece em tempo real que as pessoas já são muito mais participativas. É através das redes sociais, ou seja, que não é pedido, mas muitas vezes por baixo do programa, comentam "fabuloso", ou "faltava isto, faltava aquilo", ou "fiquei uma hora à espera e não consegui entrar"

Quando diz redes sociais...?

J: Instagram.

Nos posts?

J: Sim. Ou seja, por exemplo, eu publico um *post* do evento. .Uma performance que vai acontecer ou de uma exposição e as pessoas por baixo vão comentando e isso também nos dá em tempo real. Havia uma coisa que nós chamávamos o livro do visitante, que era até um livro grande, analógico, em que as pessoas, no fim, que estava a saída do museu, e as pessoas registavam o seu feedback. E também era bom, porque na verdade, nem sei se não devíamos manter na mesma um livro físico porque as pessoas gostam desta coisa de escrever. Tínhamos até pessoas que estão a viajar, etc que escreviam e davam sugestões. E nós líamos o livro do visitante. Ainda me lembro que era um dos exercícios que eu fazia regularmente, que era eu ler o livro do visitante para perceber como é. Às vezes nem diziam nada, mas de repente conseguíamos tirar dali algum feedback, por exemplo: a iluminação estava muito baixa, não consegui ler as tabelas. O melhor feedback não deixa de ser falando com as equipas de frente de casa. Ou, nós próprios, estarmos durante uma ou duas horas a ver as exposições e ainda há pouco tempo, numa conferência, tenho quase certeza que foi numa conferência. E não foi em Portugal, que foi muito interessante porque estava exatamente... é uma piada recorrente, que são duas pessoas completamente dobradas a verem tabelas de obras de arte, legendas de obras de arte. Que é, em todos os museus do mundo, é uma dificuldade ver todas as pessoas têm que fazer este gesto que toda a gente conhece. Se nós passarmos muito tempo, por exemplo, se nós assistirmos aos programas que nós programámos, conseguimos perceber através da postura corporal, através dos comentários, através do grau de atenção, conseguimos tirar essa...

Ou seja, através de uma observação.

J: De uma observação de campo, exatamente, através da observação de campo, eu diria que é uma forma. Não nos traz dados depois de avaliação que se possa apresentar em relatório. Colocamos muitas vezes em relatório algumas observações que registamos nessa altura, mas tem sempre um valor um bocadinho subjetivo, porque parte sempre do olhar de uma pessoa para com um contexto específico. Outros critérios de avaliação que tem sido muito uma constante em quase todos os museus é a adesão, portanto, o número de participantes.

Mais quantitativo.

J: Mais quantitativos, tem sido muito essa questão. Muitas vezes, quando nós falamos de públicos em museus. E, no caso da programação, nós falamos muito nesta questão, é como eu já referi para o futuro e na questão que é, é muito difícil de quantificar e de medir o impacto que nós temos nas pessoas que vêm aqui, porque muitas vezes ele é microscópico, é como se fossem pequenas sementes que ficam aqui de alguma forma nesta experiência vivida que depois a pessoa pode aplicar 10 anos depois ou que de alguma forma impactou numa sensibilidade em relação a determinado assunto, ou arranjou forma de desbloquear alguma coisa ou fazer alguma ligação criativa...Mas acho que então principalmente foi muito, foi muito evidente durante a pandemia que nós não conseguiríamos sobreviver se não houvessem as artes. Portanto, aí estavam todos a tocar em frente, ou em Zoom, ou todos a fazerem atividades com os filhos de artes plásticas ou didáticas, portanto, e toda a gente a consumir documentários de cultura etc. Muitas

pessoas que começaram a ler mais. Portanto, claramente percebemos que o ser humano não consegue sobreviver sem...
Arte.
J: Sem arte.
Por isso é que eu MAAT costuma ter o texto nas paredes para as pessoas não se curvarem ou não tem nada a ver?
J: Sim, sim, é uma das coisas que. Já tivemos muitos diretores, mas é das questões que nós temos, a questão das acessibilidades e de ter um design inclusivo, não conseguimos em todas as posições, até porque muitas vezes existe uma relação diplomática que é estabelecida entre o Museu e o artista, que depois são jogos. São jogos que muitas vezes são complexos de resolver, porque às vezes para um artista é importante, que a exposição não tenha tabelas por algum motivo, porque faz sentido do ponto de vista artístico, naquele determinado projeto e depois numa folha de sala está meio confuso e nem todas as pessoas conseguem pegar numa folha de sala que tem uma letra se calhar mais pequena. Enfim, depois há uma série de coisas que hoje em dia a tecnologia também é muito positiva para esse tipo de coisas que é: temos todas as folhas de sala online. Portanto, a pessoa faz o *download* e consegue aumentar a letra. Portanto, também há essa vantagem. Mas cada vez mais os museus estão mais conscientes das questões de os textos terem de ser acessíveis e há determinadas regras que estavam num texto mais fácil de ler, que é: se ele for justificado à esquerda, se tiver x números de palavras, pronto, há assim uma série de regras que depois os profissionais seguem para tornar depois todo o percurso da exposição. Porque tudo isto impacta.
Isso não é uma questão de curadoria?
J: É, é sim, mas também tem a ver com os públicos. Na verdade, a curadoria é também uma forma de mediação. Até a maneira como a pessoa da receção fala ali e quem é a pessoa que está na receção. Portanto, tudo começa e tudo isso impacta de igual modo para a qualidade da obra que depois vai ver. São coisas que ficam, isto está estudado. Não sou eu que estou a inventar, vai ficando na forma como depois nós temos disponibilidade ou não, mesmo que seja uma obra-prima... Eu posso chegar à Mona lisa, mas se já estiver super cansada, tiver ficado uma hora na fila cá fora ao frio e estiver a nevar, e a pessoa da receção foi super antipática e tiver encontrões até chegar à Monalisa, chego à Monalisa, é mais pequena do que eu estava à espera, ainda tem um vidro assim... Pode ser a obra-prima, mas eu já não estou com disponibilidade para sequer ter essa experiência. Portanto, tudo isso impacta. Quem trabalha com públicos estuda tudo isso, inclusive arquitetura também. A maneira como nós estamos no espaço define muito, se estamos mais descontraídos, menos descontraídos. Há mais uma questão. Qual é que seria a importância do feedback do Público no futuro da programação? J: Toda. Ou seja, o feedback é fundamental para perceber se correu bem, se correu mal, o que é que eu posso mudar? E, portanto, estas questões. Eu depois daí posso tirar conclusões do porquê, este grupo, estas pessoas ainda não estão preparadas para rececionar isto, ou isto foi um total desencontro. Não preparei bem ou não volto a fazer esta programação ou devia ter feito uma pré ação a esta ação, ou seja, permite-nos exatamente repensar. às vezes não retomar ou às vezes retomar, mas fazer de forma diferente. Portanto, é mesmo fundamental, principalmente em programas que cuja linha de programas nós queremos continuar. Isso não quer dizer que a gente só vá fazer coisas que as pessoas gostem e que só vamos continuar a fazer programas que tenham avaliações todas positivas e excelentes. Permite-nos é perceber por onde é que estamos a ir, o que é que falhou, o que é que não falhou e aprender com os erros e muitas vezes até há erros que nós incorporamos e que correm até melhor, ou seja, isto falhou por causa disto, mas então se calhar eu vou é programar o "isto" que falhou, ou seja, tem muito a ver com o método artístico. E também com aquela questão do acaso, que é uma coisa que também se trabalha em arte contemporânea. E esta aprendizagem com o erro, tem que haver espaço para este contexto mais laboral. Posso dar o exemplo do nosso coletivo de jovens e a programação com jovens. Nós durante muitos anos, ainda antes de sermos MAAT, porque eu já trabalhava cá, fazia programação, na central, no Departamento de Cultura, portanto, exposições de arte, e tínhamos uma residência artística para jovens todos os verões. E fomos reprogramando: a primeira tinha três semanas intensivas e depois percebemos exatamente que exigir- lhes três semanas das suas férias era imenso. Aprendemos com isso. Tínhamos um intervalo de 13 aos 23, que era que era de propósito, que era para ser este encontro de gerações diferentes, mas existia um esforço muito difícil por parte dos formadores, porque tinham que manter uma pessoa de 23 motivada e uma de 13, é muito difícil. Exige um esforço criativo muito grande e que às vezes era muito difícil. E, entretanto, através dos inquéritos de feedback, da observação de campo e dos inquéritos de feedback de quem trabalha no terreno. Fomos readaptando estas residências para formatos bastante diferentes. E depois às tantas pensámos que que tínhamos que reestruturar o programa, como é que íamos acrescentar mais valor ao programa, e fomos falar com outras instituições parceiras, outros museus e nomeadamente escolhemos aqui num raio bastante alargado, para conversar com outros museus que tinham programas de jovens, portanto, feedback de outros pares, digamos. Depois fomos pedir feedback à Academia, a uma pessoa que está a fazer um doutoramento só de programas que tem financiamento da FCT, etc. Uma coisa mesmo

muito profundo sobre programas de jovens e museus. E depois, às tantas, chegámos à conclusão que não havia ninguém ali que representasse a faixa etária que nós estávamos a falar, então era tudo pessoas acima dos 30, e estávamos a falar para programação de pessoas abaixo dos 30. Esta conversa tem que ser em conjunto "com", porque tudo o que é programas, a gente programa "com". E então lançámos, na altura, um laboratório de escuta, que é desafiámos vários jovens a virem ao museu, dizer o que é que eles esperavam de uma instituição como o museu, o que é que eles queriam que acontecesse. Um detalhe extremamente importante que era nós não podíamos remunerar essa colaboração dos jovens, mas dávamos um vale para eles gastarem numa grande superfície. Eles não vinham aconselhar gratuitamente o museu. Isso é muito importante, tem a ver também com o grau de que tem que ser tem que ser uma relação justa. Fizemos então esses laboratórios de escuta exatamente para ouvir essa comunidade de: o que é que o que é que lhes interessava mais? O que é que eles esperavam no museu? O que é que o que é que nós pedimos juntos construir? A partir daí, reformulamos o nosso programa. Tem que ser uma relação que juntos vamos construindo. Às vezes há outras formas de fazer isto que é ir observando... ir conversando com pessoas que trabalham com essas comunidades e juntamo-nos a associações que trabalhem com essas comunidades.

Atualmente ainda têm os laboratórios de escuta?

J: Laboratórios de escuta, não, temos o coletivo de jovens que foi construído a partir de laboratórios de escuta, mas por acaso agora vamos fazer um laboratório de escuta, mas é para pares e é interno. Foi até desafiado por parte da pessoa que está a fazer esse doutoramento e vamos sentar um bocadinho e se calhar vão nascer mais laboratórios de escuta no futuro. Portanto, sentar um bocadinho e refletir, porque também é muito importante haver este tempo de partilha de: o que é que estamos todos a fazer? É uma coisa que não tem sido muito fácil de implementar entre programadores e curadores e diretores de museu, mas na verdade os museus para acrescentarem valor, se estão numa mesma comunidade e se têm um património bastante semelhante, o ideal é que a programação seja feita em complementaridade, portanto em rede e não em concorrência, não numa lógica de concorrência, porque se nós trabalharmos numa lógica de concorrência, não vamos estar a acrescentar valor àquela comunidade. E, portanto, foi desde o início dos programas públicos que foi das nossas primeiras preocupações. Não fazia sentido nós fazemos uma programação igual ao que faz o, CCB, ao que faz o Museu dos Coches. É mais útil e nós seremos mais úteis à sociedade se fizermos em complementaridade aquilo que estávamos ali em concorrência, porque nem sequer existe. E também é muito importante termos noção do que é que é, quem são, lá está, os estudos de públicos e percebemos também os números, que é perceber quantos consumidores de cultura que existem. Há muitas plataformas de *streaming* hoje em dia, muitos festivais de música, portanto, muitas formas de consumir cultura e todas elas são válidas. Temos que perceber a qual é o volume que nós temos para trabalhar e se tivermos ainda em concorrência não vamos conseguir ter público. E, neste momento, Lisboa tem uma oferta cultural muito diversa e muito vasta para o público de cultura que nós temos e, portanto, o que acontece é que depois, uma palavra que está muito na moda nas instituições de cultura contemporânea, que é, nós estamos a tornar-nos canibais. De repente, eu programo, roubo-te a programação, roubo-te o público, às vezes também temos que ter que ter cuidado para não fazer isso na própria instituição, em museus grandes como o nosso. Não é que é de repente, eu tenho um programa com esta determinada tipologia que acontece esta terminada hora, eu tenho que ter cuidado para não criar outro que depois vai me tirar este Público, e este Público vem a correr todo pra este e este fica sem nenhum. Portanto, é preciso ter cuidado com estas questões de...

Então como é que se sucederia?

J: Tem que ser ter sempre uma noção do cenário, uma visão macro, um planeamento com muita antecedência, exatamente perceber isso que é: quem são as pessoas a quem nós queremos chegar. O público é sempre heterogéneo, portanto, nunca é homogéneo, portanto, perceber que há coisas que são de nicho. E, ok, eu posso lançar isto à mesma hora ou no mesmo dia ou no mesmo mês, que esta outra programação, mas esta é deste nicho de público, aquela do outro nicho de público, então elas já não vão ser canibais. É mapeamento, é trabalho.

Tem que ser tem estado ao pormenor.

J: Sim, sim, sim.

Em relação aos desafios que enfrentam quer durante o planeamento, quer durante a execução, quer durante a receção de avaliação. Quais é que são os desafios que vocês mais fortes? Os maiores desafios.

J: Do nosso caso em particular, do nosso Museu?

Sim.

J: Porque eu diria que um dos maiores desafios de outros museus ou de outras instituições culturais é a questão do financiamento. Aqui não se aplica tanto. Portanto, acho que é esta questão de perceber: qual é a nossa missão? Quem estamos a deixar ao selecionar quem está a ficar na invisibilidade, estas questões de visibilidade/ invisibilidade, das programações. É preciso ter bastante atenção e isso é um desafio, porque selecionar é um grande ato de responsabilidade.

E na execução, qual seria?
J: Sim... existem vários e ainda bem que existem. É natural que muitas vezes falhamos. E felizmente temos tido direções que nos apoiam. Nesses casos, as instituições culturais têm que ser apoiadas mesmo quando falham, porque têm esse papel na sociedade. Não têm que fazer logo bem feito. Muitas vezes tem a ver com uma coisa que acontece também muito nos projetos sociais, de inovação social e de responsabilidade social, que é: quando nós começamos um projeto de continuidade ou com determinada comunidade, nós impactamos. Depois é preciso fazer um fade out, ou seja, quando, por alguma razão, o programa tem que terminar, não podemos deixar essas pessoas em suspenso, isso pode criar marcas e marcas reais nas pessoas e isso talvez seja um dos maiores desafios em programas de continuidade. Estamos a falar aqui de programas como um cariz artístico, um cariz pedagógico, mas também com um cariz cívico. Nós tínhamos um projeto com várias turmas de alunos e que ganhou muitos prémios até europeus, bastante inovador de uma escola até muito longe de Lisboa, do outro lado do Rio. E que vinha ao museu uma vez por mês, grupos de alunos que tinham problemas sociais e psicológicos bastante significativos e o programa tinha a ideia de que essas crianças e esses jovens adquirissem competências socioemocionais.
Peço desculpa estar a interromper, quando fala em comunidades, essa, por exemplo, seria uma comunidade?
J: Sim, claro. E esse programa aconteceu desde o início do MAAT, depois, durante a pandemia, ele passou para o online e o programa tinha uma particularidade que era: eram três grupos diferentes, um ficou connosco, três ou quatro anos. E os outros eram de várias idades, mas também a maioria ficava connosco mais do que um ano. O programa tinha uma grande avaliação do pai de impacto em competências socioemocionais. Era óbvio que depois isso também se também se refletiu no desempenho escolar, mas não era esse o objetivo. Na pandemia, o Museu fez online e foi à escola e depois por transporte, que muitas vezes são as pequenas pontes que tudo falha, que é no transporte, e nós temos imensos projetos que terminam por causa do caminho até ao museu. Portanto, esta questão do transporte, da viagem e esse grupo ficou sem transporte e muita pressão houve do museu com a Câmara porque muitas vezes são organizados pela Câmara, por parte da escola também, muitas reuniões, falando de um projeto que ganhou prémios europeus, portanto, foram convidados para falar em conferências internacionais, atingiu resultados muito significativos. De um momento para o outro, nem sequer podemos fazer uma sessão de encerramento, não se conseguir organizar transporte. E deixámos aquelas pessoas em suspenso. E esse é o perigo. É deixar as pessoas em suspenso, porque não se fez uma sessão de encerramento, não se fez uma sessão de transferência de competências, já nem usamos a palavra empoderamento pois significa que eu é que tem o poder que estou a dar, ou seja, não seria uma relação horizontal. Não foi culpa do museu, teve a ver com junta e depois o Museu faz articulação até onde pode, o museu também não pode estar a assumir uma responsabilidade de organizar um transporte quando é, ou seja, é sistémico. Está acima do museu. A sociedade tem toda que funcionar, não é só o museu que pode fazer girar, temos que ser todos. Temos todos de contribuir para o ecossistema. Falamos hoje tanto em ecologias e etc. Ecologias não é senão mais esta questão: Nós existimos todos nesta sintonia, todos juntos em igual. E há uma cooperação e só nos alimentamos se for sempre em cooperação com outros. E, na verdade, por causa de um transporte que a junta decidiu nem sequer autorizar o transporte ou fazer esforço para fazermos uma sessão de encerramento. Depois fizemos online, mas não é a mesma coisa. Deixamos aquelas pessoas, eu não diria que foi numa situação pior do que estavam antes, mas é numa situação de desconforto e esse não é um desconforto positivo.
Sim, porém, o museu não teve culpa.
J: É claro, mas é que tem a ver com essa questão da responsabilidade e essa questão também de os museus são espaço desconforto, mas tem que ser tem que ser espaço de conforto em responsabilidade. Posso falar de um caso de um outro museu, não é o nosso, mas para perceber um bocadinho também o contexto, que tinha uma exposição com um tema bastante forte, que falava até com situações de abuso de Mulheres, etc. E então o que começou a acontecer foi: em muitas das visitas, até principalmente, visitas de grupos de escolas, adolescentes. De vez em quando, uma ou outra pessoa de grupo começava-se a sentir mal ou chorar, e quem estava a fazer a mediação da visita não tem competências, porque não é da área da psicologia. E está a fazer uma visita, a mediar arte, porque era uma exceção de arte e, de repente, confronta- se ali com uma situação quase de emergência psiquiatra ou psicológica. Então como é que nós lidamos com isso? E o museu começou a fazer também, à parte, algumas vezes por semana, consultas com este tema de psicologia e psiquiatria para quem queria inscrever-se, acho que até eram gratuitas, no sítio onde estava patente a exposição. Criou um gabinete de apoio para vítimas de abuso. Ou seja, criou uma solução para uma coisa que, na verdade, o espaço de desconforto que aquelas obras estavam a causar era mesmo relevante.
Ah, mas o mesmo as obras que depois provocavam o choro?
J: Foram as obras, sim, ou seja, porque as obras falavam de contextos de violência e de abuso, de abusos sexuais, às vezes as pessoas quando estão e são confrontadas com essas obras, nós somos muito todos muito

egocêntricos, e a pessoa levou para o contexto pessoal. Há certas obras de arte que são catalizadoras, para o bom e para o mal, de memórias, pode ser para o bom, por exemplo, nós temos um programa que é para pessoas com demência e doença de Alzheimer.
Aquele em parceria com o Museu de Lisboa?
J: Exato, o "Marcar o Lugar". Sim, somos mais ou menos parceiros, temos parceria com a associação Alzheimer Portugal e depois fizemos o piloto juntos, mas acontece em sessões separadas. Aí, a obra de arte é bom ser despoletar um tipo de conforto ou memória... Algumas pinturas do renascimento, há pinturas que são extremamente violentas e até violentas, que podem não estar a retratar um cenário de violência, pinturas de escravos, portanto, e de repente, eu, se calhar, "identifico-me como aquela pessoa", "porque é que eu fui sempre a figura que está a ser escravizada?", "porque eu sou sempre a figura que está em segundo plano?", "porque é que eu sou sempre a figura que está a servir?", isto coloca-nos num espaço de desconforto. É preciso depois as equipas de mediação dos museus saberem e agora fala-se muito nesta questão, que é nós conseguirmos olhar para o passado e as novas narrativas, quem é que construiu estas narrativas? E como é que as vamos contar de uma forma justa, porque a História foi construída por um cânone de pessoas. Portanto, talvez seja mais essa questão que é: quando o museu deixa a pessoa em suspenso, então como é que nós podemos?
Ou seja, à primeira vista, para alguém de fora, até parece que uma coisa não tem nada a ver com a outra, mas quando vamos a analisar bem, tem tudo a ver. A psicologia, como diz, o que é que o que é que isto tem a ver, mas sim faz sentido.
J: Sim, sim.

Transcrição da entrevista ao Informador 3

Instituição: Museu do Oriente
Data: 20 de julho de 2025
Duração: Cerca de 30 minutos
Local: Zoom
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Joana Fonseca (Diretora-adjunta)

Primeiramente, como seria selecionada e planeada a programação não expositiva, ou seja, tudo o que vai para além do que está exposto.

J: Não consigo falar sobre a programação não expositiva, sem falar da programação expositiva, porque por princípio, nós tentamos que uma esteja relacionada com a outra. Portanto, nós temos aqui no Museu duas coleções, a coleção da presença portuguesa na Ásia, que é a nossa coleção permanente, exposta no primeiro piso e temos a coleção Kwok On, que por ser uma coleção de grande dimensão, mais antropológica, etnográfica e como nós não temos espaço para expor a coleção na sua totalidade, ao contrário da coleção da presença, o que nós fazemos é: no segundo piso do museu, exposições temporárias de longa duração e então, portanto, o nosso objetivo todos os anos é que a programação dos anos seguintes, quando começamos a preparar essa mesma programação em conjunto com os vários setores do museu, que eu já vou explicar quais são, o objetivo primordial é que as atividades estejam relacionadas com as exposições não só permanentes, como também com as posições temporárias. Esse é um princípio base, embora nem sempre isso seja possível ser feito. Nós aqui no museu temos o serviço educativo, que, juntamente com o Departamento dos Cursos e Conferências, é talvez o que realiza mais atividades relacionadas com exposições. E depois temos também o Departamento dos Espetáculos, portanto, tudo o que diz respeito a concertos, espetáculos em si, performances, é um outro setor e depois ainda temos o centro de documentação, que por vezes também realiza atividades, nomeadamente no final mais ou menos a partir de meados de novembro até meados de dezembro, que realiza a festa do livro todos os anos desde o início do Museu. Falando agora, mais especificamente de cada um dos setores, portanto, a nível do serviço educativo, faz atividades não só para crianças, portanto, desde os bebés com poucos meses/um ano até aos 36 meses e depois daí para a frente, mas faz também, além de visitas guiadas a escolas e outras instituições que nos procurem, faz também uma série de ateliers, de oficinas, sobretudo relacionadas ou com as exposições, ou com o nosso acervo ou com determinadas datas festivas, sobretudo datas associadas ao calendário asiático. E um bom exemplo disso é o Ano-Novo Chinês, normalmente calha nos finais de janeiro, princípios de fevereiro e é uma das alturas em que de uma forma mais intensa e mais intensiva, há uma série de atividades que são planeadas antecipadamente e, portanto, nós fazemos a nossa própria celebração do Ano-Novo chinês. Depois do departamento dos cursos e conferências, além disso, faz também lançamentos de livros e outras atividades e procuramos que seja relacionado com as exposições.

Por exemplo, nós neste momento temos uma exposição de fotografia de Goa, portanto, a segunda metade do século XX, em que temos um estúdio de Ganesh, que era um estudo de fotografia que existiu em Goa nesta época e está a decorrer um programa paralelo à exposição em que temos, além de visitas guiadas, que isso fazemos em todas as exposições, não só permanente, como temporárias, está a decorrer um ciclo de cinema relacionado com Goa. Vai haver um curso, se não estou em erro, em setembro, também relacionado com esta temática, já houve uma conferência nos inícios de junho, também relacionado com esta exposição, portanto, nós tentamos que haja sempre um programa paralelo com várias atividades, que é sobretudo de visitas e conferências. Se não em todas as exposições, nas exposições mais significativas. Isto só para dar assim uma abordagem e abrangência, explicar como é que funcionam os vários setores.

Certo, tudo tem de estar relacionado com a permanente e as temporárias.

J: Sim, ou outras coisas que não estejam, mas por princípio procuramos que esteja relacionado com o acervo ou as exposições que fazemos.

Então isso também já responde à segunda pergunta que serão esses os critérios levados em consideração, escolher a programação. Agora os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a mesma?

J: Então, eu desde o início, em maio de 2008, e, numa primeira fase, eu creio que foi sobretudo a nível de serviço educativo em que nós procurámos criar uma diversidade de atividades que não existiam noutros museus, mesmo a nível nacional. Hoje em dia já há muitos museus a fazer os *origamis*, os *kintsugi*, portanto, várias atividades que nós começámos aqui por fazer e que não se faziam ainda nem no contexto do Museu, com coleções asiáticas nem noutros museus. E quais são as principais objetivos? Portanto, é a divulgação das nossas coleções, portanto, e da cultura asiática, a divulgação da relação que Portugal teve com esta com estas mesmas culturas asiáticas desde o século XV-XVI. E, portanto, que esta divulgação seja não só para o público nacional de todas as idades, como também para o público estrangeiro. Nós procuramos ter atividades pensadas para todas as idades, desde os bebés até à terceira idade.

Pois, porque também tem aqui a questão de se existe alguma estratégia para envolver diferentes grupos demográficos. A estratégia é adaptar para que possa haver sempre qualquer coisa para todos. Será isso?

J: Sim. Também continua a haver um outro objetivo, que não é tão fácil de alcançar, que é atrair também ao museu as comunidades asiáticas que vivem em Portugal. Não é fácil. Nós já conseguimos isso no passado, mas em situações muito pontuais, por exemplo, eu tenho ideia que foi no oitavo aniversário e no décimo aniversário, nós fizemos durante uma semana a festa do Museu em que nós trabalhamos muito, e isso também é importante referir, nós trabalhamos muito em paralelo com as embaixadas dos países asiáticos, realizam muitas, muitas atividades aqui no museu e normalmente só nessas alturas é que conseguimos atrair ao espaço do museu, essas mesmas comunidades asiáticas, que vêm mais até pela ligação com as embaixadas e as atividades que são desenvolvidas pelas embaixadas do que propriamente procurar-nos pelo facto de sermos o Museu do Oriente, talvez por desconhecimento, por não se sentirem muito à vontade, isso eu não sei explicar, mas é também um objetivo que tem vindo a ser um dos nossos principais objetivos, que é atrair as comunidades asiáticas. Nós trabalhamos com a Embaixada da China, da Índia, do Japão, são estas as principais, mas também já trabalhámos com a Indonésia, a Coreia, também fizemos no passado, por exemplo, a semana da Coreia, em que durante uma semana houve várias atividades associadas à Coreia. Mas que desperta um interesse também do público em geral, mas são atividades mais focadas num determinado país e em que nós queremos, sobretudo, é atrair as comunidades desses mesmos países, mas nem sempre é fácil.

Qual diria que são os desafios enfrentados durante este planeamento e execução?

J: Quando nós fazemos esta atividades, por exemplo, durante a semana da Coreia ou em determinados aniversários, nós procurámos que durante estas festividades, que as atividades sejam gratuitas. Por exemplo, no Ano-Novo Chinês, no Dia Internacional dos Museus, em finais de setembro, no dia do património e sítios. Em primeiro lugar, tentamos que as atividades sejam gratuitas para atrair mais público. Nós tentamos que haja um equilíbrio entre as propostas que nos são feitas de atividades, são muitas, assim como recebemos muitas propostas de realização de exposições, também recebemos muitos formadores que vêm ter connosco com propostas das mais variadas possível. E, tentamos que haja um equilíbrio entre aquilo que nós, por nós, também procuramos e ir ao encontro de arranjar atividades que estejam relacionadas com as exposições que realizamos, ou seja, um equilíbrio entre a procura que nós fazemos e as pessoas que vêm ter connosco à procura atividades. Quais é que são os desafios enfrentados? Estou a pensar a nível de serviço educativo. Nós temos apenas duas técnicas de serviço educativo. Para além da preparação dos materiais, das atividades, também fazem visitas guiadas. Nós trabalhamos com um grupo de monitores externo, desde o início do Museu que trabalhamos neste registo. Só que há muita concorrência, portanto, eles trabalham aqui, mas também trabalham noutros locais e não é fácil fixar. Com alguns mais facilmente, são mais fiéis à colaboração connosco do

que outros porque há neste momento inúmeras instituições culturais que fazem visitas guiadas e, portanto, muitos deles trabalham num lado e trabalham no outro. Esse é um dos principais desafios, não só a nível de planeamento como de execução. Eu acho que é sobretudo isto, a questão de, portanto, haver um equilíbrio entre as atividades que nos estão propostas e aquilo que nós também procuramos realizar para que haja um complemento de atividades paralelas relativamente às exposições e, sobretudo, a nível de serviço educativo porque nós recebemos centenas de alunos, sobretudo de escolas, e nem sempre é fácil haver disponibilidade de monitores sempre para todas as atividades que nós realizamos e por isso é que muitas vezes as minhas colegas de serviço educativo depois têm que elas próprias fazer as visitas, porque não dá para tudo.
Certo, então, uma falta de recursos humanos, talvez.
J: Eu acho que sim.
A próxima questão é: como é que ocorre a colaboração com outros artistas? Outros museus na realização da programação, com as embaixadas também, como disse, como é que é feita essa colaboração/comunicação?
J: Nós recebemos dezenas de propostas de exposições e aquilo que nós dizemos sempre é que, por princípio, as exposições têm que estar relacionadas com o contexto asiático. Esse é o primeiro ponto. A nível de colaboração de artistas, portanto, nós já temos feito várias exposições com artistas vivos. Tentamos sempre criar com esse mesmo artista, um programa de sobretudo de visitas guiadas ou no caso de se proporcionar por serem exposições mais significativas. Por exemplo, já fizemos ciclos de conferências em que fomos buscar vários especialistas dentro de uma determinada temática para fazer essa conferência. A nível de museus, já temos colaborado com outros museus, não só nacionais, como também internacionais, como nós também fazemos muito empréstimo de peças para exposições temporárias, não só em Portugal, como no estrangeiro, já emprestámos peças para vários países. Fazemos de vez em quando esse trabalho paralelo com outros museus na realização de exposições temporárias, em que recebemos peças do acervo desses mesmos museus e dispomos aqui no Museu do Oriente. Assim, nas situações mais recentes, eu lembro-me, por exemplo, a exposição que fizemos sobre os leques, os leques asiáticos em que tivemos cerca de vinte e poucos emprestadores, portanto, muitos deles eram de museus portugueses. Depois, a nível da programação, também a mesma coisa, procurámos sempre ter um programa paralelo. Para além das visitas guiadas, também as conferências, os workshops, as oficinas a nível de serviço educativo, portanto, há sempre essa nossa iniciativa e vontade de trabalhar em conjunto com os outros museus.
Existe uma procura mútua de eles a vocês e vocês a eles.
J: A nível dos museus?
Sim, museus, embaixadas, artistas.
J: Com as embaixadas, portanto, países asiáticos trabalhamos muito também, por exemplo, a nível do setor dos espetáculos. Trabalhamos em parceria com as embaixadas no sentido de trazer a Portugal artistas oriundos desses mesmos países. Já temos feito muito isso. Já temos feito também ciclos de cinema alusivos a determinados países, por exemplo, ao Japão, acontece muito normalmente no mês de agosto. Neste momento, temos a decorrer um ciclo relacionado com a Índia por causa da exposição que eu falei há pouco. Trabalhamos muito em paralelo com as embaixadas, sobretudo a nível dos concertos e dos espetáculos. Portanto, trazer artistas asiáticos a Portugal e também levar artistas portugueses a outros países. E esse trabalho é feito sobretudo em parceria com as embaixadas porque há uma partilha das despesas. No fundo, é isso.
Certo, agora passando mais para avaliações e feedbacks. Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade? Como quem diz toda a programação.
J: Todas as semanas, é partilhado por todos os colegas da Fundação o calendário das atividades da semana seguinte. Todos têm acesso a tudo o que se faz no museu, com a indicação do dia e da hora. Há aqui um outro aspeto também que não está diretamente relacionado com o seu trabalho, mas nós temos também um setor de eventos, temos várias salas que alugamos para a realização de conferências, de eventos de empresas. O aluguer do nosso auditório, que nós temos um auditório com 355 lugares, portanto a nível interno nós estamos sempre a par do que é que se vai realizar na semana seguinte. E depois no final dessa semana, quem fez atividades no decorrer da semana que passou, informa um determinado colega e é incluído nesse mesmo relatório. Há uma segunda versão, de certa forma, no relatório em que tem, não só o número de participantes, como também uma avaliação de como é que correu essa mesma atividade. Isso é a nível interno. A nível externo, nós temos um formulário que as minhas colegas, tanto do serviço educativo como do curso e conferências, em que elas facultam esse mesmo formulário no final das atividades para as pessoas poderem preencher, dizerem o que é que acharam, se têm alguma sugestão a fazer. Portanto, temos também esse feedback que fica escrito dos vários participantes das atividades.
E as pessoas costumam aderir a esses questionários, costumam preencher?

J: Normalmente preenchem, é no fim das atividades, sobretudo quando há os cursos, workshops, por exemplo. E neste fim de semana houve um encontro de yoga, que a Fundação é proprietária do convento da arrábida e nós fazemos muitos encontros de yoga, de *mindfulness*, na Arrábida, portanto, não aqui no museu. No final de cada um desses acontecimentos, as minhas colegas facultam essa folhinha A4, é super fácil de preencher. Eu acho que até só na parte da frente. Em que no fundo é um relatório de avaliação de avaliação das atividades que as pessoas participaram e se têm alguma sugestão a fazer. Mas as pessoas costumam responder.
Normalmente dizem que as pessoas não têm paciência para responder a esses questionários, mas está a funcionar com vocês e isso é muito bom.
J: Funciona, porque é entregue a toda a gente, ao mesmo tempo.
Isso também já responde a como é avaliado o engajamento do público, será através dos questionários e a nível interno contam o número das pessoas. E qual é que será a importância deste feedback para o planeamento futuro?
J: Eu estou-me a lembrar de um curso e de um workshop, por exemplo, o curso do chá, já fizemos dezenas de vezes, é um curso que tem sempre imensa procura. Estou a pensar, por exemplo, no workshop da roda de oleiro, que também já fizemos várias vezes porque tem muita procura também, porque sobretudo neste da roda de oleiro porque as pessoas têm acesso ao equipamento, às rodas mesmo, para poderem moldar as peças e, portanto, não se pode fazer este workshop com muitas pessoas ao mesmo tempo. Ou seja, sempre que uma atividade tem sucesso, essa atividade volta a realizar-se passados x tempo. E, portanto, a partir dessa avaliação que é feita, ou a atividade se continuará a realizar ou se acharmos que não faz sentido, porque teve tão pouca adesão, não, não se volta a repetir.
E isso já aconteceu?
J: Já, não lhe consigo dizer agora assim nenhuma, talvez a nível de serviço educativo, nenhuma atividade específica, mas sim, já aconteceu. Às vezes há algumas coisas que têm mais procura que outras. Também não sabemos muito bem explicar porque é que há atividades que atraem mais que outras. Algumas razões poderão ser óbvias, outras nem tanto. Depende um bocadinho.
Exato, nunca se sabe bem qual é que vai ser a reação do público.
J: Só para explicar aqui também que é importante dizer, nós trabalhamos com a BOL, que é uma plataforma de venda de bilhetes, onde nós colocamos as nossas atividades, as pessoas vão ao nosso site e através do nosso site vão parar ao site da BOL, onde compram os bilhetes para as atividades previamente e que depois se realizam aqui no museu.
E acha que isso é uma mais-valia para o museu?
J: Em termos contabilísticos, de conseguir gerir o nosso departamento financeiro, conseguir gerir tudo o que são as receitas do museu, é muito útil, pois todos os programas informáticos permitem fazer o levantamento de tudo o que se vendeu. Essa não é a minha área, mas até aqui eu consigo chegar. Portanto, nesse aspeto é muito bom, porque é uma plataforma de venda de bilhetes e é a que nós já temos vindo a utilizar há uns anos para cá que nos dá imenso apoio nessa parte contabilística.
Se calhar é mais fácil para as pessoas adquirirem os bilhetes online.
J: Connosco não é possível comprar, tem que ser através deste site. Claro que as pessoas podem vir aqui ao museu e adquirir o bilhete de entrada lá em baixo na receção. A nível das atividades, são adquiridas no site da BOL.
Por acaso quando fui ao museu, fui naquele período gratuito da sexta-feira, e acho que que é uma excelente ideia que não costumo ver em mais museu nenhum a um dia de semana e gostei bastante.
J: Nos primeiros anos do Museu, era entre as seis e as dez da noite na sexta-feira. Mas depois, com o tempo, nós apercebemos que a partir da hora do jantar já não vinha ninguém para aqui e acabámos por fechar o museu mais cedo e de facto, tem tido muita procura, é verdade, até porque nós tentamos sempre ter uma visita guiada à sexta-feira, às seis. E, portanto, temos tido muita procura.

Transcrição da entrevista ao Informador 4

Instituição: Museu Nacional de História Natural e da Ciência
Data: 24 de junho de 2025
Duração: Cerca de 30 minutos
Local: Zoom
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Raquel Barata (SE)

A primeira pergunta será, como é selecionada e planeada a programação não expositiva, ou seja, tudo aquilo que não pertence à coleção permanente, ou seja, aquilo que está em movimento como eventos, workshops.
R: Nós estamos a falar da mediação cultural, portanto, não exposições, não a parte de interpretação. Mas da mediação cultural com os diferentes públicos ou com algum público em particular?
Com tudo…
R: Bem, isso é uma pergunta muito, muito vasta. Esta questão do estudo dos museus parte precisamente de os museus terem este papel em termos de mediação cultural e da educação. E de querer abranger se possível todos os públicos e, portanto, a seleção das atividades, tenta ir ao encontro das expectativas dos diferentes públicos, portanto, só para dar aqui assim um contexto, eu estou a coordenar o serviço educativo deste museu já desde dois mil. Informalmente desde dois mil e dezasseis, formalmente desde dois mil e vinte. A história mesmo do serviço educativo aqui não é antiga, porque na realidade este museu só tem serviço educativo reunido desde dois mil e onze, porque antes disso eram vários departamentos do Museu. Cada um fazia a sua mediação cultural e ainda antes disso, portanto, eu estou a falar nos anos dois mil/noventas ainda nem sequer existia serviço educativo propriamente dito. O que acontecia é que eram as pessoas que tomavam conta das coleções que faziam visitas a quem podia. Portanto, tudo isto tem uma história associada. Enquanto nos museus, por exemplo, de arte, o museu de arte antiga, o Serviço Educativo já é bastante mais antigo, aqui não, não é, portanto, é uma questão recente. Ora, em termos de mediação cultural, e também historicamente o que se começou a fazer, porque era quem pedia mais para vir ao museu, foi ter um programa associado aos grupos escolares e à educação formal na escola. Desde cedo desde e quando eu digo cedo é no início deste século. Portanto, não é cedo do ponto de vista da história dos museus e dos serviços educativos, mas para nós, sim, desde que ele foi formado, que a primeira preocupação foi em ter uma oferta para os grupos escolares, que obviamente continua a existir, mas também felizmente, hoje em dia, nós temos uma oferta, e se for ao nosso site, consegue ir à programação e perceber que nós temos na programação diferentes públicos, e os grupos escolares já nem sequer são aqueles que nos preocupa mais porque esse público está fidelizando e já vem ao museu. Nós temos de 23000 estudantes do ensino básico e secundário a virem ao museu anualmente, portanto, é um bom indicador. Portanto, nós queremos ir ao encontro das expectativas dos públicos para fazer atividades com famílias com pessoas que se interessam pela ciência ou até pela ciência ABC ou D. Pessoas com necessidades específicas que podem não ser deficiências físicas ou mentais podem simplesmente ser necessidades de literacia ou de gostos particulares. Queríamos envolver as comunidades à volta do museu, a vizinhança, começar a fazer com que as pessoas venham ao museu e não tenham aquela ideia de que o Museu de Ciência não é para elas. Portanto, por isso é que eu estava a dizer que a pergunta é muito vasta, porque a escolha daquilo que aqui fazemos vai ao encontro também da avaliação e por isso é que é muito importante, e é a minha área de investigação: a questão da avaliação. O que fazemos do ponto de vista do serviço educativo e da mediação cultural no museu, para depois podermos ir ao encontro das expectativas dos diferentes públicos. Em termos dos grupos escolares, nós fazemos essa avaliação de uma forma mais simples, porque vamos juntos os professores fazer questionários que já são muito adaptados e aperfeiçoados ao tempo e à dinâmica que os professores têm para podermos decidir que atividades é que, todos os anos letivos, nós vamos oferecer para as escolas, mas depois as atividades para os outros grupos, todos são decididas mediante algumas campanhas que eu faço, onde entrevistas às pessoas que aqui vêm, até de cocriação quando eu quando eu já sei de determinados grupos como, por exemplo, e agora vou dizer um que não vem ao museu ou que vem muito pouco ao museu, que são, por exemplo, os estudantes da Universidade de Lisboa e este museu é universitário. Os adolescentes e jovens adultos, portanto, eu estou a falar aqui entre os dezassete e os vinte e um/vinte e dois não vêm ao museu. O que eu ando a fazer agora, por exemplo, são sessões de cocriação com estas pessoas. Eu chamo poucas pessoas destas idades para me dizerem o que é que gostariam que o museu fizesse para elas, portanto, nós temos várias metodologias, respondendo muito concretamente à pergunta, para tentar decidir o que é que oferecemos no museu. Tendo em conta que são públicos muito diferentes e muito diversos e que as metodologias que nós usamos para decidir isso também são diferentes e diversas. Eu posso fazer, posso usar instrumentos de avaliação mais tradicionais, como faço com os grupos mais comuns, que eu sei que já vêm ao Museu, como os grupos escolares, ou então usar outras metodologias participativas, como a cocriação para tentar decidir com grupos que não vêm tão facilmente ao Museu. Decidir o que é que poderá ser feito com eles.
Certo, então também diria que o feedback do público é bastante importante no planeamento futuro da programação.
R: O feedback do público é determinante, sim. Hoje em dia, não há outra forma de encarar, penso eu, o trabalho dos museus. O trabalho dos museus, hoje, na definição de museus pelo ICOM dá primazia à componente educativa do museu. Nem sempre foi assim, os museus, quando surgiram, eram feitos para pares, para mostrar às pessoas que já estavam, por exemplo, no ensino superior, um reconhecimento que não era acessível à lei. Hoje em dia não é assim, é bem o oposto que é: o museu tem de ter esse papel

educativo muito presente e até como um dos principais pilares. Não há outra forma de fazer senão ter o feedback do público para nos dizer como é que o museu pode servir melhor os seus interesses e como é que o museu pode ajudar a sua vida no dia a dia até do ponto de vista do conhecimento quotidiano. Estamos a falar de um museu científico e mesmo do ponto de vista da literatura e dos estudos que são feitos, apesar de nós podermos pensar nos museus como um todo e na forma de pensar da sociologia como um todo, há algumas nuances relativamente a um museu científico. Isso tem a ver precisamente com a perceção de que as pessoas podem ter de que a ciência não é para elas. É algo muito inacessível, mas seja como for o feedback é sempre o ponto de partida, claro.

E como é que seria avaliado esse feedback do Público? Seria através de questionários que são realizados, através de opiniões que são ouvidas.

R: Podem ser feitas de diversas formas, tendo em conta os recursos que nós temos, porque a avaliação, por muito necessária que seja, tem de ser muito bem planeada e depois precisa de pessoas que a implementem. Por isso é que eu estava a dizer que relativamente aos professores e às escolas eu não tenho problema, os questionários têm funcionado muito bem. Com o público é muito complicado porque as pessoas não gostam, normalmente, de responder a questionários. Quando me é possível, basicamente, quando eu tenho um projeto específico ou até alunos de doutoramento ou de mestrado que me possam auxiliar numa campanha deste género, nós fazemos entrevistas, semiestruturadas, nós temos um questionário muito breve e o que fazemos é abordar o público que está em visita livre ao museu, para fazer algumas questões relacionadas com as atividades, portanto, estamos a falar das atividades que podem ser oferecidas aos diferentes públicos. Nalguns eventos particulares, por exemplo, dias comemorativos, o Dia Internacional dos Museus, o Dia da Biodiversidade, o Dia da Cultura Científica, muitas vezes faço também algo que se chama *graffiti wall*, que é um painel com *post-it* onde eu ponho uma questão, que pode ser precisamente que atividades gostaria de ver desenvolvidas no museu sobre este tema, e as pessoas podem escrever e colocar os *post-its* naquele quadro e eu depois recolho-os e analisa-os.

Sim, sim, é uma boa ideia.

R: Sim, sim, como esta é a minha área de investigação, a avaliação, eu utilizo muitas metodologias diferentes. Por exemplo, quando faço cursos de formação, que também fazemos cursos de formação sobre temáticas variadas, mas, por exemplo, sobre a educação em museus também fazemos. Eu posso usar um mapa mental e um mapa mental é, por exemplo, eu estou agora a fazer tudo hipotético, educar em museus. Aquelas pessoas que estão naquele curso de formação imaginam palavras relacionadas com esse conceito, com essas duas palavras, no início do curso. E, depois, no final do curso, eu dou outra cor e peço às pessoas, portanto, o mesmo mapa mental que é identificado com códigos, para as pessoas poderem acrescentar aquilo que eventualmente possam ter aprendido, e isto pode-se fazer, na realidade, em qualquer atividade, eu posso fazer isto com crianças, usando um desenho ou até usando uma palavra mais simples, se eu estiver a fazer uma atividade sobre plantas, e fazer a mesma coisa desde que exista alguma continuidade. Por exemplo, como nós temos aqui as crianças em férias de verão, em programas específicos, durante uma semana, eu também posso fazer isso. Isto para dizer que os métodos de avaliação têm obrigatoriamente que ser diferentes conforme a pergunta que nós temos, a atividade que nós temos e o Público que nós temos, e também, claro, os recursos, porque temos de ser criativos para conseguir avaliar tudo aquilo que fazemos. E eu esforço-me por avaliar tudo aquilo que nós fazemos junto dos nossos públicos, com os recursos que nós temos.

Sim, sim. Por falar em recursos, quais é que são os principais desafios enfrentados durante o planeamento e execução? Acredito que os recursos também façam parte da resposta a essa pergunta.

R: Sim. Eu diria que os recursos humanos são sempre o principal no museu, principalmente num museu do Estado, como nós somos, e principalmente um museu universitário. Nós não temos autonomia financeira como a maioria dos outros museus. Neste momento, a fazer a mediação, somos três pessoas e eu incluída, que estou a coordenar tudo, é difícil, e depois duas pessoas que só entraram este ano a trabalhar não só no planeamento, como na execução. Além disso, outro grande desafio é a profissionalização. O que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que ainda não temos em Portugal esta figura do mediador ou do educador em museus e de pessoas cujo perfil seja este, para serem especialistas e poderem integrar os museus, com um perfil que seja desde a Academia, portanto, desde a faculdade, feito neste sentido, ou seja, que as pessoas possam tirar um curso que já vá no sentido de poderem integrar a educação não formal em museus ou instituições de educação não formal, sejam elas quais forem. Instituições que têm características muito particulares, que são completamente diferentes da educação formal. O que nós queremos aqui é complementar a educação formal de uma forma que tem outras metodologias, porque a ideia é envolver completamente todos os públicos. A ideia é que eles, quando vêm cá fazer uma atividade, se sintam completamente envolvidos não só naquilo que estão a fazer, mas também com os conteúdos que nós estamos a tentar discutir com eles, que eles se sintam que estão a investigar por si próprios também esses conteúdos. Portanto, eu diria que os principais desafios são os recursos

humanos, não só do ponto de vista da quantidade dos recursos humanos, mas também da qualidade. E daquilo que nos permite vir a ter no futuro uma profissão relacionada com a educação nos museus, já que ela é internacionalmente reconhecida noutros países, como no Reino Unido, já com profissionais desta área. Claro que também temos desafios financeiros, no nosso país, mas muitas vezes, a questão não é orçamental. A questão é uma questão de gestão. Da forma como os museus estão entendidos e da forma como os museus estão englobados nas instituições, como é, por exemplo, este caso, que é na universidade. É também uma questão de recursos humanos, de quantas pessoas estão a fazer, e de quem os faz, e felizmente, agora já posso dizer que tenho duas pessoas, que estudaram para isso e que querem fazer profissão disso. Aqui é um desafio para quem está em Portugal a trabalhar nesta área, como não temos profissão nesta área nem especialidade nesta área. De facto, as carreiras são pouco atrativas do ponto de vista monetário.

E poucos lugares. Poucas vagas, diria também.

R: Sim, sim, claro que sim, porque os museus não abrem vagas para este departamento, a não ser que se comece a dar importância. Nem todos os museus. Mais uma vez, há museus em Portugal, como o Museu de Arte Antiga, que sempre tiveram serviço educativo como uma mais-valia e têm um serviço educativo excelente. Mas eu acho que os museus já estão a ter essa abertura. O Museu de Lisboa também tem o seu. Portanto, estamos a falar da EGEAC, uma empresa municipal, e já tem um serviço educativo bem estruturado também. É uma questão de gestão, de inclusão institucional e uma questão de formação.

Mais uma questão, existe alguma colaboração com outros museus ou artistas de fora? E como é que ocorre essa colaboração, esse diálogo?

R: Todos estes museus que eu falei agora fazem parceria connosco, em muitas atividades. Já trabalhei e vou trabalhando, são parcerias ou pontuais para programas pontuais de dias comemorativos, por exemplo, ou periódicos, por exemplo, com o Museu de Arte Antiga, já fizemos um curso de formação em conjunto. Já trabalhei como se o Museu de Arte Antiga, trabalho com o Museu de Lisboa, trabalho com o Museu da Água, esta de uma forma muito ativa e contínua, talvez seja o mais contínuo deles todos, porque nós tentamos mais ou menos de dois em dois meses fazer um percurso-conjunto. Trabalho com o museu de São Roque, o museu de Etnologia também. São os mais atuais e os mais comuns, porque também estão aqui à volta de alguma forma. O Museu de Lisboa não, mas os outros, sim. A nossa ideia é continuar a poder fazer isso. Só juntos é que nós conseguimos crescer e promover também os programas uns dos outros e potenciar a divulgação dos museus. Com artistas e eventos de arte assim sempre, até porque este museu em particular tem um programa de natureza, arte e ciência e, portanto, nós temos o ano todo, todos os meses, exposições de arte e ciência. São exposições que têm obrigatoriamente de ter algo a ver com as nossas coleções científicas e depois temos eventos de debates, conversas, com diversos artistas. Além disso, também promovemos a música no Jardim com jazz, no Verão, também temos o teatro nos museus, em que vamos tendo algumas peças a decorrer aqui, desde que tenham alguma ligação a temas científicos. Temos um programa cultural e artístico associado bastante dinâmico e ativo, associado à nossa programação. Aos públicos todos.

Certo, diria então, que os critérios específicos levados em consideração, ao escolher era esta programação será tudo aquilo que consegue envolver o tema do museu ou existe mais alguns critérios que são ponderados?

R: A resposta é sim, sendo que o museu tem muitas temáticas. Nós temos as temáticas científicas propriamente ditas. E que são muitas, porque são zoologia, botânica, a paleontologia, a geologia, a mineralogia, a matemática, a física, a química, a astronomia. Ao mesmo tempo tem de ser sempre questões que liguem estas temáticas ao dia a dia das pessoas, este é um critério. Tem de haver esta ponte, seja ela qual for com questões da atualidade. Também, incluindo arte. Como já disse, nós temos um programa específico para a inclusão das dimensões artísticas, porque achamos que são um veículo de promoção da ciência. Claro que tem de ser arte ligada à ciência, às nossas áreas científicas, porque nós somos um museu científico. Mas que isso possa ser um veículo de promoção da ciência também. A ligação à atualidade é essencial. E, depois, a inclusão, a atração de novos públicos também é um critério. Portanto, conseguir que as atividades que nós pensamos sejam sempre de atração de novos públicos, públicos que normalmente não vêm aos museus, nós estamos a trabalhar com imigrantes, estamos a trabalhar com pessoas das ex-colónias, porque herdámos o Instituto de Investigação Científica e Tropical e o Jardim Botânico Tropical desde dois mil e quinze. Portanto, isso também é um critério para as nossas atividades.

E, qual será a estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos e de diferentes grupos no geral de idades?

R: Mais uma vez, são diferentes estratégias conforme os grupos. Quer que eu nomeie uma?

Sim.

R: Se forem grupos mais complicados de vir ao museu por alguma razão e que nós consigamos logo identificar e nós já conseguimos identificar, trabalhamos com as pessoas todos os dias, portanto, conseguimos identificar quem é que não vem normalmente às nossas atividades. É a cocriação.

Certo.
R: É chamar elementos dessas comunidades.
Os tais jovens, dos 17 aos 21. A questão que já foi mencionada.
R: Sim. Mas também já fiz com migrantes. Pessoas que sejam da origem das nossas ex-colónias para as nossas exposições que tratam especificamente desse assunto. A cocriação para mim é uma estratégia incrível, em termos de conseguir ir ao encontro das expectativas do público e de conseguir chegar a trazer novos públicos, que normalmente não vêm aos museus.
Certo, acho que para terminar só falta perguntar quais os principais objetivos que o museu pretende alcançar com esta programação.
R: Os objetivos têm de estar associados a todas as metodologias que eu acabei de referir. Em primeiro lugar, tornar este museu, num museu acessível a todos os públicos. E quando eu falo aqui de acessibilidade, não é a falar das pessoas com deficiência como era antigamente, é sermos um museu em que todas as pessoas possam visitar, mas acima de tudo que todas as pessoas possam gostar de visitar e sentir que foi algo que lhes pode trazer benefício, seja ele qual for, independentemente da pessoa. Eu penso que esse é o principal objetivo do museu, e claro que não só que o museu se torna acessível a todas as pessoas, mas que possa fazer com que essas pessoas, ao visitar, compreendam a nossa principal mensagem, que tem a ver com a importância da ciência para a sociedade e a importância também, neste caso muito particular, e por causa das questões das alterações globais e das alterações climáticas, da conservação da biodiversidade, do nosso ambiente e da natureza, portanto, que estas temáticas da importância da ciência para o desenvolvimento da tecnologia, para o desenvolvimento da nossa qualidade de vida como seres humanos e associado à conservação da natureza são os conteúdos e depois é tornar as atividades estrategicamente adaptadas a qualquer pessoa. Não será só da mediação cultural, são também as exposições, que é uma questão de interpretação também feita pelo serviço educativo, que decide o que é que ali está e como é que ali está apresentado para as pessoas poderem não só compreender como também gostar. No fundo vai bater naquilo que são as funções do serviço educativo e que eu advogo que as exposições também são funções de um serviço educativo. Obviamente não a trabalhar sozinho, porque num museu as pessoas têm de trabalhar todas em conjunto. Principalmente do ponto de vista de quem tem as coleções e de quem cuida das coleções, mas o serviço educativo tem de ser responsável pela forma como as exposições são apresentadas ao público.
Para ir ao encontro de todos os objetivos e das estratégias e das metodologias. Tem de estar tudo em comunicação.
R: Claro que sim.

Transcrição da entrevista ao Informador 5

Instituição: Centro de Arte Moderna
Data: 24 de julho de 2025
Duração: Cerca de 50 minutos
Local: Zoom
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Susana Gomes da Silva (SE)

A primeira pergunta será tentar perceber como é que é selecionada e planeada? Como é o processo inicial de seleção? E os critérios levados em específico ao escolher a programação.

S: Então, a programação é definida em função das exposições que nós temos. Mas também em função daquilo que são o plano estratégico do Centro de Arte Moderna, os seus objetivos, missão e visão e dos públicos a que nos queremos dirigir, portanto, é uma conjugação de uma série de fatores, sendo que, por exemplo, o plano estratégico define, muitas das vezes nós vamos dar alguma atenção especial a algum público em detrimento de outro ou se temos algum objetivo, por exemplo, de avançar mais no campo da participação, portanto, ajuda-nos muitas vezes a tomar decisões estratégicas, tal como o nome indica. Isso funciona também como uma espécie de baliza que nos permite perceber quais são os grandes objetivos e as grandes metas a atingir, por exemplo, neste momento, desde que reabrimos o CAM e visto que temos um novo plano estratégico até 2027, assumidamente, o plano estratégico pretende concentrar- se e focar-se na participação dos públicos, portanto, cada vez mais no desenvolvimento de projetos com metodologias participativas e colaborativas, de forma a que sirvam também como auscultação daquilo que são os nossos públicos. Pretende, por exemplo, também fazer uma grande aposta no público jovem. E, portanto, esse é um dos nossos públicos prioritários. E trabalha no sentido de promover a acessibilidade, a inclusão e a diversidade nos públicos do CAM, fazendo com que esse processo seja feito

também dentro de um enraizamento local, ou seja, um dos grandes objetivos também é a possibilidade de trabalharmos uma relação mais profunda, mais duradoura com os públicos locais, o nosso território envolvente. Quando nós pensamos em programação, estamos a trabalhar com estas frentes todas, que são, no fundo, prévias ao desenho do que é que se pretende, e que nos ajudam a perceber qual é a linha de ação que vamos seguir. Quais são as apostas que fazemos em termos, não só de públicos, mas sobretudo de formatos para trabalhar com os públicos? Porque a programação, na verdade, tem de servir estes propósitos. Ela não existe no vazio. Dentro da programação temos várias linhas que são linhas básicas, que existem sempre, mas depois podem ter formatos diferentes. Nós fazemos sempre visitas, oficinas e workshops, cursos de formação, espetáculos, eventos com um teor mais performativo e projetos de maior duração, de preferência projetos participativos. Agora, isto são só grandes categorias, quando tu depois desenhas a atividade em si, o evento em si, ele depois tem de responder a mais do que só à ideia do que vamos fazer visitas. Ou seja, nós depois dentro das visitas, tanto cobrimos grupos organizados como não organizados, portanto, pessoas particulares que decidem vir a uma visita e isso, por exemplo, faz com que nós dividamos sempre as nossas visitas em visitas de grupos organizados ou visitas de dias de agenda. De agenda, no fundo, é aquela que tu como consumidora independente vais olhar para a agenda e compras um bilhete, ou se não for comprar, levantas o bilhete porque também temos gratuitidades nalguns casos. Portanto, cobrimos estas grandes categorias, mas, mais uma vez, é preciso olhar outra vez com outro filtro que é: visitas, nessas visitas cobrem público desde o pré-escolar até às academias seniores, portanto, tudo aquilo que é ensino formal cobrem, também o que não é ensino formal e que é a possibilidade das pessoas se organizarem porque um grupo de amigos ou uma associação de bairro e virem em grupo, mas também todo o tipo de público que pode ser público familiar, pode ser público infantojuvenil, pode ser jovens adultos, podem ser jovens e que pode vir a esta agenda. Ainda é preciso perceber porque é que nós fazemos visitas. E eu estou só a escolher as visitas como exemplo, porque é uma das áreas de programação que existe em todo o lado. Digamos que é aquela mais comum, então porque é que nós fazemos visitas? Não é porque toda a gente faz visitas e porque todas as instituições têm que ter visitas, é porque nós sabemos que se tivéssemos que estabelecer uma célula mínima de compromisso do público com um espaço novo ou com um conceito ou com uma ideia ou com um tema, a visita normalmente a unidade mais pequenina, mais curta no tempo e aquela com que as pessoas mais facilmente se comprometerão, então interessa-nos muito nunca abandonar esta zona das visitas, porque é uma zona que nós sabemos que atinge um público muito mais diversificado. Nós não queremos fazer visitas tradicionais, nem transmissíveis, nem aquelas visitas que reforçam apenas uma espécie de visão institucional daquilo que estamos a propor e que é transformar em linguagem mais simples aquilo que é a proposta de um curador. Para nós, a visita é um momento de encontro fundamental, até porque sabemos isto, sabemos que ela é normalmente a unidade de compromisso mais pequenina, mais curtinha e, portanto, ela tem a capacidade de chegar a pessoas que se calhar não farão outras coisas, mas a umas visitas talvez venham. Ela também cobre tudo o que é as escolas e as escolas são o espaço mais democrático que nós podemos pensar em termos de representatividade social, económica, cultural, a étnica religiosa, portanto a escola, na verdade, é o espaço onde nós sabemos que tocamos pessoas mais diferentes, então é preciso acarinhar este modelo da visita, isto nós fazemos trabalhando no modelo pedagógico em que, para nós, a visita para poder ser um ponto de encontro, tem que ser um ponto de encontro em que o conhecimento não está à partida definido de forma completamente hierárquica. Ou seja, a visita não é aquele momento em que alguém que não sabe vem ouvir alguém que sabe e, portanto, nós somos os detentores do saber e as pessoas que nós recebemos são aquelas que precisam de saber o que a gente sabe, não, a visita é o momento em que nós nos encontramos e que conversamos uns com os outros e obviamente nós, enquanto instituição, através de uma equipa de mediação que é treinada para esse efeito, temos um papel muito importante na construção dessa relação e essa essa construção tem que se fazer conhecendo quem está à nossa frente, percebendo quais são os referendos que as pessoas trazem, que inquietações é que as obras de arte podem despoletar, fazer inclusivamente da visita um momento que, para mim, enquanto programadora, é fundamental que é fazer com que, de facto, os processos artísticos, as criações artísticas, o papel dos artistas na sociedade seja potenciado justamente porque nós aproveitamos o contacto direto com a obra de arte para, de repente, conversar sobre aquilo que que são as perguntas que ela nos suscita, aquilo que nós somos enquanto sociedade, as coisas em que acreditamos, então isto faz com que o nosso desenho de visitas seja um desenho de visitas muito pensado no modelo dialogante, portanto, ele não pretende ser um modelo transmissivo. E, para ser um modelo dialogante, assenta também no modelo problematizador, ou seja, as visitas estão assentes em perguntas, as perguntas geram conversa, então também trabalhamos no modelo pedagógico que assume que o papel do mediador não é o da pessoa que constrói o conhecimento para outros, mas a pessoa que ajuda a criar momentos de construção coletiva, de saber. Isso significa que os mediadores têm de ser treinados para terem um grande jogo de cintura para perceberem que o que eles fazem é lançar questões, desafios, que o grupo em conversa vai tentando resolver e para os quais, para

estes desafios, a informação que o mediador traz é importante, mas não é a única possível. Obviamente que depois é diferente consoante os públicos com quem estamos a trabalhar, se estamos a trabalhar com miúdos muito pequenos ou se estamos a trabalhar com adolescentes ou sempre a trabalhar com jovens que vêm através da Junta de Freguesia em período de férias ou se estamos a trabalhar com seniores ou se estamos a trabalhar com o público de fim de semana. Ainda assim há esta grande preocupação de que a visita seja sempre um processo em que as pessoas sintam que o seu papel também é conversarem, também é dizerem coisas, é darem a sua opinião é darem a sua perspetiva e também serem momentos em que nós percebemos que a construção do conhecimento faz-se de múltiplas vias e quanto mais vozes fizerem parte, mais rica ela é, e, portanto, sempre tentando fazer com que a ideia da plurivocalidade, da multiplicidade de pontos de vista esteja presente, pronto, só para te dar um exemplo de como é que é pensar nesta questão de uma programação de visitas. Faz com que a gente depois tenha visitas para as escolas, que são temáticas, muitas das vezes são direcionadas para um tipo de porta de entrada ou para o som, ou para o movimento ou para o corpo ou para a perceção ou para a matemática ou para a ideia de escala ou para a ideia de cidadania, porque também temos consciência de que ao desenharmos uma programação com estas características, estamos a dizer muito claramente ao público que a lê, neste caso, aos professores, que uma coleção ou uma exposição não se esgota em si mesma, ela tem tantas abordagens quantas perguntas a gente lhe quiser fazer. Então nós já propomos visitas dando esta noção clara de quer acionar a porta de entrada do movimento e do corpo e de uma relação que prova com as peças, venha, mas isto não vai esgotar a vista. Então agora quer vir a uma em que falamos de matemática e de escalas e de terceiras dimensões, então pronto, e isto fazemos na programação. O resto da programação, a mesma coisa. No fundo, estamos sempre a pensar porque é que fazemos, para quem é que queremos, com quem é que queremos trabalhar? Porque é que vamos escolher aquele modelo? O workshop pode ser mais adequado que uma visita se queremos trabalhar, por exemplo, com jovens que sabemos que à partida não virão necessariamente a uma visita. Mas se eu arranjar um workshop com o artista ou com um músico ou com o letrista, provavelmente eu tenho uma capacidade diferente de construir ali uma razão acrescida para virem, sendo que, por exemplo, não temos nenhum workshop que não faça ponte com alguma coisa que temos exposta, portanto, isto é um dos pontos assentes. Eu posso convidar quem eu quiser. O workshop parte de uma visita à coleção e são as obras de arte que vão fazer assim o *trigger* para que os temas que as pessoas depois querem escrever nas suas canções surjam. No fundo, a programação é sempre um ativador de uma relação com aquilo que no fundo é a nossa natureza enquanto instituição cultural, que é apresentar arte contemporânea e sendo que a arte contemporânea não se traduz apenas em obras numa coleção ou numa exposição, são espetáculos, são performances, muitas outras coisas, portanto, isto é a base do pensamento da programação. Só mais um pormenor: a programação pode ainda responder depois a momentos específicos ou temas específicos, por exemplo, quando estivermos a celebrar os 50 anos da democracia em Portugal, trouxemos uma série de encomendas específicas a artistas e pensámos numa série de projetos especificamente para trabalhar esta ideia da democracia e dos espaços artísticos, enquanto, a meu ver, enquanto ginásios ativos de democracia. A democracia não se ensina, a democracia pratica-se. E então às vezes também estamos a responder a uma agenda específica do ponto de vista do que é que está a acontecer, por exemplo, houve a década dos afrodescendentes, nós também aproveitávamos uma série de coisas, muitas das vezes no mês *pride*, fazíamos programação específica para trabalhar temas LGBTQ, portanto, nós também estamos muitas vezes a responder e o mesmo acontece dentro da Fundação, ou seja, às vezes há temáticas ou porque são celebratórias, dentro da própria Fundação, ou momentos que nos unem a vários departamentos, por exemplo, o Dia Internacional dos Museus é um dos momentos em que nós aproveitamos para fazer programação muito mais diversificada, muito mais festiva. O Dia da Terra em que fazemos programação mais ligada às questões ecológicas e da nossa revolução com o planeta, portanto, depois também responde a estes momentos, e este também é o *bottom line* da tua pergunta, em todas as decisões de programação, é preciso primeiro perceber a que é que estamos a responder, a quem nos estamos a dirigir, por que é que fazemos o que fazemos, qual é a razão de fazer a programação e que tipo de relação queremos construir com os públicos. E é isto que depois me faz pensar se é um workshop, se é um espetáculo, se é uma visita, o que for.

Certo, diria, então que os principais objetivos pretendidos com a programação será sempre estabelecer esta interligação entre as exposições/ coleção com as visitas, os workshops, ou seja, haver sempre esta ligação e também o debate com as pessoas envolvidas, serão estes principais objetivos? Tem mais algum?

S: São dois objetivos sim, simples, muito claros e inclusivamente identitários. Ou seja, na verdade, eu faço sempre programação que possa fazer uma relação muito forte com aquilo que é a natureza deste lugar. Se eu trabalhasse noutro sítio, se trabalhasse no teatro nacional Dona Maria, também faria programação, mas a minha programação serviria outro espaço e, portanto, se calhar as minhas propostas seriam outras, mas sempre com este objetivo de sim, construir uma relação com o público em que o público de alguma forma

participa ativamente, por de trás disto está uma ideia muito importante que é: quando se faz programação, ou quando se tem um espaço destes aberto, a programação serve para podermos praticar ativamente uma coisa que é um direito na Constituição Portuguesa, que é o direito à participação cultural. Ou seja, na verdade, quando falamos na participação cultural, estamos a falar em três áreas: o acesso, e, portanto, o facto de nós abrirmos as portas e ter uma política de bilheteira, estamos a facultar esta questão do acesso das pessoas à cultura. Não estamos só a falar do acesso neste sentido, de poder chegar e entrar, estamos a falar de participar, porque uma das áreas menos concretizadas nos direitos culturais dos cidadãos é a questão da participação cultural e, portanto, a participação faz-se de duas maneiras. Faz-se obviamente acedendo e é uma maneira de participar. Se eu vou, participo, estou lá, sou um participante. Mas também se faz, esta é que é a terceira dimensão, quando eu posso construir ou ser co-construtor dos processos culturais e ser eu um agente cultural também.
Quando nós desenhamos programação, estamos a tentar trabalhar nestas frentes todas: na questão do acesso, na questão da participação e, em muitos casos, e por isso é que eu falei há bocadinho que na nossa programação também há uma dimensão importante de projetos participativos, na ideia de que podemos e devemos criar espaços para uma participação ativa e colaborativa dos públicos, não apenas porque eles acedem, mas porque eles fazem parte integrante do próprio processo de construção das coisas, não é só esta questão de gerar debate, como estavas a dizer, problematizar, que sim, são linhas, mas é construir espaços de participação efetiva do público em diferentes níveis. Pode ser uma participação mais de co-parceria, com os públicos, com as comunidades ou pode ser uma participação mais de eu acederei e faço parte.

Sim, sim, porque também há vários graus de participação ativa. Sobre os desafios...quais são os maiores desafios que enfrenta durante todo este processo de planeamento e execução?

S: Um desafio grande é o do tempo. Como imaginas, isto existe implica muitos *timings* diferentes. Estamos a responder aos *timings* da própria programação de exposições, temos de programar, sabendo o que é que vai estar, para não haver aqui um desfazimento, embora o educativo nem sempre programa só para as exposições. Ou seja, também pode propor outro tipo de coisas. Por regra, nós queremos que se aproveite aquilo que está exposto na hora. Quando fomos convidar os músicos todos para fazerem os workshops de escrita de canções, queríamos que depois eles usassem aquilo que estava exposto naquele momento para poder fazer o processo de escrita, então tem de haver ali um casamento. Eu tenho de conseguir conjugar os *timings* das exposições, da coleção, com os dos públicos, o que não é muito fácil. Às vezes, por exemplo, basta que as exposições não batam certo com os fluxos de público e nós já temos aqui um desajuste. Isso acontece muito, por exemplo, com grandes exposições, que nós sabemos que têm uma capacidade de atração muito grande, por exemplo, para público escolar, mas que abrem em maio. Então como é que nós fazemos programação. Um dos desafios é esta questão da conjugação dos timings, tendo em conta que públicos é que queremos chegar e o que é que queremos fazer. Também há outra coisa que é o trabalho aqui dentro. Também obedece a outro tipo de *deadline*, para divulgação, para podermos, por exemplo, ter, nós temos várias plataformas, newsletters, agenda em papel, o site. O educativo responde a duas entidades diferentes, uma delas é bastante mais complexa porque a Fundação tem quatro serviços educativos: Museus, Jardim, Música e CAM. E todos os serviços educativos trabalham numa plataforma que se chama "descobrir" que, no fundo, é a plataforma que divulga toda a programação em simultâneo dos educativos e, portanto, nós temos deadlines para cumprir que são os desta plataforma, que vai dar origem à central de marcações, que permite que as pessoas telefonem a fazer marcações, que faz a alimentação toda do site, que faz o lançamento aos professores, em setembro, ou seja, é uma plataforma que precisa de ser alimentada com timings muito certos. Estes quatro educativos têm cada um a sua unidade orgânica que tem os seus outros timings, porque depois o CAM tem mais gente e a agenda não bate certo com a agenda do "descobrir", ou seja, não coincide exatamente. Por exemplo, no "descobrir" trabalhamos semestralmente, na agenda do CAM, trabalhamos quadrimestralmente. Eu ao responder às duas entidades, tenho sempre um tempo de programação, que é um tempo que tem que ser capaz de responder àquilo que é a entrega de conteúdos para um lado e que é a entrega de conteúdos para o outro. Vou dar um exemplo muito concreto: neste momento, entregamos conteúdos de programação escolar ao "descobrir" porque é preciso fechá-la até ao final deste mês, portanto, até ao final da semana que vem, essa programação está toda fechada. Depois, poder garantir que no início de setembro ela já está disponível para o público e que se pode fazer o seu lançamento. Ora, isso implicou que o serviço educativo do CAM estivesse a trabalhar numa programação escolar que vai de outubro a setembro do ano que vem. Aqui no CAM, há coisas que ainda estão indefinidas, porque as exposições apesar de serem definidas com muita antecedência, às vezes as datas de início e fim não estão completamente fechadas. É um exercício de tempo bastante complicado de gestão, temos aqui a equipa toda a trabalhar. Obviamente temos um *disclaimer* a dizer que a programação pode sofrer alterações, mas estes *timings* de gerir

estes *timings*, depois somos só três no serviço educativo de quadro, portanto, fazer a programação, tendo em conta que cobrimos estes públicos todos, cobrimos todos os níveis escolares. Nem sempre cabe nas horas disponíveis.

É muita coisa para organizar.

S: É, é, muita coisa. Depois temos uma outra coisa, que é os tempos curtos e os tempos longos, que é em dois sentidos: o tempo da programação deveria ser um tempo longo, ou seja, o tempo para nós podermos tomar decisões, saber o que é que queremos, envolver as equipas externas com quem trabalhamos no processo de reflexão, fazemos encomendas e falámos com os artistas, etc. Deveria ser um tempo dilatado, em que nós devíamos ter tempo para partir pedra, para conversar, para inclusivamente, às vezes chamar outras pessoas para pensarem connosco, para podermos sair da bolha em que estamos. E não é bem isso que acontece justamente pelos timings que eu estava a dizer. Ou seja, a maioria das vezes nós estamos num processo de produção o tempo todo, para fazer acontecer e depois já está na altura da programação outra vez. Paramos pensar, pensar, pensar, ter tudo em tempos muito curtinhos e deitar cá para fora outra vez pronto, e então isto é uma grande tensão. O tempo que é necessário para amadurecer ideias, para discutir ideias e o tempo do fazer, que é um tempo muito rápido. Depois temos o tempo dos públicos também. Nós sabemos que, por exemplo, para projetos participativos, por exemplo, nós não podemos trabalhar em coisas que duram uma hora e meia. Não podem ser estes projetos que não podem ter visitas ou oficinas que se fazem, que é um fim de semana, uma hora e meia. São tempos longos, são relações regulares, muitas vezes com uma sessão semanal durante seis meses, nove meses, dois anos, o que for, porque sabemos que estamos a construir uma relação de confiança, uma relação de colaboração. Portanto, e esse também é um tempo muito exigente para nós. É um desafio muito grande fazer bons projetos participativos, respeitando os públicos, ou seja, não instrumentalizando os públicos, respeitando os artistas e os parceiros que envolvemos, respeitando esta capacidade de gerar mesmo um espaço onde toda a gente tem uma voz e essa voz influencia o que acontece. E nem sempre a forma como se trabalha atualmente e o ritmo a que estamos todos sujeitos, consegue fazer com que isso aconteça da melhor forma. Eu dir-te-ia que o grande desafio é conseguirmos ser fiéis a estes princípios de trabalho de todos, porque já viste, temos muitos níveis de atuação e temos muitos valores por trás, valores aos quais estamos a responder e objetivos aos quais estamos a responder, nos tempos, que são uns tempos rápidos e curtos da vida atual, mas, mesmo assim, até agora temos conseguido, claro, às vezes com muito sacrifício pessoal.

Sim, é preciso conjugar muitos fatores internos com muitos fatores externos, então pode ser ali um choque às vezes.

S: Sim, nós temos sempre a sonhar com esta coisa de um tempo lento, um *slow*, mas não há nada de *slow* no meio disto tudo.

Por falar noutros artistas e outros parceiros, como é que ocorre essa colaboração, essa comunicação na realização da programação, a cocriação, digamos.

S: Depende do que estamos a falar, nós trabalhamos com uma série do coletivos de mediação, portanto, uma série de associações de mediadores, com quem trabalhamos há muito tempo e com esses coletivos, aquilo que fazemos é: fazemos normalmente duas grandes reuniões por ano, onde falamos das linhas estratégicas do que está previsto, do que vamos querer fazer, os objetivos, as exposições que vão estar, o tipo de coisas que gostávamos de fazer e depois fazemos uma espécie de proposta de criação de pequenas equipas de projeto, mas depois as equipas de projetos têm autonomia e liberdade, para poderem pensar como é que respondem ao nosso pedido, propondo guiões de trabalho, linhas temáticas e depois esse trabalho depois é feito sempre em parceria. Se for para escolas ou para grupos organizados, uma das minhas colegas, a Andreia, que é responsável por essa área, reúne com as equipas, está nas equipas de projeto, às vezes eu também estou para discutirmos e temos este cuidado de nunca somos nós que definimos exatamente a fórmula ou o guião que queremos que aconteça. Nós propomos um sentido, um objetivo, uma linha, o que é que queremos em termos temáticos, mas depois são os próprios as equipas de mediação que desenham os conteúdos e depois negociam connosco. O mesmo acontece a esta equipa, como te digo, é uma equipa com quem já trabalhamos há muito tempo e em quem confiamos, embora, por exemplo, todos os anos há gente que sai porque decide fazer outras coisas e há gente que entra. Eu muitas vezes faço uma espécie de pesquisa de mercado para perceber quem é que está a trabalhar em determinadas áreas ou se for a outros sítios e vir pessoas a trabalhar, penso: estamos a precisar de uma pessoa com este perfil. Temos trabalhado nisso. Incorporámos recentemente pessoas, por exemplo,

da área da dança, porque queríamos muito reforçar as nossas propostas que têm a ver com o movimento e com o trabalho corporal. Ou pessoas que vêm mais de áreas de trabalho intercultural, podemos reforçar a nossa área de cidadania. Portanto, às vezes procuramos assim e trabalhamos sempre com esta parceria. Temos feito espécies diferentes, ou seja, às vezes conhecemos, de facto, o trabalho de um artista e queríamos muito trabalhar com aquele artista, que o as suas temáticas ou os seus processos nos interessam, ou a sua maneira de fazer, e então vamos nós convidar o artista diretamente. Outras vezes são artistas que vão ter exposições aqui ou por qualquer razão, estão a fazer outros projetos cá e nós queremos que haja um complemento para o educativo e, portanto, aproveitamos e vamos chamar o artista, por exemplo, o Carlos Bunga vai expor para o ano que vem, uma grande exposição na nave e nós vamos ter um microprojeto com o Carlos Bunga e com um coletivo de jovens do bairro Zambujal, com quem vamos fazer um projeto com ele. E aí, no fundo, foi aproveitar o facto de ele ter a exposição dele cá, ser o próprio artista e podemos desafiá-lo a fazer uma coisa connosco. Outras vezes estamos interessados mais num processo de trabalho e então fazemos um *open call*. Para nos enviarem propostas e decidimos do que é que gostávamos ou vamos nós fazer uma espécie de prospeção de mercado nos artistas e depois fazemos um pedido de propostas. Exemplos, o "laboratório da imaginação" é um projeto que nós temos para jovens dos 18 aos 25, que dura quatro meses, que é sempre liderado por um artista. A ideia do laboratório de imaginação é ser um projeto que privilegia o processo e não o produto, portanto, é um dos poucos projetos em que nós não temos obrigação absolutamente nenhuma de haver qualquer produto final. A única coisa que existe é uma partilha pública do que é que foi o processo. A ideia do laboratório da imaginação parte de uma ideia base que é: a imaginação é a ferramenta mais poderosa que nós temos de transformação da realidade e do mundo e, portanto, nós queremos trabalhar este papel político da imaginação na construção de futuros possíveis de outros futuros, portanto, é uma espécie de exercício que vai buscar a ideia dos processos criativos enquanto processos especulativos da criação de outros futuros e para isso convidamos artistas de diferentes áreas, artistas da performance, da dança, artistas visuais, etc, para trabalharem durante quatro meses em sessões semanais com jovens. Eles inscrevem-se, é um *open call.* Trabalhamos normalmente com mais ou menos quarenta jovens. E é muito, muito giro, porque têm sido muito diferentes os produtos finais, porque como o produto final que existe é uma apresentação pública de partilha com o público, houve grupos que quiseram fazer da apresentação pública uma coisa mais performativa, outros grupos que fizeram só uma espécie de sessão aberta e quem veio participou, outros em que foi uma cena *super chill out*, tudo deitado a ouvir umas cenas. Houve grupos que, por exemplo, construíram mesmo relatos especulativos duma espécie de ficção sobre um futuro que não existe, houve grupos que fizeram dança, varia muito. Nós nestas últimas duas edições o que fizemos foi: andámos a conhecer artistas, que nós achamos que têm um perfil que pode ser interessante para isto. Fomos conhecê-los, fomos aos estúdios deles, fomos falar com eles e depois pedimos propostas e depois fizemos uma seleção de propostas. Temos um outro projeto com escolas, que é o projeto "lugar", que é um projeto que dura um ano letivo inteiro, são nove meses e que trabalha com o artista, que depois trabalha na própria sala de aula e aqui, portanto, há sessões cá e lá. Neste momento trabalhamos com uma escola inteira, são oito turmas, neste ano, vai ser do segundo ao quarto ano. São cerca de duzentos alunos e o artista trabalha com estes alunos e com os professores em sala de aula, e aqui também. Para o "lugar", andámos a ver artistas que tivessem um perfil que nós achamos que se adequem ou que, por exemplo, também respondem a algumas das temáticas da própria ideia do lugar, que tem a ver com a ideia de pertença, lugar enquanto espaço de pertença, de fazer parte. Pedimos propostas e este ano, por exemplo, vamos trabalhar com um coletivo de artistas que trabalha a ideia da literacia alimentar, e o ritual da alimentação enquanto espaço de presença e de cultura. São processos muito variados, mas há sempre esta tentativa pelo menos de fazer o *match* entre aquilo que são as linhas estratégicas do que fazemos e o perfil dos artistas que vamos buscar, para não haver um desajuste metodológico.

Sim, ou seja, diferentes artistas estão envolvidos em diferentes e variadas atividades, dependendo das suas características ou o que quer que seja.

S: E desde que reabriu o CAM, que há pouco falei que a nossa programação responde a um documento base, que é o plano estratégico do CAM. Esse plano estratégico que foi refeito para a reabertura, uma das coisas que define como uma das linhas mestras é: que os processos devem ser liderados por artistas, que acreditamos muito no poder transformador da arte e, portanto, os processos devem ser liderados por artistas. Fez com que o educativo tivesse reforçado tremendamente a presença de artistas em todos os seus projetos e, não só nestes projetos participativos, como, por exemplo, temos um artista em residência de todos os anos, para fazer atividades para famílias, o ano passado era a "oficina frita", este ano vamos ter o "teatro da maluca". Convidamos todos os artistas para criarem um espaço mensal, que acontece todos os meses, de relacionamento com o público familiar, que seja um espaço oficinal e artístico, mas que de alguma forma possa vir a construir um território mais experimental do que aquilo que costuma ser

habitualmente. É um espaço de livre acesso, sem inscrição, sem bilhete, para tirar todas as barreiras e para poder ser este espaço de experimentação. Aí também fomos buscar artistas para serem eles, de alguma forma, a introduzirem as mudanças naquilo que é a nossa forma de trabalhar habitualmente.

Então, agora seria acerca de como será feita a avaliação do sucesso das atividades e como é avaliada também a participação do público nesta programação, ou seja, se existe algum questionário, como é que se sabe que o público gostou? Se teve sucesso apenas por número quantitativo ou tem algum método qualitativo para avaliar?

S: Nos projetos, é sempre feito uma avaliação em vários momentos, mas sempre com duas vertentes: uma presencial, ou seja, de discussão, uma espécie de opinião de balanço nos projetos, como são coisas mais longas, essa avaliação acontece em momentos específicos. Normalmente ao fim de x tempo, há um momento de conversa que envolve toda a gente, envolve quer os participantes, quer a equipa de mediação. Como acontece no projeto "lugar", os professores, os alunos, e são avaliações diferentes, e a equipa de mediação, tem um pequeno questionário. Para além disso, há avaliação, sessão a sessão, ou seja, há uma metodologia desenvolvida que faz com que todos os participantes no final de cada sessão, têm um conjunto de três questões, aos quais têm que responder, mas aí trabalhamos com uma espécie de caderno diário de projeto. É uma coisa muito simples entre: o que é que eu gostei mais, o que é que eu acho que podia ter corrido melhor, e uma coisa que eu tenha aprendido nova. É uma espécie de aferição do que é que está a acontecer. Nos outros casos, um dos valores, obviamente, é o valor numérico, perceber se atingimos ou não atingimos o público que tínhamos pensado. Neste momento, nós não estamos a aplicar questionários a não ser em coisas muito específicas, normalmente quando são projetos um bocadinho mais longos é que nós aplicamos questionários. O "laboratório de imaginação" também tem questionários, ou seja, esses assim um bocadinho mais longos. Estamos com uma equipa de avaliação externa no CAM, ou seja, também faz parte do plano estratégico do CAM fazer uma avaliação de impacto e a avaliação de impacto é um bocadinho para mais além do que estou a descrever. É perceber de que forma é que a programação e não é só educativa, é a programação de exposições, de *live arts*, se está ou não alinhada e a responder aos objetivos estratégicos que vêm no plano de ação do CAM. Para isso, foi contratada uma equipa externa que escolheu um conjunto de atividades para poder monitorizar e um conjunto de indicadores que são qualitativos e quantitativos e que vão permitir depois, no fim, aferir se nós estamos ou não estamos alinhados em termos de projeto, mas também qual foi o impacto real. E aí, há muitas atividades educativas que estão a ser seguidas por esta equipa de avaliação externa. É feita uma observação mais naturalista, portanto, há um elemento que acompanha as atividades e que faz um registo de grelha e que depois vai buscar uma série de outros elementos que são elementos de informação de gestão que estão nas nossas bases de dados de *backoffice* e que permitem, por exemplo, avaliar se o público é local, ou seja, tendo em conta que um dos objetivos é chegar ao público local, criar aqui uma relação mais dentro do território de influência do CAM, se o público é local, se o público não é, qual é a taxa de fidelização deste público, portanto a repetição de visitas, este tipo de coisas, portanto, por isso é que eu te digo, os indicadores são muitos e eles têm inclusive de ir buscar em vários sítios. Também fazem entrevistas aos próprios participantes, às pessoas que estiveram a trabalhar connosco ou que vieram participar, portanto, e isso é uma frente diferente. Em função dos resultados, eventualmente podemos vir a desenvolver outros mecanismos de avaliação. Para o público em geral, há um inquérito de satisfação que existe em todas as exposições e que está disponível num *iPad*, em que as pessoas respondem livremente e que nos tem estado a dar muitos dados sobre se as pessoas estão ou não satisfeitas. E também que sugestões de melhoria ou de modificação é que as pessoas fazem.

E diria que esse feedback é importante para o futuro do planeamento da programação?

S: Sim, no nosso caso, por exemplo, tem sido fundamental para nós tomarmos algumas decisões. Para além disto tudo, tivemos nos últimos tempos um Conselho Consultivo Jovem. Ou seja, também é um projeto que tem a ver com esta ideia de que temos de ouvir os públicos. A participação não se faz apenas participando num projeto cultural e artístico. Ela também se faz participando na tomada de decisão das instituições. Então, neste caso, quisemos trabalhar com jovens, sabendo que os jovens são dos públicos mais ausentes, digamos assim, da programação, enquanto participantes. Trabalhar com eles no sentido de perceber quais é que seriam as coisas importantes, as recomendações que fariam os jovens para que o CAM pudesse ter vozes mais jovens nas suas decisões e na sua programação. E isso fez com que nós trabalhássemos durante um ano com novos jovens entre os vinte e os vinte e oito anos, que participaram em todas as áreas de funcionamento do CAM, desde a gestão, exposições, curadoria, coleções, direção, educativo, *live arts*, tudo e que depois elaboraram um relatório com uma série de recomendações. E esse relatório, por exemplo, tem

recomendações em muitas áreas e nós, para tomarmos decisões, temos seguido à letra aquilo que tem sido dito pelos jovens. Inclusivamente houve muitas decisões tomadas em função da programação educativa e não só que já tiveram a ver com as recomendações deles, por exemplo, mesmo nesta questão da abertura até às nove da noite aos sábados, com gratuitidade para jovens até aos trinta anos, são diretamente respostas e não são do educativo, mas são respostas do próprio CAM, em termos programáticos, àquilo que são recomendações e a reflexão feita por este Conselho Consultivo Jovem. Por isso, sim, esta avaliação tem tido um impacto muito grande nas nossas tomadas de decisão, coisas que se mantêm, coisas que não se mantêm, coisas, sobretudo, que têm de modificar-se porque percebemos que elas tinham uma intenção, mas nós estamos completamente a falhar naquilo que era o propósito, portanto, o público de repente está-nos a dizer: "assim não está a funcionar". Já se modificou a política de bilheteira em termos de preços, por exemplo, também em função de recomendações do público a questões horárias, questões de formato, duração, temáticas, portanto, sim, têm imensa influência a avaliação.

E, esse público que referiu dos vinte aos vinte e oito era aquele público que estavam a notar que era o mais ausente?

S: Não, se pensarmos em público voluntário no sentido em que vem porque quer e não porque alguém organizou uma coisa para vir, portanto, não estamos a falar do público escolar, então eu diria que o público mais ausente é normalmente os dezoito aos vinte e cinco/trinta, mas vinte e cinco pelo menos. Eu até quase que direi dos dezasseis aos vinte e cinco, sendo que nós temos muita gente com dezasseis, mas é porque vem com a escola. Mas para Conselho Consultivo Jovem, nós decidimos que o primeiro consultivo Conselho Consultivo, íamos fazê-lo com os jovens um bocadinho mais velhos, porque sabíamos que estávamos a pedir era um bocado exigente do ponto de vista da prestação, portanto, era um tempo muito longo, portanto, convinha que estes jovens já tivesse uma gestão do tempo diferente e queríamos que eles elaborassem, de facto, um documento final escrito e, portanto, não queríamos jovens muito jovens, mas eu diria que o problema da ausência dos jovens não é estes só, são os mais novos também. Aliás, eu adoraria fazer um Conselho Consultivo Jovem com miúdos a partir dos dezasseis, mas em Portugal é mais difícil porque nós pagamos ao Conselho Consultivo Jovem e é muito difícil o processo de pagamento a menores de idade.

Transcrição da entrevista ao Informador 6

Instituição: Museu do Aljube
Data: 21 de agosto de 2025
Duração: Cerca de 40 minutos
Local: Presencial no Museu do Aljube
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Rita Rato (Diretora)

Gostaria de falar sobre a programação não expositiva nos museus e queria saber como é selecionada e planeada a programação.

R: Quero agradecer o interesse em conhecer melhor o trabalho do museu e em fazer esta entrevista comigo. Só como ponto prévio, antes de responder às questões, queria dizer o seguinte: este museu é um museu que tem especificidades. Este museu é um museu e é um lugar de memória, porque aqui, desde o período Romano e Islâmico, funcionou uma prisão até aos dias de 1975, em que foi o último período em que a PIDE funcionou aqui com prisão privativa. E por isso, queria dizer-te que quando este museu foi criado em 2015, houve como definição da Comissão Instaladora a decisão de que este museu seria sobre o período de 1928 até ao 25 de Abril e, portanto, este museu não é sobre o período da prisão antes do período da PIDE. A exposição que aqui está é um museu que foi dedicado à Memória da resistência à ditadura até ao 25 de Abril. Este também não é um museu do 25 de Abril e do processo revolucionário. É um museu que inicia com o início do Estado Novo em 1926 e que vai até 1974. Até ao 25 de Abril. E, portanto, este museu é um museu cuja coleção e cujo acervo é diferente de outros museus que têm coleções de acervo de peças e outro tipo de coisas. A coleção do Museu do Aljube fundamenta-se numa coleção documental de documentos que nos foram doados. Alguns vieram da antiga Biblioteca República e Resistência, que era uma biblioteca municipal. Outros são doações pessoais. Para além disso, a nossa coleção também compreende um arquivo audiovisual de testemunhos e de recolha de entrevistas de antigos resistentes à ditadura. O Museu do Aljube é um equipamento municipal. Pertence à empresa à EGEAC, que é uma empresa municipal de cultura. E o seu orçamento de atividade e de programação, bem como de

funcionamento, é exclusivamente da Câmara Municipal de Lisboa. Eu presto contas ao Conselho de Administração da EGEAC, presto contas mensalmente do ponto de vista financeiro, do ponto de vista da programação trimestral, semestral e anualmente, com resultados, com números, com avaliações qualitativas e quantitativas. Também é importante referir que, para deixar já como fundamento, qual é a missão deste museu. O que foi definido e está salvaguardado numa decisão da Câmara Municipal e da Assembleia Municipal de 2015, com a criação deste museu é que a missão do objeto deste museu é a preservação da memória da resistência à ditadura e educação para os direitos humanos. É a partir deste centro de objeto do museu, é preservar e partilhar a memória democrática, da resistência à ditadura em Portugal e nas antigas colónias e a estratégia de educação para os direitos humanos, que se organiza as exposições temporárias, a exposição de longa duração e a programação não expositiva. Relativamente à pergunta, eu diria que nós temos um equipamento muito pequeno. Nós somos catorze pessoas a contar comigo e, portanto, o trabalho que eu faço de direção executiva, também é articulado com o trabalho que eu faço de curadoria da programação não expositiva, a programação não expositiva é feita por mim, assim como já aconteceu em exposições temporárias eu também ter feito a curadoria de algumas posições. A exposição temporária que temos agora no piso um tem a ver com a luta pela Independência antes das independências de Angola, Moçambique, São Tomé, Guiné e Cabo Verde, e são a partir do nosso arquivo documental e eu quis fazer a curadoria desta exposição e eu assumo pelo meu interesse e pela minha dedicação a estes temas. Como é que é selecionada? A partir do objeto deste museu, há uma definição do que é que é prioritário para mim num determinado ano para ser trabalhado, há ciclos de programação que não são anuais e que são plurianuais. Nós estamos a realizar desde 2022 um ciclo de programação que se chama "E se trocássemos umas ideias sobre a revolução" que, no âmbito das comemorações do 25 de Abril, realizamos conversas sobre vários temas, já realizámos cerca de dezoito conversas, em que envolvemos no âmbito das comemorações do 25 de Abril um participante num acontecimento, estou-me a lembrar, por exemplo, da reforma agrária. Estou-me a lembrar, por exemplo, do mundo do trabalho e do movimento sindical. Ou estou-me a lembrar, por exemplo, sobre a luta das mulheres, então o que nós fazemos nestes ciclos de conversas e em cada uma das sessões deste ciclo é convidado um investigador e alguém que participou, que partilha com o público em geral a sua experiência e o investigador partilha o trabalho que fez sobre isso. Portanto, isto foi um ciclo que eu decidi organizar e começar a fazer entre 2022, quando se iniciaram oficialmente as fundações dos cinquenta anos do 25 de Abril. Depois, outra parte que tem a ver com a programação não expositiva. Imagino também que aconteça noutros equipamentos, tem a ver com as exposições temporárias e com exposições de longa duração, porque as posições de longa duração é a principal mensagem que o museu comunica e, portanto, tudo o que fazemos não expositivo também está relacionado com esse tema e, sobretudo, nos permite aprofundar aquilo que não é possível aprofundar na exposição de longa duração. Então, quando numa exposição temporária, que complementa a exposição de longa duração, por exemplo, sobre as mulheres e a resistência, "as novas cartas portuguesas e outras lutas", nós tivemos essa exposição como programação não expositiva, mas paralela a esta exposição temporária, nós tivemos uma peça de teatro a partir da história da Margarida Tengarrinha e do livro dela das *Memórias de uma falsificadora*. Tivemos um ciclo de cinema. Tivemos um ciclo de conversa sobre mulheres que estiveram presas e que partilharam sua memória da resistência e da prisão. Tivemos um itinerário na rua, foi feito a partir desta exposição, ou seja, a programação não expositiva, neste caso, e a partir da minha experiência de diretora, se iniciou em agosto de 2020, exatamente como tu disseste há pouco, mantendo a coerência com o objeto deste museu, interliga-se com a exposição de longa duração e com a exposição temporária também. Até porque, em última análise, há também uma gestão de meios e de esforços e, portanto, sendo os meios limitados, quer os meios humanos da equipa do museu, quer os meios orçamentais, nós temos que fazer opções de gestão e quando se fazem as suas opções de gestão e se articulam com uma coerência da instituição, todas estas coisas têm que estar ligadas. Acho que já estou a responder a várias questões, quais os critérios específicos levados em consideração? Tudo isso e há outra dimensão da programação, há uma programação própria que eu decido e articulo, e depois há uma programação que nós acolhemos e que quando nós partilhamos, definimos sempre como acolhimento, ou seja, são pessoas que nos contactam, individuais, associações, organizações e que nos sugerem acolher uma conversa, uma conferência, uma projeção de um documentário que é definida por esse coletivo. Não sou eu que decido quem é que vai intervir, não sou eu quem decide quem é que vai convidar. Mas nós, quando isso faz sentido e se integra no nosso objeto e na nossa missão, nós acolhemos isso. Esse evento é dirigido e planeado por quem decide. Estou-me a lembrar, por exemplo, da apresentação de vários livros que vamos ter agora em setembro e em outubro. Fomos contactados para a apresentação desse livro em função do tema e se coadunam ou não, eu decido integrá-los na programação do museu, como acolhimento e defino como acolhimento que é para as pessoas que leem a nossa comunicação perceberem que aquilo é um acolhimento, mas que não é dirigido pelo museu. Nós acolhemos isso. Por exemplo, estou-me a lembrar de conferências que já acolhemos, nós acolhemos a realização dessas conferências, mas quem dirige as

conferências, quem lança os convites para as pessoas participarem, quem decide quem vai participar, quem organiza os papéis, não somos nós. Nós simplesmente criamos condições de acolher.
Tipo parceria?
R: Não é uma parceria porque eu não decido nada. Eu também diferencio o que é um acolhimento e o que é uma parceria. Uma parceria, em última análise, implica que eu também me pronuncie sobre quem é que vai intervir sobre algumas decisões de conteúdo.
No acolhimento é só aceitar.
R: Aceitamos, cedemos a sala, cedemos as pessoas que estão presentes da equipa para acolher esse evento. Integramos na nossa programação e normalmente eu estou presente, sempre. Há uma diferença entre uma parceria, uma parceria é mais uma espécie de, para mim, na forma como tenho visto e com o que categorizamos, é como uma espécie de uma coprodução.
Imagina, vamos fazer uma coprodução. Nós temos uma programação não expositiva, por exemplo, que já acolhemos há dois anos, um clube de leitura que se chama "Leia Mulheres" e esta programação não expositiva é um acolhimento. Porquê? Porque existe um grupo auto-organizado de mulheres e de homens, mas são sobretudo mulheres que organizam mensalmente a leitura de um livro e a leitura de um livro escrito por mulheres. E é esse grupo a partir de uma pessoa que é responsável do grupo, que decide que o livro vai ser lido, que pessoa é que querem ler, se vão convidar alguém para falar, nós simplesmente acolhemos. Por exemplo, quando houve a decisão de uma, estou-me a lembrar, por exemplo, da peça das *Memórias de uma falsificadora* da Margarida Tengarrinha, nós aí coproduzimos, porquê? Porque nós decidimos acolher a peça, pagamos uma parte do projeto porque temos interesse em ter aqui a peça. Neste caso concreto da peça, foi uma peça que teve cá em 2021. Em 2021, ainda estávamos durante a pandemia e, portanto, o tipo de projetos que também acolhemos são limitados às condições do museu. O museu não tem um palco, não tem um desenho de luz, portanto, não me interessa estar a acolher projetos se eu não tenho condições para os concretizar. Temos um auditório com projeção, é fácil de exibir cinema, mas não é fácil acolher uma peça, nem é fácil ter, por exemplo, música, porque não temos condições para isso, nem temos pessoas na equipa, não temos técnico de som, não temos técnico de luz, então isso também nos limita aquilo que o programa. Porque se eu percebo que há uma coisa que me vai dar mais trabalho do que retorno, que vai ser muito exigente do ponto de vista orçamental e nós não temos condições e nem sequer fui eu que decidi. Então há estes critérios que me obrigam a decidir o que o que fazer.

Quais os principais objetivos?
R: Têm a ver com a nossa missão e a nossa missão é a preservação e a partilha da memória, da resistência à ditadura e da memória democrática, ao mesmo tempo que existe uma lógica de formação para os direitos humanos e de educação para os direitos humanos, sobre a importância da defesa da democracia, dos direitos, liberdades e garantias democráticas, do que é que a resistência à ditadura e do quão importante a resistência à ditadura foi para a conquista da liberdade em Portugal como uma coisa inseparável da outra, de como continuamos Hoje em dia a lutar pela defesa da democracia? Em Portugal e no mundo, de como a importância pelos valores democráticos, pelo uma cultura de diálogo, de cooperação, de solidariedade, é fundamental e, portanto, tudo. o que nós programamos, tem a ver com estes valores.
E em grande medida, o que eu sinto é que, como grande parte da memória à resistência à ditadura, não é tão conhecida pelo público em geral, para além de um Público mais específico, que estuda, grande parte da minha programação e da programação que eu decido continua a ser sobre esse período. Porque se nós estivéssemos numa fase em que a conclusão do meu trabalho diria: "não, olha em Portugal, existe uma consciência generalizada sobre o que significaram quarenta e oito anos de fascismo e de ditadura fascista em Portugal. Não vale a pena estarmos a insistir, podemos ir trabalhar outros temas" não existe e nós sentimos isso no nosso trabalho diário com escolas e com o público geral, em contacto com a exposição de longa-duração e com a exposição temporária. Então, o que é que eu preciso? Também na programação não expositiva, continuar a trabalhar estes temas, permite-me acolher outros temas. Mas não posso deixar aquilo que é essencial, porque sobre esse período ainda existe muitas questões por explorar e por partilhar, mas permite-nos, de acordo com a nossa disponibilidade, trabalhar outros temas, mas nem sempre isso é possível. Porque está mais uma vez condicionado pela nossa questão de disponibilidade da equipa, se a equipa está disponível ou não, se temos horas extraordinárias para garantir um evento ao sábado, se temos horas extraordinárias para um evento ao domingo. Se temos ou não interesse nisso, se faz sentido estar a programar ao fim de semana para um sítio em que este museu existe em Lisboa, onde hoje poucas pessoas vivem nesta zona, uma zona sobretudo turística. Portanto, obriga-me a pensar em todas estas questões, portanto, os objetivos que o museu pretende alcançar prendem-se com a missão do museu e aquilo que nós definimos como fundamental. Tem a ver com linhas de trabalho que eu entendo fundamentais e que eu pesquiso sobre assuntos que me interessa abordar, aprofundar e que a partir do dia a dia do museu, eu vou sentir no meu trabalho as áreas mais conhecidas. Para o ano, vão ser os cinquenta anos das independências, vamos trabalhar numa exposição temporária e num ciclo de conversas que permita aprofundar este tema em função da

oportunidade do tema, mas também da importância e do interesse que eu atribuo a cada tema que programo.

Quais os desafios que são enfrentados durante o planeamento e a execução?
R: Os desafios são, em primeiro lugar, quarenta e oito anos de ditadura. É meio século de ditadura. É meio século de resistências à ditadura e de resistências diferentes em patamares diferentes. E, portanto, os desafios são, de certa forma, ir definindo um rumo sobre aquilo que eu quero trabalhar. Quando concorri para aqui, eu apresentei um projeto para dois anos. Depois, voltei a apresentar um projeto para dois anos e agora vou tentando definir, por exemplo, interessa-me abordar temas diversos. Trabalhei a questão das mulheres e da experiência das mulheres na resistência à ditadura, que são experiências muito diferentes, mesmo mulheres em organizações políticas comuns. Mesmo dentro das grandes organizações políticas da resistência à ditadura, partidárias ou não, como o PCP, há experiências muito diferentes, há mulheres que foram presas e há mulheres que tiveram uma vida toda clandestina, sem ter estado presas. Por exemplo, sobre mulheres que participaram nas lutas estudantis e que tiveram experiências noutro tipo de organizações, por exemplo, as experiências das resistências mais ligadas às organizações maoistas e de como essa experiência na resistência foi diferente. Para além de existirem uma multiplicidade de temas, eu tenho que escolher que temas é que eu quero trabalhar. E o que tenho escolhido são temas relacionados com as questões das mulheres e as questões de género, as questões da homossexualidade e de como também as questões relacionadas com a não normatividade, não apenas das pessoas LGBT, mas das pessoas tidas como não normativas durante a ditadura, o que fazia delas um áudio de repressão, as questões relacionadas com a luta anticolonial e como ainda existem muitas camadas por explorar sobre a forma como nos países que eram antigas colónias, mas também como a partir de Portugal, se lutava contra o colonialismo e contra o fascismo. E como estas duas grandes lutas se cruzam, em grandes dimensões e, de certa forma, tem permitido também aprofundar cada vez mais esta discussão. A minha programação no âmbito dos cinquenta anos do 25 de Abril, também foi uma oportunidade e, portanto, também temos realizado. Realizámos uma conferência sobre a questão da revolução portuguesa e sobre a questão de pensar a revolução, em que convidámos várias pessoas, vários investigadores para partilhar sobre isso. Temos o ciclo de conversas, temos ciclos de formações de professores, então, na verdade os meus desafios são: perante uma imensidão de possibilidades, o que é que para mim é mais importante? E eu, mais uma vez, tenho que definir prioridades porque os meios são limitados. A equipa também é limitada e, portanto, dentro destas limitações, o que é que para mim é fundamental. Eu disse, há pouco nós fizemos em 2024 cerca de 500 visitas orientadas dentro de três pessoas na mediação e, portanto, como, felizmente, o interesse pelo museu é muito grande, há muitas pessoas a quererem fazer visitas à exposição de longa duração, eu tento definir isso como uma das prioridades e, portanto, o trabalho junto das escolas, do ensino secundário e do terceiro ciclo e junto a um público geral, porque nós todos os meses temos visitas orientadas à exposição, inclusive para públicos com características específicas. Temos para pessoas surdas, temos para pessoas cegas e com baixa visão. Estamos a desenvolver linhas de trabalho para trabalhar com pessoas com neurodivergência, interessa-nos ter uma comunicação e trabalho dirigido no museu para essas pessoas, portanto, o grande desafio é, perante um tema com quarenta e oito anos de resistência e perante imensas possibilidades de trabalho, a partir de uma lógica estratégica de educação para os direitos humanos, quais são as prioridades que temos que definir quando os meios são limitados.

Sim, certo. Como ocorre a colaboração com os artistas?
R: Nós temos contacto entre muitos artistas, conhecendo o trabalho do museu. Estou-me a lembrar de uma exposição temporária que acolhemos que se chamava "guerra guardada", parte do trabalho de duas investigadoras sobre os arquivos da guerra colonial dos soldados portugueses, então elas realizaram uma exposição temporária em 2022, a partir desses arquivos do ICS, depois fizeram uma programação paralela: um ciclo de conversas, fizeram um ciclo de cinema, fizeram visitas orientadas, vamos ter agora uma sessão de um trabalho, porque elas estão a continuar a partir daí, então, são pessoas que nos contactam. E às vezes sou eu que contacto as pessoas. Estou-me a lembrar de outra peça que vamos ter quando fizemos a exposição "Deus, Pátria, Família" sobre a perseguição às pessoas homossexuais durante a ditadura, mas também às pessoas LGBT e as resistências LGBT aos dias de hoje. Um encenador e ator investigador, o André Murraças, preparou uma peça para que nós estivéssemos aqui durante esse período, que se chamava "Sombras andantes", a partir das histórias de pessoas que resistiram durante a ditadura, à sociedade e às múltiplas formas de violência sobre estas pessoas e tivemos como programação esta peça durante quatro dias, sempre com a sala cheia, com uma peça dirigida para o museu e para aquilo que nós precisamos. Qual foi a facilidade aqui? Foi uma coprodução que nós fizemos com o André e com a companhia que o André dirige. Só que o André é uma pessoa que conhece o museu. Sabe das nossas limitações e, portanto, ele percebe a nossa sala, é uma peça que era ele sozinho em palco com recurso a vídeo e a outras coisas. E que obrigou, em termos de gestão, que as pessoas durante esse mês

tiveram de fazer horário até mais tarde. E, portanto, não tiveram disponíveis. Tive de desviar as pessoas que fazem visitas para estar aqui a apoiar na produção da peça. Portanto, há opções de gestão e de programação que têm de ser feitas. Vamos ter agora uma peça que ele está a preparar sobre a outra guerra, que é sobre as questões também da homossexualidade durante a guerra colonial e já sei que durante esses dias, essas pessoas não vão ter disponibilidade para fazer visitas e vamos ter de ficar cá no horário até mais tarde para garantir que o espetáculo de teatro possa acontecer. Então, neste caso, houve artistas que se dirigem a nós diretamente a propor projetos e nalguns casos somos nós que contactamos. Por exemplo, quando nós fazemos todos os anos uma brochura do serviço educativo, para enviarmos para as escolas em formato digital e formato presencial e todos os anos convidamos um artista diferente para fazer os as ilustrações das brochuras. Este ano, convidámos a Susa Monteiro, já convidamos vários outros artistas, a Marta Nunes, este ano convidamos uma ilustradora que participou num concurso de ilustração que nós fizemos e foi vencedora. Nós tivemos um concurso de ilustração e depois, a partir do concurso de ilustração, fizemos uma exposição temporária na altura que se chamava "Revoluções".
Com o vencedor?
R: Não, com todos os participantes. Lançámos o concurso, no âmbito dos cinquenta anos do 25 de Abril, houve muitas pessoas a concorrer. O concurso teve artistas ótimos e isso permitiu-nos fazer uma exposição. Ficámos com esse contacto de artistas, agora, aplicando ao nosso trabalho, fizemos a brochura, convidamos um artista a fazê-lo, por exemplo.
Foi muito interessante.
R: Convidamos sobretudo artistas que conhecem o trabalho do museu e que já participaram e que conhecem a nossa visão e o nosso objeto.
Para facilitar a comunicação.
R: Diria que, quando as pessoas estão disponíveis, a comunicação é fácil, é sobretudo compreender o projeto. Quando estamos a ilustrar e os artistas têm sido muito profissionais e sensíveis nisso, quando querem ilustrar a brochura do serviço educativo, tentam perceber o que é que nós estamos a ilustrar.
Para se adaptarem.
R: Sim e há essa compreensão também do que é o museu e o objeto do museu.

Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos democráticos?
R: Existe um trabalho que eu defini como prioridade, que é o público escolar do terceiro ciclo e do secundário, é o nosso público-alvo relativamente ao público escolar. Há uma estratégia permanente de contacto com as escolas, de resposta muito rápida às escolas, de agendamento de visitas e depois há uma comunicação que é dirigida e que nós temos pessoas e definir também como prioridade de trabalhar nesse sentido, chegar a públicos, não tanto pela questão demográfica, mas também há um objetivo de formação de públicos e desenvolvimento públicos, de chegar a pessoas que não viriam ao museu, que não se interessariam por estes temas, mas que de alguma forma queremos chegar. E que obriga a trabalhar temas que nos permitem chegar a essas pessoas, por exemplo, este deste concurso, os ilustradores foram convidados a pensar sobre estes temas, se calhar se nós não tivéssemos feito o concurso de ilustração, muitos ilustradores não saberiam o que é que é que era o Museu do Aljube. Então essas estratégias de trabalho para envolver diferentes grupos, claro. Depois, há um trabalho dirigido para trabalhar com o público escolar, como disse um público mais geral que não domina. Ainda depois há um trabalho específico dirigido para um público mais orgânico, que é um público que são investigadores, são pessoas que trabalham estes temas, são familiares de antigos resistentes e a partir daí, através do nosso arquivo digital, temos mais de 14000 documentos digitalizados e disponíveis online e isso é um trabalho mais dirigido para esse público. Ou seja, já alguém que investigue estes temas, que quer aprofundar e, portanto, todas as semanas divulgamos nas nossas redes um documento relacionado com o arquivo digital para poder divulgar aquilo que temos, então claramente temos estratégias específicas para chegar a objetivos e grupos específicos.

Como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade?
R: Há uma avaliação qualitativa e uma avaliação quantitativa e nós fazemos essa avaliação e temos de reportar essa avaliação ao Conselho de Administração, através de relatórios e de avaliação de número de visitantes, de número de atividades relacionadas, de avaliação das perspetivas e das perceções e do que as pessoas partilham connosco após o contacto com a exposição, as opiniões das pessoas, sugestões e, portanto, a partir daí nós fazemos a avaliação dessas atividades.
Têm algum questionário?
R: Nós temos, para as escolas, um questionário específico de avaliação das visitas. Por exemplo, também temos um questionário para os ciclos de professores. Estamos a desenvolver outros

métodos de recolha de feedback das pessoas, mas ainda estamos em fase de pensar que tipo de perguntas e o que é que é importante para nós. Estamos a trabalhar nisso com a coordenação do serviço educativo.
Há várias formas de avaliação do sucesso. Para já, há uma avaliação, autoavaliação, minha e da equipa sobre determinadas atividades. Repararmos, por exemplo, no número de pessoas que vem assistir, por força do número de opiniões que expressam durante a atividade, o seu interesse, o facto de nos mandar e-mail a perguntar se vai acontecer novamente, portanto, há várias formas de nós auto e avaliarmos a partir da perceção do público. Depois há uma avaliação qualitativa e quantitativa que eu disse que tenho que reportar à minha tutela, e depois há um trabalho que nós fazemos, sobretudo com o público escolar e com o livro de visitas que está lá em baixo e que os visitantes escrevem as suas mensagens sobre a visita ao museu, que nós avaliamos e que fazemos esse trabalho. Mas que, mesmo em questionários diretos, o que nós sentimos é que muitas vezes as pessoas depois não têm paciência para responder aos questionários, então vamos fazer alguns questionários mais intuitivos em que as pessoas possam fazer logo no momento em que a visita termina, porque às vezes sentimos que se as pessoas levam isso para fazer depois, é mais trabalho, sobretudo com as escolas e com os professores, então estamos a tentar perceber que forma é que um questionário mais intuitivo e mais rápido pode dar-nos esse feedback que é importante.
Se calhar uma sessão de perguntas orais?
R: Isso fazemos sempre em todas.
Existe sempre alguém a apontar?
R: Não, não existe ninguém a apontar por escrito, mas temos uma perceção sobre isso.

Como é avaliado o engajamento do Público? Bem, será através do número de visitantes...
R: Há exposições e há outro tipo de atividades que nós fazemos e que muitas vezes, os visitantes e o público mais consolidado dá muito feedback. As pessoas muitas vezes retornam-nos com e-mails a dizer: "obrigada", "gostei muito", respondem-nos assim. Escrevem-nos até quando são visitas livres a dizer que gostaram do museu. Muitas vezes escrevem-nos a perguntar "eu não posso ir a este itinerário, onde é que vai haver outro itinerário?", portanto, através também do feedback do público, nós percebemos o interesse que há sobre as coisas e quais são as atividades que que têm mais procura, quais são as atividades em que nós temos de insistir na sua divulgação e, portanto, isso é uma coisa que decorre do nosso trabalho diário.
Sim, sim, já é intuitivo?
R: Sim, é intuitivo e já está muito aliado na dinâmica de funcionamento do museu. Nós, por exemplo, já temos visitas marcadas com escolas e com grupos até junho de 2026, se nós não tivéssemos, tínhamos de pensar se está aqui a acontecer qualquer coisa, porque se não estamos a ter contacto, como é que vamos reforçar isto? Através dos pedidos de visita, através dos pedidos de contacto, nós conseguimos perceber claramente isso. E depois as análises anuais do número de visitantes que nós temos que aumentado, e o número de pessoas que nos procura com interesse, de facto, em visitar o museu. Nós temos muitos, muitos visitantes estrangeiros que não conheciam esta história nem este período da história de Portugal, da resistência à ditadura e chegam a estar três horas dentro da exposição e que nos escrevem depois a perguntar mais informações e que querem saber se há mais livros. A procura dos visitantes depois de livros relacionados e, portanto, há um tipo de avaliação do interesse das pessoas, e juntamente com isso, uma avaliação objetiva, que tem a ver com as questões quantitativas. A parte subjetiva tem a ver com uma análise qualitativa que faço quotidianamente, por exemplo, o pedido de entrevistas para trabalhos como estes e como outro tipo de trabalho. Isso também já é um sinal, porque se as pessoas não sabem que nós existimos, não nos pedem, portanto, quem conhece o nosso serviço educativo, a mim, deixa-me feliz que um museu municipal, como este, com dez anos de existência, esteja a participar numa tese como esta que tu estás a fazer. Já há teses de doutoramento sobre o museu e então isso também demonstra que há um interesse e o museu de alguma forma também é referência para criar pensamento e criar conhecimento sobre isso.

Por fim, qual é a importância do feedback do público no planeamento do futuro?
R: Tem a ver com estas questões de perceber o que é que nos interessa desenvolver, que linhas temáticas e linhas de programação a que nos interessam desenvolver, que meios é que temos para as concretizar, quais são também interesses e muitas vezes há interesses mais declarados, há outros que nós vamos avançando e vamos percebendo. Por exemplo, foi muito interessante no âmbito dos cinquenta anos do 25 de Abril, tivemos uma exposição temporária sobre a Ana Hatherly, de fotografia. Ela foi uma poetisa, foi uma investigadora, foi uma pintora, ela fotografou e filmou. E como as fotografias que estão no acervo do arquivo Municipal de Lisboa, nós fizemos uma exposição e foi muito interessante perceber que as pessoas não conheciam o trabalho fotográfico de Ana Hatherly do dia 25 de Abril e são muitas vezes conhecidos os trabalhos de outros grandes fotógrafos. Eu, por exemplo, fiquei muito surpreendida e decidi também fazer a exposição porque eu não conhecia exposições de fotografias de mulheres portuguesas no

dia 25 de Abril. E as fotografias dela são de uma grande qualidade, ela estudou cinema, então tem todo um conhecimento cinematográfico e é muito bonito, assim uma fotografia até mais conceptual. Então isto também para dizer que também nos interessa, e me interessa pensar em coisas que possam ser interessantes. Também me interessa consolidar informação e muitas vezes regressar a temas, mas outras vezes também lançar novos temas.

E se algum evento tiver poucos visitantes voltam a insistir?

R: Depende, nós temos eventos que estão superlotados e já tivemos eventos com doze pessoas, com oito pessoas e muitas vezes o que importa perceber sobre isso é porque é que tiveram poucas pessoas? É porque o tema não interessa, é porque o tema é menos interessante, é porque o dia e a hora que escolhemos para fazer, é essa conversa que não é tão importante? Então, quando há coisas que têm menos procura, nós tentamos perceber dentro daquilo que nós controlamos e que é a nossa responsabilidade, o que é que podemos melhorar? Sim, e o que é que e o que é que se pode fazer. Agora, também é uma análise qualitativa do nosso trabalho que não se mede exclusivamente em critérios e em fatores quantitativos. Nós já tivemos conversas aqui e partilhas muito significativas, muito valiosas e com muito valor, até do ponto de vista da partilha das pessoas, do ponto de vista histórico e pessoal, e estiveram poucas pessoas a assistir e, isso foi muito importante para as pessoas que participaram. Foi importante para as pessoas que assistiram, foi importante para nós, porque aquela pessoa está a confiar em nós para partilhar connosco, porque se sente num lugar seguro para isso e, portanto, nem tudo se mede em valores, o que tentamos fazer, por exemplo, é que se aconteceu isso e estavam poucas pessoas e essa pessoa tem disponibilidade para voltar a partilhar, tentamos, em função também da densidade do tema, se é um tema traumático, se não é, porque se for um tema traumático, também não me interessa estar a revitalizar a questão, mas encontrar outra forma de fazer outra atividade com essa pessoa, porque, de facto, aquela atividade foi valorosa.

Transcrição da entrevista ao Informador 7

Instituição: Museu Nacional de Arte Contemporânea
Data: 15 de outubro de 2025
Duração: Cerca de 20 minutos
Local: Zoom
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Filipa Oliveira (Diretora)

Primeiramente, como será selecionada e planeada essa programação no expositiva no, ou seja, na sua fase inicial, e quais os critérios que são levados em consideração ao escolher a mesma?

F: Tinha-te dito que eu entrei no museu há pouco tempo, em março, portanto, a programação do serviço educativo estava feita e eu tenho vindo a pensar sobre ela, refletir sobre ela, o serviço educativo e atividades paralelas. Na minha perspetiva há dois caminhos: há um serviço de mediação que é relacionado com a programação expositiva do museu e que tem a ver com uma continuação, aprofundamento e desenvolvimento daquilo que é apresentado enquanto exposições ou coleção permanente do museu e, por outro lado, tens uma programação que vai para além das exposições, mas que quer abrir o museu enquanto espaço de pensamento, de discussão, de curiosidade e de encontro. Portanto, tens resumidamente duas grandes linhas de pensamento. Em termos de programação em relação às exposições, é feita uma programação de anual e depois em relação a cada exposição, é desenvolvido um conjunto de atividades que são relacionadas com essa exposição, sejam visitas guiadas, projetos para adultos, encontros, conversas, conjunto de atividades que ativem essa exposição. Também em relação à coleção permanente, nós temos uma coleção de longa duração, portanto, também o programa de ativação dessa exposição é muito importante, para te dizer que eu acho que esse programa de ativação é mesmo uma dimensão muito importante do museu, porque o museu não pode apenas abrir exposições, mas tem de abri-las, pensá-las, trabalhá-las e partilhá-las com o público com diferentes camadas de público. A outra dimensão da programação paralela, tem a ver com: como é que tu posicionas o museu em relação à comunidade e às diferentes comunidades que tens? Portanto, esta programação é, por um lado, faz propostas, mas também reage àquilo que já existe na cidade, ou seja, estabelecer parcerias com eventos que já existem na cidade, como a Bienal Boca ou a Tribunal de Arquitetura ou o Festival Alcântara, o que for, portanto, reage e faz parcerias com eventos que já estão na cidade ou cria um pensamento do museu que se relaciona com qual é o papel do Museu de Arte Moderna contemporânea na atualidade, como grupos de leitura, grupos sobre arte, ou sobre portefólios. Temos uma programação regular que é feita pelos amigos dos Museus, que fazem uma série de encontros, temos feito dias de estudos e depois ainda mais há uma camada de dias

comemorativos. Os museus em geral, a sociedade, tem uma série de dias comemorativos e que nós aderimos a alguns e não a outros, aderimos ao Dia Internacional dos Museus, esses eventos. E, que também fazem parte de um calendário do museu, da cultura e um dia português ou Internacional.

Certo. E com isso, quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a programação no Expositiva?

F: Temos, por um lado, alargar, aprofundar o pensamento sobre as exposições e a coleção do museu. Por outro, abrir a públicos mais diversos, portanto, a públicos que não necessariamente possam vir, e que vêm por outra via porque estão interessados em vir à música, estão interessados no cinema, estão interessados noutras dimensões e querem vir. E um dos grandes objetivos é: como é que o museu se torna relevante para a comunidade onde vive? Portanto, como é que ele se torna mais aberto e um lugar mais de importante na comunidade onde ele está posicionado.

Podemos passar agora para esta aqui, já que estamos a falar de atrair novos públicos, se existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos dos públicos?

F: Não existe neste momento ou não existia. O que nós estamos a tentar agora é criar um novo pensamento em relação ao serviço de mediação de como é que podemos envolver exatamente os diferentes públicos, como é que podemos trabalhar, por exemplo, com escolas, não apenas com visitas guiadas, mas ter outros géneros de relação com escolas e de parcerias mais aprofundadas. Como é que trabalhas com diferentes faixas etárias, tentando fazer uma programação. Eu acho que a programação nunca vai cobrir tudo. Não temos equipa para isso e, portanto, temos que ir fazendo pequenos projetos que pelo menos diversifiquem diferentes grupos. Nós temos tido aqui uns projetos com a diáspora, que são sobre a diáspora portuguesa. São direcionados a um tipo de público que está relacionado com questões de identidade, com questões coloniais e pós-coloniais ou decoloniais, mas também temos projetos com a universidade em que trabalhamos com o público mais universitário e mais conhecedor ou umas jornadas científicas em que atraímos um Público já profissional. Portanto, a ideia é fazer diferentes atividades que vão atraindo diferentes públicos e diferentes comunidades, seja relacionado com temas específicos, seja relacionado com a coleção, ou seja relacionado só porque depois vamos fazer uma jornada sobre o Almada, porque é um artista da coleção e, portanto, faz abrir.

Diria que a estratégia é simplesmente com base na experimentação e ver como corre se funciona para aquele grupo ou para outro grupo, é ir fazendo coisas diferentes...

F: Neste momento, não é só experimentação, não diria que é só experimentação, mas sim, claro que sim. No serviço educativo e de mediação, a experimentação é uma ferramenta muito importante, porque são pensados e planeados programas. Alguns deles funcionam, outros não funcionam e, portanto, a partir daí tu também vês "isto resultou, continuamos este programa" ou "isto não resultou e não continuaste". Um exemplo, fazia-se no museu visitas à hora do almoço. A maior parte delas não tinham público, o que pode ter muitas questões, porque muitas vezes o não funcionar tem a ver com também problemas de comunicação e de boa comunicação, na verdade. Mas, não é só, "vamos experimentar isto", há um pensamento sobre como é que podemos chegar a diferentes públicos e, portanto, fazemos atividades a pensar para isso e depois a experimentação é "ok, fez, resultou, ótimo, podemos seguir para o próximo nível" ou "não fez, não resultou, temos de repensar porque é que não resultou, se voltamos a insistir ou não?". Portanto sim, essa parte de experimentação é sempre importante, mas é baseada numa planificação de como é que se abre o museu e como é que se pensa o museu com a sua comunidade.

Claro. E já que estamos a falar nessa experimentação, como é que é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade?

F: Portanto, tens pelo menos dois níveis nessa avaliação. Um primeiro nível que tem a ver com a taxa de adesão. Se tivemos público, não tivemos, apesar de eu achar que o sucesso não é apenas mensurável com números, portanto "sim, se tiveste duas pessoas, a coisa correu bem ou correu mal", mas "se tivesses trinta, correu bem, mas também podes ter trinta e ter corrido mal", porque não é apenas um lado. Há um lado quantitativo, mas é também um lado qualitativo de qual foi a satisfação das pessoas, as pessoas foram e voltaram, portanto, vêm à próxima, se há uma continuidade do público a querer continuar a vir os programas, se há um aumento de público a partir dessa atividade. Ou seja, a avaliação é feita de imediato, mas também é feita ao longo do tempo para perceber como é que estes tipos de atividades têm impacto no museu.

Claro e diria que é importante ou qual é a importância do feedback do Público neste planeamento da futura programação? É determinante?

F: Sim, claro que é determinante, ao mesmo tempo, aquilo que tu estavas a dizer, a questão da experimentação, enquanto tu sabes que há programas que não resultam ou que têm pouco público, mas que tu sabes que são super importantes e, portanto, manténs, apesar de ter pouco público porque a avaliação qualitativa é que isto é importante para aquele grupo, apesar de ser pequeno. Mas também quero experimentar outros formatos e quero experimentar, agora vamos dormir no museu à noite, agora vamos fazer um pequeno-almoço, agora vamos ver se isto funciona a esta hora, porque também é importante experimentar diferentes horários, diferentes formatos. Por isso, essa experimentação de "vamos ver se resulta, planeias e vamos ver se resulta" também tem de fazer parte, portanto, às vezes são coisas que ainda não chegaram ao público e, portanto, não programamos apenas com o passado. Programamos com o passado e reinventando do que pode ser o futuro.

Pois claro, o feedback pode ser um pouco subjetivo e nesse sentido, de como a avaliação é feita por duas vertentes, vai depender um pouco de uma avaliação mais completa. Gostaria também de saber quais é que são os desafios enfrentados durante o planeamento e a execução dessa programação?

F: Há vários desafios. Por um lado, há um desafio financeiro. É um desafio contemporâneo dos museus ou pelo menos português, que é como é que tu consegues fazer atividade de mediação para o público, que pagas as pessoas que vêm e que consigas encaixar no orçamento, que são sempre orçamentos bastante reduzidos. Tens o desafio orçamental, que é um desafio complexo, ainda por cima, porque, por exemplo, se houvesse um modelo em que tu pagavas as visitas e com esse dinheiro, tu conseguias fazer mais visitas, isso até poderia ser um momento autossustentável, mas no Estado isso não funciona assim. Tu tens o orçamento anual em que decides o que é que é a programação educativa e se venderes e se conseguires que as pessoas venham e se isso gerar dinheiro, isso poderá ser refletido no ano seguinte, mas não nesse ano, portanto, a gestão do que é que vai ser é difícil, esse *gap, e*ntre aquilo que estás a planear e aquilo que depois, em termos de receitas, tens de receitas. Essa é uma questão importante. Trabalhar com o público é sempre desafiante. Eu acho que nós nunca sabemos exatamente o que é que resulta, nem o que é que é esperado. Claro que uma festa tu achas que vai sempre resultar bem, portanto, fazeres qualquer coisa que tem um DJ, mas nem todas as atividades do museu podem ser festa. Portanto, como é que tu pensas, como é que tu te pões no lugar do outro e dos muitos outros e perceber o que é que pode ser interessante para diferentes grupos. Eu sou uma mulher branca, de meia-idade, portuguesa, portanto, eu sei o que é que a um determinado grupo interessa. Mas eu não posso ter a arrogância de achar que sei o que é que toda a sociedade lhe interessa. Este desafio de perceber que há mudanças de gosto, há mudanças de interesses, que as gerações mais novas têm um interesse que não tinham há dois ou três anos. Portanto, como é que o museu se mantém, mais uma vez, relevante para diferentes gerações e diferentes momentos, é um grande desafio, este desafio da relevância é um desafio muito complexo.

Sim, é verdade. Por fim, acho que só falta perguntar acerca de como ocorre a colaboração com os outros com artistas ou outros museus ou outro tipo de parceiros na realização desta programação não expositiva?

F: É uma coisa que nós estamos a desenvolver muito, como é que podemos trabalhar em rede e em parceria. Eu acho que isso é fundamental no funcionamento das instituições contemporâneas. Por um lado, não é apenas as exposições que devem ser feitas em parceria, devem ser feitas em rede, devem ser feitas e não viverem apenas no museu, porque as economias são frágeis, e também faz sentido circular e não fazer uma sobreprodução de obras. Portanto, por um lado, isso. Por outro, somos muito mais interessantes se formos comunidade e se fizermos comunidade e somos muito mais relevantes e conseguimos chegar a públicos diferentes se tivermos comunidade. Portanto, por exemplo, nós estamos a começar a desenvolver uma parceria entre as várias instituições culturais da baixa. É para mim muito mais interessante ter um projeto que é feito com o teatro de São Carlos e com o teatro São Luís e com os estúdios Vítor Cordon e de repente, neste quarteirão, estamos a trabalhar quatro instituições diferentes, que têm públicos muito específicos, muito diferentes e que normalmente não se cruzam e que tu ao fazeres um projeto conjunto estás a criar laços entre essa comunidade, mas também laços de público e relações de público que se calhar não visitavam estas instituições. Portanto, estamos a tentar ampliar esta nossa voz e ampliar esta nossa ação nestas parcerias, que também desafiam o museu a pensar o que é que é o museu, como é que o museu deve agir? Porque se tu ages de uma maneira para um determinado público, de repente vem o público da ópera, tens que pensar noutro género de ação e noutro género de relação ou de design. E também pensar como é que instituições que têm objetivos e formas de estar tão diferentes, como é que se podem juntar num objetivo que é fazer cidade ou fazer serviço público e, portanto, é muito interessante esses desafios.

Ou seja, ocorre no sentido de melhorar, de fazer algo benéfico para a comunidade e também para o próprio museu, seja para angariar novos públicos ou para divulgar...

F: Exato, é isso mesmo.

Transcrição da entrevista ao Informador 8

Instituição: Museu da Marioneta
Data: 22 de outubro de 2025
Duração: Cerca de 20 minutos
Local: Presencial no Museu da Marioneta
Entrevistador(a): Sofia Pereira
Entrevistado(a): Ana Rita Mateus (SE)
Como é selecionada e planeada a programação num expositivo, ou seja, as oficinas, as visitas?

A: Sim, temos já uma proposta, que vem de já de algum tempo, não é algo que façamos ou que seja revista assim tantas vezes, ela é normalmente estanque, porque nós temos até pessoas que já frequentam, professores que já sabem disto de cor e já frequentam o museu há alguns anos, as turmas vão mudando, mas os professores vão sempre mantendo, por isso nós temos sempre a possibilidade de oferecer visitas e oficinas para quem quer uma coisa mais teórica ou para quem quer alguma coisa mais prática. Tentamos, claro, sempre adaptar também algumas necessidades que vão surgindo e que vão ser conversadas e nós vamos anotando, por exemplo, há imensas pessoas que querem experimentar a técnica de manipulação das marionetas, então nós recentemente até criámos uma oficina nova, que se chama "Quatro técnicas, quatro histórias", em que o grupo é dividido em quatro grupos e trabalham quatro histórias do museu em quatro técnicas de manipulação de marionetas. E assim, depois eles no final, podem partilhar conhecimentos e promover até alguma forma mais ativa entre os alunos. Nós tentamos sempre então oferecer visitas de acordo com as pessoas que nos visitam, porque nós também temos muitas pessoas de ação educativa e de cursos de educação a vir ao museu, para usar a ferramenta em aulas, em situações com crianças, então nós temos atividades mais específicas para essas pessoas. E é claro que na altura da marcação ou quando as pessoas ligam com interesse em vir ao museu, a nossa colega que faz as marcações tenta sempre perceber qual é que é o objetivo deles, quantos é que são, como é que que é o grupo para depois aconselhar aquela que será a melhor atividade para eles fazerem. E como eu disse há pouco antes de estarmos a gravar, eles escolhem a atividade, escolhem o número de pessoas, o horário e depois enquadramo-nos na nossa agenda. Nós não temos propriamente atividades definidas, a não ser em dias especiais, em que há uma hora e dia e as pessoas aí inscrevem-se. Normalmente a vida no museu é feita com o interesse das escolas e da das instituições, não só escolas, instituições também que nos procuram e consoante a data e disponibilidade deles, enquadramos na nossa agenda.

Quais os critérios específicos que são levados em consideração ao escolher esta programação?

A: Sim, nós no final de cada trimestre nós fazemos sempre um relatório de participação dos públicos que estiveram envolvidos nas atividades. E vamos vendo quantas vezes é que as atividades saem, por norma também temos às vezes alguns feedbacks por e-mail, mas as pessoas que nos contactam já sabem para o que vêm. Nós tentamos ver mais pela quantidade de vezes em que saem as atividades e vamos adaptando às vezes alguma coisa que não corre tão bem porque também temos tempos a cumprir, tempos propostos para cada atividade e tentamos sempre adaptar e ver se os participantes conseguem compreender e a aprender o que é o objetivo daquela oficina que nós já previamente estabelecemos com guias internas, do serviço educativo mesmo.

Ok, então diria que os critérios são também ir ao encontro da disponibilidade das escolas das instituições...

A: Podemos dizer que sim, porque às vezes há pessoas que querem trabalhar, por exemplo, eles estão a estudar alguma coisa em aula, uma peça qualquer, e depois às vezes vêm ao museu só para arranjar uma forma de comunicar aquilo de uma outra maneira. Nós acabamos por ajudá-los. Temos atividades como: "Com tudo se faz uma Marioneta", em que podemos adaptar um bocadinho, mas tem que ser tudo conversado antes. Houve aqui há algum tempo que era sobre "O auto da barca do inferno" e que estavam a trabalhar em aula e que iam fazer umas marionetas, mas não sabiam ainda bem como e queriam experimentar. Então vieram cá para ganhar ideias. Claro que nós não trabalhamos exatamente o "O auto da barca do inferno", mas damos-lhe um ponto de partida para eles depois poderem em aula desenvolver aquilo que eles precisam.

Quais são os principais objetivos que o museu pretende alcançar com a programação não expositiva?

A: Nós pretendemos difundir a marioneta, transmitir a marioneta como uma forma de comunicar, porque às vezes tem-se a ideia de que é só para mais pequenos ou acaba por a marionete, às vezes não ser logo a

primeira hipótese, digamos assim, nós tentamos mostrar as potencialidades da marioneta em várias vertentes, como, sem dúvida, na educação, mas também em contexto...

Histórico?

A: Sim, também pode ser, mas eu queria dizer terapêutico, porque existe muito também este lado terapêutico da marioneta até porque nós termos pessoas com necessidades específicas e a marioneta é uma ótima forma de eles comunicarem e até às vezes eles quase não falam e quando eles estão a fazer as coisas, porque com a marioneta, muitas vezes estamos escondidos, e quem aparece é a marioneta, e às vezes eles são mais tímidos e com a marioneta eles falam imenso e tem esse lado também. É o terapêutico, pedagógico ou artístico, cultural e o tradicional e o e o contemporâneo.

Ou seja, mostrar todas as vertentes que a marioneta pode...

A: Oferecer, sim, e não ficarmos presos. Normalmente é o fantoche que as pessoas conhecem, as marionetas de fios também. O Pinóquio é sempre aquele ícone, mas dar a conhecer as potencialidades da marioneta nas suas amplas vertentes.

E como é feita a avaliação do sucesso de qualquer atividade? Questionários...?

A: Sim, temos, nós agora também fazemos questionários até para saber como é que as pessoas tiveram acesso, não só do grau de satisfação, mas como é que as pessoas chegaram até nós, até para podermos comunicar melhor com o nosso público, para saber como é que nós conseguimos chegar até ao público-alvo, que às vezes isso também é uma dificuldade, porque às vezes nós temos programação para pessoas que se calhar não chegam até nós, então nós tentamos sempre fazer questionários para saber se as pessoas estão satisfeitas, como é que elas encontraram as nossas atividades, principalmente nós fazemos isso também muito nas nossas oficinas de férias que também temos. E acaba por ser uma coisa um pouco diferente que sai desta vertente que estamos aqui a falar, mas sim através de questionários, essencialmente. É assim que nós aferimos.

Quais é que são os desafios enfrentados durante o planeamento e a execução? Tinha falado agora de chegar aos públicos.

A: Quando nós construímos alguma coisa, nós temos sempre objetivos a cumprir. Às vezes é uma coisa em teoria e depois para a prática, tem que ser trabalhada e às vezes nós temos uma atividade e percebemos que funciona melhor de outra forma e refazemos e tentamos sempre melhorar para enquadrar dentro daquilo que é o objetivo. Tentamos ter atividades para todos os públicos, porque nós temos muitas coisas escolares. Também estamos a tentar chegar a famílias e a adolescentes, que às vezes acaba por ser um público mais difícil de trazer para o museu. E o que nós tentamos fazer é sempre inovar. Agora estamos até com uma nova metodologia, que é o ciclo de expressões em que trazemos artistas convidados para passar um dia no museu. E aí alcançamos outros públicos que, por norma, não vêm ao museu e eles tratam de relacionar outras artes com a arte da marioneta. Agora neste mês, vamos ter dança, expressão dramática. Uma outra vertente também da marioneta e como um artista convidado para fazer essa relação e trazer novos públicos. E agora é ir vendo como as coisas vão correndo e vamos tentando ver o que é que as pessoas precisam e às vezes elas também próprias deixam sugestões de o que seria bom. Também temos espetáculos, é uma parte muito importante, a marioneta, no museu estar nas vitrines, mas a marioneta também é preciso ir para o palco, então, esse lado também é muito importante e nós tentamos sempre trazer novos artistas, coisas que estão a acontecer diferentes, tradicionais também, nunca deixamos a nossa tradição de lado, fazemos às vezes até coisas gratuitas aqui para promover as pessoas que ainda cultivam essa tradição.

E sente algum desafio enquanto a recursos, sejam humanos, financeiros?

A: Sim, pois é sempre uma gestão, embora o serviço educativo não trabalhe diretamente porque nós dividimos tarefas. Nós acabamos mais por estar na parte da organização, pensar a metodologia, tudo o que envolve para a realização do acontecimento, digamos assim, e depois há outra parte mais burocrática de cedências de imagens, também, de contratos e protocolos e financiamentos, que acaba por ser não tão tratado connosco, é dividido esse trabalho. Nós trabalhamos mais mesmo numa ótica de acolhimento do público, de concretização de objetivos do espetáculo ou da atividade em si do que propriamente da parte logística que isso envolve.

Como ocorre a colaboração com outros artistas, outros museus nesta realização da programação?

A: É sempre espontâneo. Nós temos algumas que já vêm atrás, já são antigas, às vezes perdem-se outras vezes nós reatamos. Vai partindo sempre também das pessoas que estão em cada equipamento e surgem sempre um bocadinho, porque nós também sentimos necessidade, às vezes de partilhar e não estarmos fechados só no nosso canto, é bom nós termos uma parceria com outros museus, até porque a marioneta é muito transversal e dá para enquadrar muito bem noutras temáticas. Temos uma parceria com o Museu do Benfica, em que também correu sempre muito bem. Agora vamos ter, vamos reatar, digamos assim, às vezes as coisas, as direções mudam, as pessoas mudam e acaba se por perder, mas agora vamos reatar com o Museu das Comunicações e acaba por surgir muito naturalmente, espontaneamente, nada de grandes protocolos, não. As pessoas mandam sugestões. E nós, claro, acatamos sempre ou tentamos sempre colaborar.

São mais os outros artistas ou outros parceiros é que contactam o museu da Marioneta?

A: Em museus, talvez sim, sim, diria que com instituições acaba por ser mais assim. Mas, por exemplo, este ciclo de expressões que eu falava há pouco, foi o Museu da Marioneta que teve a iniciativa de contactar artistas para trazer também a habitar o espaço, porque é importante não ser sempre uma coisa estática, e haver dinâmica no museu, por isso é de ambas as partes, mas se eu tivesse de dizer, nós contactamos mais artistas para virem cá e os museus acabam por nos contactar mais a nós, por mero acaso.

Existe alguma estratégia particular para envolver diferentes grupos demográficos?

A: Tentamos sempre mais aproximar o público que está perto de nós, tentar criar uma comunidade, até porque o nosso museu tem uma particularidade, que é um convento e dividimos o espaço com moradores. Este edifício foi, digamos, invadido, por muitas pessoas. Na altura ele foi quase totalmente destruído com o terramoto, foi reconstruído, acaba por ficar um pouco desabitado e acabam por ser invadido por essas famílias que moravam aqui nas redondezas, mas em que viviam em condições precárias dentro do museu. Era casas das pessoas ali atrás na antiga cozinha do convento, e quando a Câmara vai adquirir esse edifício, vai reabilitá-lo, mas vai continuar a deixar morar cerca de trinta famílias. Então nós temos essa particularidade de dividir o edifício com moradores. Tentamos também sempre aproximá-los porque há crianças, há pessoas que sempre estiveram aqui e conhecem o bairro, então nós demos sempre prioridade, aqui, à zona que nos cerca e até por causa desta particularidade, temos boa relação com a nossa vizinhança, porque pronto nós fazemos cinema à noite e temos de lidar com os vizinhos.

Pois, mas as escolas é uma coisa mais garantida, digamos, como é que tentam envolver os adultos, por exemplo?

A: Criando programação para famílias, nós tentamos também fazer coisas para famílias. Temos uma manhã criativa que acontece sempre no último domingo de cada mês e depois é também a ideia de criar uma certa rotina, digamos assim, para habituar as pessoas de que acontecem sempre coisas no museu e que há sempre naquela data algo a acontecer. Isso para famílias, para adultos, nós também fazemos visitas programadas normalmente ao fim de semana, porque durante a semana acaba, por norma, não ser tão fácil de garantir o público, as pessoas trabalham e tudo mais. Então o fim de semana, por norma, é quando nós destacamos para essas atividades, para promover público que não o escolar, porque só se alguém quiser organizar e vir durante a semana, nós às vezes temos fazemos, principalmente quando temos exposições temporárias, visitas durante a semana para público geral, mais ao fim do dia, quando as pessoas saem do trabalho, mas quando é para o público geral, fim de semanas é a nossa aposta.

Faz sentido. Por último, qual é a importância do feedback do Público no planeamento futuro da programação?

A: Sim, conta muito porque nós trabalhamos para alguém. Temos sempre que tentar suprir essas necessidades que às vezes as pessoas vão dizer porque as pessoas comunicam e dizem, nós temos um livro em que as pessoas escrevem o que precisam, o que gostariam, mandam sugestões, então nós tentamos sempre incluir essas opiniões porque nós tivemos uma oficina, uma visita/oficina, para famílias em que se visitava as reservas do museu, algo que é sempre muito secreto, nunca está disponível e as pessoas adoraram, então nós voltámos a tentar trazer isso mais vezes porque tivemos um ótimo feedback de quem participou e tentámos incluir isso mais vezes para mostrar de facto e abrir as portas do museu e trazer questões.

E vocês ligam mais, por exemplo, à quantidade de número de participantes ou mais à avaliação qualitativa em si da atividade?

A: Claro que é importante nós termos o número de participantes, mas nós temos uma relação muito intimista, digamos assim, porque nós temos mesmo público que vem constantemente. É curioso, há pessoas que vêm todos os fins de semana fazer a manhã criativa, por exemplo. Então, existe esse lado que é importante, porque nós também temos de ter números para as atividades, faz parte da vida do museu, mas o feedback também é muito importante. Leva-nos a repetir aqui certas atividades que nós fazemos, outras que já são garantidas, já estão na nossa rotina. Outras que são novas e são experiências, é importante, não só os números, mas também a opinião das pessoas e, no final, nós falamos sempre um bocadinho com as pessoas para saber o que é que elas acharam, mesmo boca a boca, só para perceber o que é que as pessoas levam do museu como experiência.

Ou seja, também na parte da avaliação do sucesso, também tem esse momento da conversa.

A: Sim, é uma coisa mais pessoal mesmo, sem grandes formalidades, em que as pessoas partilham. Nós perguntamos se eles gostaram, se eles acharam que era adequado. É muito...

Natural.

A: É, é verdade, é isso.

Apêndice C- Análise de conteúdo das entrevistas

Nota prévia: verificou-se uma fusão da pergunta nº.1 e pergunta nº.2 no decorrer das entrevistas, procedendo-se à união das respostas das mesmas nesta análise.

Quadro 1- Matriz cromática referente à Questão nº.1:

Informador Qualificado	**Unidade de Contexto**	**Unidade de Registo**
1	"seguindo algumas linhas orientadoras. Primeiro, sempre, e é fundamental, o cumprimento da **missão e da visão** que temos para o Museu."	1.1
	"que **públicos é** que nós queremos atingir?" "públicos sub-representados no museu ou tradicionalmente nos museus, que nunca eram representados ou públicos que têm necessidades específicas, aí ao nível da inclusão, seja ela física, intelectual (…)"	1.2
2	"toda a programação do Museu, ela é construída de acordo com a missão, que é definida pelo diretor do Museu."	1.1
	"Um Museu de Arte Contemporânea, um Museu Contemporâneo, como é o nosso, ainda mais tem de estar atento em **tempo real, àquilo que está a acontecer**. E aos temas que são relevantes trabalhar, na altura certa."	1.3
	"certos temas que nos são trazidos dentro de uma comunidade ou comunidades com quem nós queremos trabalhar ou estar mais envolvidos"	1.2
3	"(…) as atividades estejam relacionadas com as exposições não só **permanentes**, como também com as posições **temporárias**."	1.4
	"sobretudo relacionadas (…) com determinadas datas festivas, sobretudo datas associadas ao calendário **asiático"**	1.5
4	"a seleção das atividades, tenta ir ao encontro das expectativas dos diferentes públicos"	1.2
	"a primeira preocupação foi em ter uma oferta para os grupos escolares e à educação formal na escola." (SE)	1.6
	"tem que ser sempre questões que liguem estas temáticas ao dia a dia das pessoas"	1.7
5	"a programação é definida em função das exposições que nós temos"	1.4
	"Mas também em função daquilo que são o plano estratégico do Centro de Arte Moderna, os seus objetivos, missão e visão e dos públicos a que nos queremos dirigir"	1.1
	"o plano estratégico pretende concentrar-se e focar-se na participação dos públicos"	1.2
	"momentos específicos ou temas específicos"	1.5

6	"a missão do objeto deste museu é a preservação da memória da resistência à ditadura e educação para os direitos humanos. (…) a partir do objeto deste museu, há uma definição do que é que é prioritário para mim num determinado ano para ser trabalhado"	1.1
	"A programação não expositiva (…) interliga-se com a exposição de longa duração e com a exposição temporária também."	1.4
	"Não me interessa estar a acolher projetos se eu não tenho condições para os concretizar"	1.8
7	"há um serviço de mediação que é relacionado com a programação expositiva do museu e que tem a ver com uma continuação, aprofundamento e desenvolvimento daquilo que é apresentado enquanto exposições ou coleção permanente do museu"	1.4
	"A outra dimensão da programação paralela, tem a ver com: como é que tu posicionas o museu em relação à **comunidade** e às diferentes comunidades que tens?"	1.2
	"cria um pensamento do museu que se relaciona com qual é o papel do Museu de Arte Moderna contemporânea na atualidade"	1.3
	"Os museus em geral, a sociedade, tem uma série de dias comemorativos"	1.5
8	"Tentamos, claro, sempre adaptar também algumas necessidades que vão surgindo e que vão ser conversadas e nós vamos anotando, por exemplo, há imensas pessoas que querem experimentar a técnica de manipulação das marionetas, então nós recentemente até criámos uma oficina nova (…)"	1.2
	"Normalmente a vida no museu é feita com o interesse das escolas e da das instituições (…)"	1.6

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 2- Matriz cromática referente à Questão nº.2

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"o posicionamento que nós queremos projetar em termos societais" "Compreender a sociedade na contemporaneidade. E fazer essa articulação entre o passado presente e o futuro"	2.1
2	"Os museus são, por norma, sempre instituições com dever cívico e estão atentas ao aqui e ao agora."	2.1
3	"Divulgação das coleções, da cultura asiática e da relação que Portugal teve com estas culturas"	2.2.
	"Ter atividades pensadas para todas as idades (desde bebés até à terceira idade)"	2.3
	"Atrair as Comunidades Asiáticas que vivem em Portugal"	2.4
4	"tornar este museu acessível a todos os públicos. E quando eu falo aqui de acessibilidade, não é a falar das pessoas com deficiência como era antigamente, não, é sermos um museu em que todas as pessoas possam visitar"	2.3
	"Fazer com que os visitantes compreendam a importância da ciência para a sociedade e a importância da conservação da biodiversidade"	2.5
5	"Construir uma relação com o público em que o público de alguma forma participa ativamente"	2.6
6	"Preservar a memória da resistência à ditadura e educar para os direitos humanos"	2.5
7	"aprofundar o pensamento sobre as exposições e a coleção do museu"	2.2
	"Abrir a públicos mais diversos, portanto, a públicos que não necessariamente possam vir"	2.8
	"E um dos grandes objetivos é: como é que o museu se torna relevante para a comunidade onde vive?"	2.7
8	"Nós pretendemos difundir a marioneta, transmitir a marioneta como uma forma de comunicar (…), nós tentamos mostrar as potencialidades da marioneta em várias vertentes"	2.5

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 3- Matriz cromática referente à Questão nº.3.

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"avaliação informal no final de todas as atividades, proporcionando um momento **de debate** (…) o que fornece informação qualitativa"	3.1
	"questionário online"	3.2.
	"Livros de visita"	3.3
	"observação e anotação durante o programa"	3.5
2	"A adesão, portanto, o número de participantes"	3.6
	"inquéritos de avaliação"	3.2
	"através das redes sociais, ou seja, que não é pedido, mas muitas vezes por baixo do programa, comentam (…)"	3.7
	"livro do visitante"	3.3
	"observação de campo"	3.5
3	"número de participantes"	3.6
	"Formulário"	3.2
4	"questionários"	3.2
	"fazemos entrevistas, semiestruturadas, nós temos um questionário muito breve e o que fazemos é abordar o público que está em visita livre ao museu, para fazer algumas questões relacionadas com as atividades"	3.8
	"graffiti Wall"	3.9
5	"momento de conversa"	3.5
	"Questionário"	3.2
	"valor numérico, perceber se atingimos ou não atingimos o público que tínhamos pensado."	3.6
	"É feita uma observação mais naturalista"	3.5
6	"avaliação de número de visitantes, de número de atividades relacionadas"	3.6
	"nós temos, para as escolas, um questionário específico de avaliação das visitas." "questionários mais intuitivos"	3.2
	"opiniões que expressam durante a atividade"	3.5
7	"Um primeiro nível que tem a ver com a taxa de adesão."	3.6
	"é também um lado qualitativo de qual foi a satisfação das pessoas, as pessoas foram e voltaram, portanto, vêm à próxima, se há uma continuidade do público a querer continuar a vir os programas"	3.10
8	"fazemos questionários até para saber como é que as pessoas tiveram acesso, não só do grau de satisfação, mas como é que as pessoas chegaram até nós, até para podermos comunicar melhor com o nosso público"	3.2
	"...e que no final nós falamos sempre um bocadinho de pessoas para saber o que é que elas acharam, mesmo boca a boca, só para perceber o que é que as pessoas levam do museu como experiência."	3.5

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 4 – Matriz cromática referente à Questão nº4.

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"desafio orçamental"	4.1
	"manter uma programação coerente do ponto de vista temático, dos seus eixos estratégicos e ainda até em termos quantitativos"	4.2
	"uma programação relevante para o público"	4.3
2	"Quem estamos a deixar ao selecionar quem está a ficar na invisibilidade, estas questões de visibilidade/ invisibilidade, das programações. É preciso ter bastante atenção e isso é um desafio, porque **selecionar** é um grande ato de responsabilidade."	4.4
	"Depois é preciso fazer um fade out, ou seja, quando, por alguma razão, o programa tem que terminar, não podemos deixar essas pessoas em suspenso, isso pode criar marcas e marcas reais nas pessoas e isso talvez seja um dos maiores desafios em programas de continuidade."	4.5
3	"Nós temos apenas duas técnicas de serviço educativo." "Nós trabalhamos com um grupo de monitores externo, desde o início do Museu que trabalhamos neste registo. Só que há muita concorrência, portanto, eles trabalham aqui, mas também trabalham noutros locais e não é fácil fixar. Com alguns mais facilmente, são mais fiéis à colaboração connosco do que outros porque há neste momento há inúmeras instituições culturais que fazem visitas guiadas e, portanto, muitos deles trabalham num lado e trabalham no outro. Esse é um dos principais desafios"	4.6
	"Nós tentamos que haja um equilíbrio entre as propostas que nos são feitas de atividades, são muitas, assim como recebemos muitas propostas de realização de exposições"	4.4
4	"recursos humanos"	4.6
	"Nós não temos autonomia financeira"	4.1
	"outro grande desafio é a **profissionalização**. O que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que ainda não temos em Portugal esta figura do mediador ou do educador em museus"	4.7
5	"responder aos timings"	4.8
	"fazer bons projetos participativos, respeitando os públicos"	4.9
	"somos só três no serviço educativo de quadro"	4.6
6	"Para além de existirem uma multiplicidade de temas, eu tenho que escolher que temas é que eu quero trabalhar"	4.4
	"A equipa também é limitada"	4.6
7	"há um desafio financeiro"	4.1
	"perceber o que é que pode ser interessante para diferentes grupos (…) este desafio da relevância é um desafio muito complexo"	4.3
8	"Chegar aos públicos, sim, de **chegar aos públicos** (…) Também estamos a tentar chegar a famílias e também a adolescentes, que às vezes acaba por ser um público mais difícil de trazer para o museu"	4.10

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 5- Matriz cromática referente à Questão nº.5

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"projetos ou ideias de projetos que nos são apresentadas e nós decidimos acolher ou não"	5.1
	"nós temos uma ideia ou um esboço de uma ideia e vamos buscar os parceiros para desenvolver essa ideia"	5.2
2	"há uns artistas que nós contactamos diretamente e que selecionamos diretamente"	5.2
3	"nós recebemos dezenas de propostas de exposições e aquilo que nós dizemos sempre é que por princípio, as exposições têm que estar relacionadas com o contexto asiático"	5.3
4	"são parcerias ou pontuais para programas pontuais de dias comemorativos"	5.4
5	"nós trabalhamos com uma série de coletivos de mediação, portanto, uma série de associações de mediadores, com quem trabalhamos há muito tempo."	5.5
	"às vezes conhecemos, de facto, o trabalho de um artista e queríamos muito trabalhar com aquele artista, que o as suas temáticas ou os seus processos nos interessam, ou a sua maneira de fazer, e então vamos nós convidar o artista diretamente."	5.2
6	"Sou eu que contacto as pessoas."	5.2
7	"ao fazeres um projeto conjunto estás a criar laços entre essa comunidade, mas também laços de público e relações de público que se calhar não visitavam estas instituições"	5.6
8	"Nós temos algumas que já vêm atrás, já são antigas (…)"	5.5
	"(…) foi o Museu da Marioneta que teve a iniciativa de contactar artistas para trazer também a habitar o espaço, porque é importante não ser sempre uma coisa estática (…)"	5.2
	"(…)os museus acabam por nos contactar mais a nós, por mero acaso"	5.1

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 6- Matriz cromática referente à Questão nº.6

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	E temos trabalhado muito nessa área em parceria com outras instituições e organizações, no desenvolvimento de programas específicos para esse tipo de públicos.”	6.1
	“uma das áreas que temos vindo a trabalhar cada vez mais são todas as questões associadas à saúde e ao bem-estar, nomeadamente todo o público, que muitas vezes tem mais de 65. E aí até mesmo a ver com a idade, como Alzheimer ou outra forma de demência, que há muitas formas de demência para além de Alzheimer e Parkinson.”	6.3.
2	“…ir conversando com pessoas que trabalham com essas comunidades e juntamo-nos a associações que trabalhem com essas comunidades.”	6.1
3	“nós trabalhamos muito em paralelo com as embaixadas dos países asiáticos, realizam muitas, muitas atividades aqui no museu e normalmente só nessas alturas é que conseguimos atrair ao espaço do museu, essas mesmas comunidades asiáticas”	6.1
4	“A cocriação para mim é uma estratégia incrível, em termos de conseguir ir ao encontro das expectativas do público e de conseguir chegar a trazer novos públicos, que normalmente não vem aos museus.”	6.1
5	“O workshop pode ser mais adequado que uma visita se queremos trabalhar, por exemplo, com jovens que sabemos que à partida não virão necessariamente a uma visita. Mas se eu arranjar um workshop com o artista ou com um músico ou com o letrista, provavelmente eu tenho uma capacidade diferente de construir ali uma razão acrescida para virem…”	6.3
6	“Há uma estratégia permanente de contacto com as escolas, de resposta muito rápida às escolas”	6.2
7	“fazendo pequenos projetos que pelo menos diversifiquem diferentes grupos”	6.3
8	“Criando programação para famílias, (…) Temos uma manhã criativa que acontece sempre no último domingo de cada mês e depois é também a ideia de **criar uma certa rotina**”	6.4.
	“...para adultos, nós também fazemos visitas programadas normalmente ao fim de semana, porque durante a semana (…) as pessoas trabalham e tudo mais.”	6.5

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.

Quadro 7- Matriz cromática referente à Questão nº7.

Informador Qualificado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"É fundamental e até porque é o método mais certo"	7.1
2	"O feedback é fundamental" "aprender com os erros"	7.1
3	"Ou seja, sempre que uma atividade tem sucesso, essa atividade volta a realizar-se passados x tempo. E, portanto, a partir dessa avaliação que é feita, ou a atividade se continuará a realizar ou se acharmos que não faz sentido, porque teve tão pouca adesão, não, não se volta a repetir."	7.1
4	"O feedback do público é determinante."	7.1
5	"Sim, no nosso caso, por exemplo, tem sido fundamental para nós tomarmos algumas decisões."	7.1
6	"Também me interessa consolidar informação e muitas vezes regressar a temas, mas outras vezes também lançar novos temas"	7.2
7	"Sim, claro que é determinante (…) não programamos apenas com o passado. Programamos com o passado e reinventando do que pode ser o futuro"	7.1
8	"Sim, conta muito porque nós trabalhamos para alguém, não é verdade?"	7.1

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas.