



CATÓLICA  
ESCOLA DAS ARTES

---

PORTO

A PARTICIPAÇÃO JOVEM NA (RE)CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE  
ARTE E CULTURA - O CASO DO CENTRO DE ARTE MODERNA DA  
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Beatriz Sarmiento Filipe

Porto, Setembro de 2024



CATÓLICA  
ESCOLA DAS ARTES

---

PORTO

A PARTICIPAÇÃO JOVEM NA (RE)CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE  
ARTE E CULTURA - O CASO DO CENTRO DE ARTE MODERNA DA  
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

Beatriz Sarmiento Filipe

Trabalho efectuado sob a orientação de

Prof. Doutora Laura Castro

Porto, Setembro de 2024



# AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Laura Castro, pela sua orientação, confiança e incentivo.

À equipa do CAM da Fundação Calouste Gulbenkian, em especial a Susana Gomes da Silva e a Daniela Vieitas por me abrirem as portas a este projeto e terem partilhado comigo tanto do seu conhecimento como experiência. É com muita sorte que pude acompanhar este momento tão específico na vida do CAM e sentir o mote de renovação. As aprendizagens deste percurso irão manter-se vivas dentro de mim muito tempo.

Aos participantes do Conselho Consultivo Jovem, por toda a disponibilidade e cumplicidade durante o projeto. Um genuíno obrigada por aceitarem estar sentada ao vosso lado. Foi um prazer ouvir-vos e sentir que o futuro está a ser construído aqui e agora, em coletivo. Esperança e força é o que levo desta experiência.

A Carlota Espinha, pelo companheirismo em todas as sessões e amizade.

À investigadora Carolina Silva, pelo diálogo e pela partilha de entusiasmo em volta das práticas de participação, revelando um contributo importante para o desenvolvimento da presente dissertação.

A todas as pessoas e profissionais com quem me cruzei no percurso, entre conversas, encontros e programações que me entusiasmam profundamente.

Às minhas colegas, Daniela, Inês, Sara, e Camila, por me acompanharem este ano.

À Joana, Sofia, Margarida, Rita, Yasmine, Luísa, e Mariana pela amizade e carinho.

Ao meu irmão Tiago, pela estadia constante em Lisboa.

Aos meus pais, pelo apoio e liberdade.

A Ana, pelo enorme amor e apoio, pela companhia na viagem, pela curiosidade constante. Por me acompanhar nos momentos mais frágeis e mais felizes.

## RESUMO

A valorização da participação do público nas atividades culturais, evidenciada por recentes estudos, tem reconfigurado as práticas das instituições culturais. Fatores como a ampliação do acesso à cultura e o desenvolvimento de competências movem a expansão do vínculo entre público e instituição. Esses resultados apontam para a relevância da participação como estratégia para a democratização da cultura e a construção de sociedades mais justas e inclusivas.

A partir do estudo de práticas de participação jovem dentro de instituições culturais, o programa Conselho Consultivo Jovem, promovido pelo Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian, é analisado como estudo de caso, no que é a primeira edição deste modelo que incorpora jovens como agentes ativos na renovação da instituição. Com a questão “Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”, este estudo teve como objetivo entender a criação, processo e metodologia do programa bem como os efeitos e percepções ao longo da sua realização por parte dos seus participantes. O estudo acompanha e analisa os agentes envolvidos - instituição, coordenação do programa e participantes - recorrendo a uma análise qualitativa - através de observação participativa, entrevistas semi-estruturadas, roda de conversa e inquérito.

Palavras Chave: Centro de Arte Moderna - Fundação Calouste Gulbenkian; Conselho Consultivo Jovem; Museu; Participação.

## **ABSTRACT**

The growing valuation of public participation in cultural activities, evidenced by recent studies, has reconfigured the practices of cultural institutions. Factors such as the expansion of access to culture and the development of competencies drive the expansion of the bond between the public and the institution. These results point to the relevance of participation as a strategy for the democratization of culture and the construction of more just and inclusive societies.

Based on the study of youth participation practices within cultural institutions, the Youth Advisory Council program, promoted by the Centro de Arte Moderna of Fundação Calouste Gulbenkian, is analyzed as a case study, in what is the first edition of this model that incorporates young people as active agents in the renewal of the institution. With the question “Why, for what and how to include youth participation in the recreation of an art and culture center?”, this study aimed to understand the creation, process and methodology of the program as well as the effects and perceptions throughout its implementation by its participants. The study accompanies and analyzes the agents involved - institution, program coordination and participants - using a qualitative analysis - through participant observation, semi-structured interviews, focus group and survey.

Keywords: Centro de Arte Moderna - Fundação Calouste Gulbenkian; Museum; Participation; Young Advisory Council.

# ÍNDICE

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de Figuras	ix
Lista de Abreviaturas	x
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. MUSEUS, EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO</b>	<b>3</b>
1.1. A Renovação do Universo Museológico	3
1.2. Práticas Participativas com Jovens em Instituições Culturais	16
1.2.1. Mapeamento de Casos Práticos	23
<b>2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
2.1. Posicionamento do Problema e Questão de Investigação	27
2.2. Objetivos do estudo	28
2.3. Métodos e Técnicas de recolha e tratamento de dados	28
<b>3. PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NO CENTRO DE ARTE MODERNA (CAM) DA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN</b>	<b>34</b>
3.1. Caracterização	34
3.1.1. A Fundação Calouste Gulbenkian	34
3.1.2. O Centro de Arte Moderna	35
3.2. Histórico de projetos participativos	38
3.2.1. Imagina	40
<b>4. O CONSELHO CONSULTIVO JOVEM 23-24 DO CAM</b>	<b>45</b>
4.1. Como se pensa um Conselho Consultivo Jovem?	47
4.1.1. Criação	47
4.1.2. Objetivos e Limites	53
4.1.3. Expectativas e Impacto	55
4.1.4. Gestão Interna	59
4.2. Como se opera um Conselho Consultivo Jovem?	61
4.2.1. Divulgação e Seleção	61
4.2.2. Mediação e Funcionamento	66
4.3. Como se vive um Conselho Consultivo Jovem?	72

4.3.1. Participação e Percepções	73
4.3.2. Balanço Final	77
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>83</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>86</b>
<b>Anexos</b>	<b>94</b>
Anexo A - Notícia de open call para CCJ	95
Anexo B - Entrevista a Susana Gomes da Silva - transcrição	96
Anexo C - Entrevista a Daniela Vieitas - transcrição	110
Anexo D - Digitalizações de excertos do diário de campo	123
Anexo E - Registos visuais das sessões	132
Anexo F - Guião e quadro-síntese de Roda de Conversa	133
Anexo G - Modelo de Inquérito aos participantes	137

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Fig. 1** - Direção de discurso de uma instituição tradicional e de uma instituição participativa

**Fig. 2** - Tabela de tipologias de programação jovem

**Fig. 3** - Estrutura para Programas Intensivos para Jovens

**Fig. 4** - “Ladder of Children’s Participation from Children’s Participation: From Tokenism to Citizenship”

**Fig. 5** - Questões de estudo e áreas de análise

**Fig. 6** - “Será que isto é para mim? O que leva os jovens a participar?”

**Fig. 7** - Registo fotográfico da sala de trabalho no edifício da Fundação Calouste Gulbenkian

**Fig. 8** - Quadro-síntese das sessões do Conselho Consultivo Jovem 23-24

# LISTA DE ABREVIATURAS

CAM - Centro de Arte Moderna

CCJ - Conselho Consultivo Jovem

FCG - Fundação Calouste Gulbenkian

# INTRODUÇÃO

A vida dos museus contemporâneos está em constante transformação e procura, na renovação, na revisão da sua missão e valores, voltando-se para os seus públicos. Os museus, para se manterem relevantes, procuram ser lugares de encontro, cruzamento interdisciplinar, criação e aprendizagem. A participação é uma prática transformadora das instituições, colocando o seu público no centro da sua atividade e expandindo através dos efeitos criados nessa relação.

A participação surge no contexto da criação artística, envolvendo o público na criação e produção de um projeto ou obra artística, conferindo ao espectador um lugar ativo. Em simultâneo, diferentes teóricos questionam o papel das instituições nas sociedades contemporâneas. Os conceitos viajam do contexto artístico para o contexto museológico partindo do princípio que o visitante pode também participar ativamente na experiência da instituição cultural.

O Conselho Consultivo Jovem 23-24 é uma iniciativa criada pelo Centro de Arte Moderna (CAM) da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) e define-se como um modelo de participação jovem. Aparece num momento específico da vida desta instituição, um momento de renovação interna e externa marcada pela remodelação do seu edifício. O desenho desta investigação em volta do projeto, como estudo de caso, procura responder à questão “Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”.

A escolha deste tema de pesquisa encontra-se intrinsecamente ligada à minha trajetória académica e profissional, que me conduziu a uma reflexão aprofundada sobre o papel das instituições culturais no envolvimento de jovens nas suas práticas. A participação anterior em programas semelhantes aliada à minha experiência em curadoria e coordenação de projetos culturais para jovens, reforçam o meu interesse em investigar esta temática.

Para orientar a leitura da presente dissertação, apresento a sua estrutura com uma visão geral de cada capítulo. No primeiro capítulo será abordado o enquadramento teórico e conceptual das transformações contemporâneas do universo museológico em volta de três conceitos chave: museus, educação e participação. Eileen Hooper-Greenhill, Irit Rogoff, Carmen Mörsch introduzem as principais referências para explorar a educação dentro das instituições culturais. Já Claire Bishop, François Matarasso e Nina Simon fornecem visões fulcrais para pensar a participação da sociedade em campos artísticos e institucionais. Neste

capítulo são ainda abordados os programas de participação jovem dentro das instituições culturais, em específico, a partir dos enquadramentos de Carolina Silva, Maria Xanthoudaki, Danielle Linzer e Mary Ellen Munley. Finaliza com um mapeamento internacional e nacional, com alguns casos que se aproximam das programações de conselhos consultivos jovens.

O segundo capítulo apresenta o desenho da investigação e metodologia, as escolhas e aplicação dos vários contornos do estudo de caso, partindo do conceito de Robert K. Yin. Neste capítulo apresenta-se a questão de investigação, objetivos e áreas de análise, bem como as principais fontes e metodologias de recolha de informação para realizar a presente dissertação.

O terceiro capítulo é dedicado a caracterizar e enquadrar a instituição cultural promotora do Conselho Consultivo Jovem em estudo, apresentando a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) e o Centro de Arte Moderna (CAM) na sua criação e missão. Fornece também o historial de projetos participativos da instituição CAM, aprofundando o projeto que antecede a criação do Conselho Consultivo Jovem 23-24.

Por fim, o quarto capítulo apresenta o estudo de caso, articulando a apresentação de resultados e discussão a partir da aplicação metodológica apresentada no segundo capítulo. O capítulo apresenta três óticas para analisar o Conselho Consultivo Jovem 23-24 do CAM, que se organizam em subcapítulos, e respondem a três questões correspondentes às áreas de análise: instituição, metodologia e participantes. Cada subcapítulo apresenta uma perspetiva diferente, com diferentes fontes, que devem ser conjugadas para um olhar mais completo sobre este objeto de estudo.

# 1. MUSEUS, EDUCAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Este capítulo inicia a presente dissertação a partir do espaço das instituições culturais, com o objetivo de compreender as transformações contemporâneas do universo museológico. Nesse sentido, foram aprofundadas as discussões sobre o papel social dos museus, a crescente valorização da educação como eixo central das suas atividades e a influência na reconfiguração das práticas institucionais.

## 1.1. A Renovação do Universo Museológico

### *A função social do museus*

*“Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam.”<sup>1</sup>*

Numa primeira fase que enquadre a presente dissertação, é importante perceber as mudanças recentes - teóricas e institucionais - que ocorreram dentro dos próprios museus para transitarem de lugares recoletores e expositores de obras e coleções para incluírem movimentos sociais e integrarem comunidades nas suas práticas.

Os museus exploram múltiplas frentes e respondem a uma diversidade extraordinária de questões simbólicas e desafios. Estes espaços alteram-se com as urgências do contemporâneo, transformando um lugar predominantemente de exposição num lugar de diálogo.

Em 2019, a International Council of Museums (ICOM) anuncia que uma alternativa à definição de *museu* será matéria de votação na sua assembleia-geral<sup>2</sup>. Apesar das pequenas alterações que foi alvo ao longo do tempo, o texto da definição de *museu* mantinha a sua estrutura desde 1970.

A atualização recentemente promovida é vista como um acompanhar dos novos desafios que as instituições passam na atualidade, colocando um grande ênfase no seu papel social, na aproximação às comunidades, numa parceria próxima para coleccionar, preservar, pesquisar, interpretar, expor e melhorar diversas compreensões do mundo. As formas de

---

<sup>1</sup> Art.27 da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Consultar em: [https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/declaracao\\_universal\\_dos\\_direitos\\_do\\_homem.pdf](https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/declaracao_universal_dos_direitos_do_homem.pdf) (Acesso a 12.04.2024)

<sup>2</sup> Consultar em: <https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/> (Acesso a 12.04.2024)

definir um *museu* são alvo de constantes mudanças deste organismo vivo, refletindo a sua visão, missão e operação, bem como as alterações da sociedade. Como referem museólogos atuais:

“In the early 1980s the museum world experienced a wave of unprecedented changes: having long been considered elitist and unobtrusive, museums were now, as it were, coming out, flaunting a taste for spectacular architecture, mounting large exhibitions that were showy and hugely popular and intending to become part of a certain style of consumerism. The popularity of museums has not failed since, and they have doubled in number in the space of little more than a generation (...)” (Desvallées, A., & Mairesse, 2010, p.21)

Na nova redação da definição realizada por um comité de especialistas, o ICOM usa expressões como “dignidade humana”, “justiça social” e “igualdade global” para enquadrar a missão de um museu, apesar da contestação por parte de um grupo de 25 países que consideraram que esta definição se afastaria do propósito primordial destas instituições culturais.<sup>3</sup>

No dia 24 de agosto de 2022, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária em Praga, uma nova definição de museu,<sup>4</sup> alargando aos conceitos de inclusão, sustentabilidade, acessibilidade e diversidade:

“Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, **acessíveis e inclusivos**, os museus fomentam a **diversidade e a sustentabilidade**. Com a **participação das comunidades**, os museus funcionam e comunicam de forma **ética e profissional**, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.”<sup>5</sup>

Esta nova definição estabelece a inclusão da participação das comunidades no papel dos museus. Esta linha de ação atribuída às instituições culturais direciona para um novo sentido social a sua missão, contribuindo para um alargamento de práticas educativas, de reflexão e partilha a partir dos campos artísticos ou outros. Partindo das preocupações expressas nesta definição, apresentam-se em seguida, diversos elementos acerca do universo dos museus na atualidade, tal como entendidos por diversos autores que permitem perceber a mudança em curso no CAM e a criação do seu CCJ, objeto deste trabalho.

---

<sup>3</sup> Notícia disponível em: <https://www.publico.pt/2019/09/01/culturaipilon/noticia/nao-basta-definicao-nova-tornar-museus-inclusivos-1884969?reloaded&rnd=0.269036721752703> (Acesso a 12.04.2024)

<sup>4</sup> Notícia disponível em: <https://www.publico.pt/2022/08/24/culturaipilon/noticia/icom-aprova-nova-definicao-museu-voltada-inclusao-sustentabilidade-2018198> (Acesso a 12.04.2024)

<sup>5</sup> Definição disponível em: <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/> (Acesso a 12.04.2024)

Os museus têm um papel formativo na vida de indivíduos e grupos sociais, e é necessário observar os movimentos de inclusão e exclusão cultural. Segundo Coffee (2008, p.271), um fator chave nesta relação é a performance ideológica do museu, explícita na coleção e programação, bem como nas narrativas específicas privilegiadas pelo museu e partilhadas com grupos sociais:

“Very diverse cultural practices develop within sufficiently large polities, in response to, and contributing to, a matrix of social relationships. Museums play a formative role in defining and reproducing those relationships through their policies and narrative practices.” (Coffee, K., 2008, p.261)

Ainda segundo o mesmo autor, os museus são espaços que documentam as relações sociais através da sua expressão, da sua linguagem, das obras artísticas, dos sistemas educativos, arquitetura, entre outras práticas. E, por isso, são espaços que albergam significados, interpretações, símbolos de práticas culturais e ideológicas: “Museum use is also a cultural practice.” (Coffee, 2008, p.262). Este uso do museu remete para a forma como as relações sociais moldam o espaço da instituição, os seus contornos, as suas direções, em *quem* incluem e excluem.

Poderíamos evocar a mudança de paradigma com a ‘nova museologia’, emergente no final dos anos 1970, que repensou o formato de funcionamento dos museus e transformou a relação entre os museus e as sociedades e comunidades em volta. Esta renovação do conceito de museologia deve-se a um reconhecimento de lacunas e falhas no conceito original, em função das mudanças entretanto registadas. Este novo conceito desafia as abordagens centradas nos objetos e enfatiza o papel social e político dos museus (McCall & Gray, 2014).

Como mencionado no artigo “Museums and the ‘new museology’: theory, practice and organisational change” de McCall e Gray (2014), esta mudança de paradigma é reforçada com a transformação dos museus em espaços dinâmicos de diálogo e aprendizagem, em vez de simples lugares de exposição de objetos, isto é, uma transição de foco dos objetos para ideias (Weil, 1990). A partir deste repensar da relação dos museus com as pessoas e comunidades, o conceito de “nova museologia” inclui os fatores de acessibilidade e representatividade de diversos grupos (Stam, 1993). Para estes fatores serem ativados, a aposta por parte dos museus é em programas públicos de participação como tática central de democratização (Robinson, 2020).

A palavra-chave nesta abordagem é ‘públicos’. Os museus tomam em atenção o papel ativo do seu público como visitantes, desenhando programações onde a linguagem e educação tomam posições centrais (Hooper-Greenhill, 2007).

McCall e Gray (2014) afirmam que uma premissa central da ‘nova museologia’, e de grande parte da literatura museológica, é que, através deste repensar, a verdadeira transformação ocorre tanto no entendimento como na implementação prática das funções museológicas. Esta mudança de paradigma, argumenta-se, gerou um novo conjunto de princípios que devem servir como marcos orientadores para as operações museológicas, numa atividade de autoreflexão dentro das instituições.

Um exemplo que ilustra esta mudança de paradigma é o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, na direção e prioridades do museu, que se descentralizam da representação do “outro” e começam a integrar o “outro” nas suas práticas, exemplo analisado por Claire Bishop em *Radical Museology* (2013). O Museu Reina Sofía, fundado em 1992, apresenta uma importante coleção relacionando artistas espanhóis e internacionais, navegando entre micro-narrativas e propondo novas leituras desde o modernismo à contemporaneidade. O antigo diretor Manuel Borja-Villel<sup>6</sup> afirma a intenção do museu estar em diálogo com o presente, o agora, e relacionar tópicos do interesse de todos: “exiles, crisis, or feminism”.<sup>7</sup> A declaração situa a instituição na sua preocupação de estar em contacto e junto dos públicos, abordar tópicos de interesse social e contemporâneos.

“(…) here the contemporary is understood as a dialectical method and a politicized project with a more radical understanding of temporality. Time and value turn out to be crucial categories at stake in formulating a notion of what I will call a “dialectical contemporaneity”, because it does not designate a style or a period of the works themselves so much as an approach to them. One of the consequences of approaching institutions through this category is a rethinking of the museum, the category of art that it enshrines, and the modalities of spectatorship it produces.” (Bishop, 2013, pp.6-9)

A autora salienta o exemplo do Museo Reina Sofia na procura *the commons*, “which seeks to produce new models of collective ownership” (Bishop, 2013, p.43). Segundo Bishop o museu transformou a sua abordagem para múltiplas modernidades, dilatando as perspectivas eurocêtricas e concebendo um *archive of the commons*, “a collection available to everyone because culture is not a question of national property, but a universal resource”

---

<sup>6</sup> Manuel Borja-Villel dirigiu o Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, nos últimos 15 anos, entre 2008 e 2023.

<sup>7</sup> Informação consultada em: <https://www.museoreinasofia.es/en/press/the-museum> (Acesso a 12.04.2024)

(Bishop, 2013, p.43). Bishop evidencia ainda a direção da instituição para uma educação radical, evocando a relação direta entre o objeto artístico e o seu público<sup>8</sup>:

“The model here is that of Jacques Rancière’s “ignorant schoolmaster,” based on a presumption of equality of intelligence between the viewer and the institution.” (Bishop, 2013, p.43)

Segundo Sally Tallant (2009), as implicações para um espaço cultural, como plataforma de experimentação e laboratório de aprendizagem, têm sido aplicadas pelos curadores e artistas, com a educação e aprendizagem no coração destes processos de reinvenção. Para introduzir esta temática irei, de forma sucinta, apresentar alguns aspetos relacionados com o reforço da educação e aprendizagem até à participação nos museus.

### ***A viragem***

Irit Rogoff, em *Turning*, explicita:

“When we say that these institutions of ours could be so much more than they are, we don’t mean larger, or more efficient, or more progressive or more fun, though they certainly should be more fun, but that their reach could be wider, that they might provide sites for being so much more than they ever thought they could be.” (Rogoff, 2010, p.36)

A autora explora esta viragem para a educação dentro dos museus, aplicando a ideia de movimento de virar as costas a um referencial, de torcer, de olhar para outro lado, e que pressupõe sempre que nós é que estamos a fazer este movimento em relação a algo. Ao definir o sujeito “nós” entende-se que este movimento parte de nós, de algo que é ativado dentro de nós, atualizado e, por isso, viramos. Esta ideia de Rogoff é importante para pensar o que se procura nestas mudanças que acontecem quando o panorama da educação se transforma abruptamente no final do século XX, que princípios do processo educacional se podem aplicar nas atividades institucionais, e como estes princípios capacitam o espaço da instituição para um lugar de possibilidades e potencialidades.

A autora afirma também o porquê desta viragem naquele momento temporal:

“So, at this moment in which we are so preoccupied with how to participate, how to take part, in the limited ground that remains open, education signals rich possibilities of coming together and participating in an arena that is not yet signalled.” (Rogoff, 2010, p. 40).

---

<sup>8</sup> Ver notícia a Manuel Borja-Villel “Debemos desarrollar en el museo una pedagogía de la emancipación” em El País, publicada a 19/11/2005:  
[https://elpais.com/diario/2005/11/19/babelia/1132358767\\_850215.html#?prm=copy\\_link](https://elpais.com/diario/2005/11/19/babelia/1132358767_850215.html#?prm=copy_link) (Acesso a 12.04.2024)

Esta é a importância da viragem educacional dentro das instituições, utilizando os processos da educação como veículos de potencialidade e atualização, somando à criação de forças coletivas. Mais à frente nesta investigação, serão exploradas as conclusões da autora.

Hooper-Greenhill, por sua vez, utiliza o termo *educational turn* para descrever uma mudança nas práticas curatoriais contemporâneas que começou a surgir no final do século XX, a meados dos anos 1990, no contexto museológico britânico:

“The increasing awareness of the power of culture has opened up questions of consumption, subjectivity, meaning and identity, and all of these are central to learning. Museums are active in shaping knowledge; using their collections, they put together visual cultural narratives which produce views of the past and thus of the present.” (Hooper-Greenhill, 2007, p.2).

Ao posicionar os museus como lugares ativos de formação de conhecimento, as instituições ganham responsabilidade ética e social perante os seus visitantes e comunidades em redor, como abordado anteriormente. Esta mudança acompanha o que a autora identifica como ‘pós-museu’, em que a instituição, de forma a perpetuar a sua relevância e viabilidade, desempenha estes novos papéis (Hooper-Greenhill, 2000). A autora acrescenta que “Museums and galleries today are striving to develop new relationships with their audiences” (1994, p.133). O museu como educador nasce na fundação dos museus, no seu conceito inicial de colecionar e preservar um conjunto de artefactos ou obras. No século XX, os museus expandem a sua oferta educativa, em museus nacionais com conferências e visitas guiadas para adultos e em museus locais com programas para escolas. Contudo, esta oferta foi sempre vista como adicional, um suplemento ao factor central: a coleção. Esta estrutura reflete-se nos recursos humanos das instituições, nos vínculos laborais e nas escolhas de gestão e orçamento das instituições.

*Educational turn* manifesta-se na criação de espaços de aprendizagem, e na existência destes espaços em museus e galerias, num formato distinto da oferta formal das instituições de ensino Hooper-Greenhill (2007). É amplamente reconhecido que os museus constituem um elemento crucial na formação pública de compreensão, no cultivo do pensamento crítico e na promoção da educação contínua, ao longo da vida. Estes espaços de aprendizagem são entendidos como uma forma de vida, um processo prolongado, não só sujeito a certas faixas etárias, e que permite a criação alargada de experiências e conhecimento nas comunidades, com metodologias e fontes diversas (Hooper-Greenhill, 1994).

Um elemento que serviu como orientação e espoletou vários discursos e práticas nos museus internacionais no final do séc. XX, foi o relatório *Excellence and Equity: education and the public dimension of museums* publicado em 1992, pela Associação Americana de Museus, evidenciando a importância da educação nas dimensões públicas das instituições:

“(...) the public dimensions of museums lead them to perform the public service of education - a term that in its broadest sense includes exploration, study, observation, critical thinking, contemplation and dialogue.” (Hirzy, 1992, p.9)

Este relatório explora o diálogo constante que as instituições têm sobre o seu papel educativo, como tem sido desafiado e estimulado, e apresenta novas formas de ação e liderança numa preparação para o novo século, o séc. XXI. Nesta lógica, o relatório instiga as instituições a expandirem as suas audiências, nomeadamente comunidades que têm sido negligenciadas ou mal representadas (Shelnut, 1994), e considera que o conceito de ‘educação’ envolve todo o museu “— from trustees to guards in the galleries, from public relations staff to docents who give tours, from curators to educators.” (Hirzy, 1992, p.4)

O desenvolvimento do trabalho educacional dos museus tem sido amplamente sustentado por fundos governamentais, motivados pelas evidências da eficácia da aprendizagem nesses espaços (Hooper-Greenhill, 2007).

Segundo Carmen Mörsch (2011), a educação em instituições de arte contemporânea pode ser entendida por meio de quatro discursos distintos: *afirmativo*, *reprodutivo*, *desconstrutivo* e *transformador*. O discurso *afirmativo* concentra-se em comunicar efetivamente a missão do museu a um público especialista, principalmente por meio de métodos tradicionais, como palestras e visitas guiadas. O discurso *reprodutivo* visa educar futuros públicos e apresentar novos visitantes à arte, muitas vezes empregando métodos emprestados da educação formal. O discurso *desconstrutivo* examina criticamente o museu, a arte e os processos educacionais dentro desse contexto, muitas vezes utilizando estratégias e intervenções artísticas. Finalmente, o discurso *transformador* procura expandir e constituir politicamente a instituição expositora como um agente de mudança social, questionando a participação de longo prazo de diversas esferas públicas. Esses discursos operam simultaneamente na prática da educação nos museus, com vários graus de ênfase, dependendo do contexto institucional e dos objetivos educacionais.

## **Participação: na arte e no museu**

“Art no longer tries to respond to an excess of commodities and signs  
but rather to a lack of bonds.”  
(Rancière, 2004, p.57)

A participação, enquanto conceito e prática, entende-se como transversal a várias áreas e tornou-se relevante em debates contemporâneos (Dupin-Meynard e Négrier, 2020). De acordo com Carvalho e Falanga (2016), a ampla difusão do conceito de participação, especialmente nas últimas décadas, e sua associação com noções como cidadania ativa, inovação social e co-produção, contribuíram significativamente para sua noção intuitiva e de fácil compreensão. A promoção deste conceito por diversos agentes, incluindo governos e organizações não governamentais, que visam a inclusão de grupos marginalizados, reforçou ainda mais sua relevância no debate público.

A participação enquadra-se em diferentes contextos e disciplinas como na esfera política, através da democracia participativa (Carvalho e Falanga, 2016), na esfera da investigação científica (Pringle, 2019; Tzibazi, 2013) e na esfera cultural, tanto na criação artística (Bishop, 2006; Matarasso, 2019) como, mais recentemente, na museologia (Simon, 2010; Silva, 2022a). A participação em contexto museológico, mais em específico em museus de arte contemporânea, será o ênfase para esta investigação, explorando os seus formatos e tipologias presentes nos programas para jovens. É relevante enquadrar primeiramente as influências e contaminações entre a participação na arte e nos museus.

Matarasso apoia-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, anteriormente citada nesta investigação, para situar a cultura entre a “participação e comunidade” (2019). Desde os anos 1970, os processos de criação artística e programações culturais aproximam-se das comunidades através de um posicionamento social e político, ativando dinâmicas de participação, abrangendo um público não especializado nos processos de criação.

Matarasso distingue arte participativa da arte comunitária:

“Participativo enfatiza o ato de aderir a, e implica que haja já algo a que aderir. Neste caso, a arte existe e o objetivo é fazer com que as pessoas participem nela. Em contraste, o comunitário sugere algo partilhado e coletivo. A arte não é aqui algo pré-existente, mas sim resultado das pessoas se terem juntado para fazê-la.” (Matarasso, 2019, p.49)

As fronteiras destas definições não deixam de ter um caráter fluido e permeável à mudança, mas proporcionam o sentido de “alargar o acesso à arte (ou democratização cultural), gerar mudança social, e desenvolver a democracia cultural” (Matarasso, 2019, p.69). Salienta

também como estes processos de criação e metodologias têm um papel central nos programas educativos de instituições culturais, como museus e galerias de arte. Do ponto de vista museológico, esta noção convoca a direção desta investigação, explorando neste enquadramento teórico como as práticas de criação artística informam os movimentos internos de gestão das instituições:

“As abordagens pedagógicas de mediação cultural tornaram-se mais participativas, particularmente na forma como as galerias dão resposta às necessidades de públicos (...)” (Matarasso, 2019, p.72).

Claire Bishop (2012), importante historiadora e crítica de arte, propõe que a participação na arte contemporânea se estende além do mero envolvimento do público com o objeto físico ou a performance. Bishop enfatiza a importância da participação ativa do espectador com o contexto mais amplo, as ideias e as implicações sociais da obra. Além disso, Bishop argumenta que as práticas participativas devem incentivar a reflexão crítica e uma relação com o mundo circundante, muitas vezes desafiando narrativas dominantes ou estruturas de poder. Ao promover a interação social, colaboração, co-produção e co-autoria, a arte participativa pode criar um sentimento de comunidade e experiência compartilhada. Nas suas palavras “(...) participatory art aims to restore and realise a communal, collective space of shared social engagement.” (Bishop, 2012, p.275). No entanto, a autora adverte contra a comodificação ou instrumentalização das práticas participativas, enfatizando a necessidade de manter uma postura crítica e resistir à invasão de interesses comerciais. Em *Artificial Hells*, argumenta que, embora a arte participativa frequentemente reivindique ser radical e transformadora, muitas vezes fica aquém de seus objetivos. A autora critica a tendência dessas obras priorizarem o processo sobre o resultado e criarem uma falsa sensação de comunidade e empoderamento. Nas conclusões da obra, a autora elabora as questões de participação. O que se coloca neste enquadramento é o pensar em simultâneo em dimensões artísticas e sociais, apesar de não estarem diretamente ligados estão numa constante tensão. (Bishop, 2012)

Criando uma ponte entre a arte e os museus, as práticas de participação albergam o sentido de convite ao seu público. Como referido anteriormente, as relações sociais moldam o espaço das instituições (Coffee, 2008), e os modelos de participação convocam as instituições a refletirem sobre o seu papel e a relação com os seus públicos, como estes podem ser pensados, expandidos, num movimento mais inclusivo. Compreendendo este caminho de mudança organizacional, certas instituições encarregam-se ao longo do tempo, através da evolução da sua missão e visão, de trabalhar a ideia de um “museu participativo” como permissão de uma partilha mais ampla da experiência artística, mas também da

gestão e programação com o seu público. Os museus possibilitam a criação de um espaço de co-produção, de expansão de significados e de relações sociais autênticas. As investigações neste sentido surgem com força na década de 1990, em contexto internacional. Realça-se como contributo significativo para este campo de investigação a produção de relatórios por parte de investigadores que em simultâneo são curadores destes projetos, como, por exemplo, *Testing the Water - Young people and galleries* (2000) com edição de Naomi Horlock e também *Room to Rise: The Lasting Impact of Intensive Teen Programs in Art Museums* (2015) com edição de Ellen Hirzy.

No contexto nacional, realça-se o *Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro*<sup>9</sup>, publicado em 2021 com a coordenação de Clara Frayão Camacho, encomendado pelo Governo Português. O projeto apresenta uma série de recomendações e propostas que possam ser aplicadas com medidas de política pública de entidades museológicas e patrimoniais do país, influenciando o futuro das instituições na sua mudança organizacional. Com ênfase na sociedade, o relatório sinaliza a tendência futura da participação, para a transformação da noção de visitante em múltiplas formas de encontro como:

“(…) por exemplo, diferentes formas de voluntariado, seleção e curadoria de exposições, investigação partilhada, inventários participativos, participação em grupos consultivos, financiamento (e. g. crowdfunding) e governança participativa.” (Camacho et al., 2021, p. 21)

A criação de grupos consultivos são um exemplo de recomendação para o futuro dos Museus e Património:

“III.1.5.10 | Criar grupos de consulta comunitária em cada Museu, Palácio e Monumento (ou grupos de MPM), que propiciem a participação e a colaboração ativa dos MPM com as pessoas e vice-versa, a participação dos públicos e a articulação com potenciais mecenas. Propõe-se que estes grupos de consulta sejam compostos por membros da comunidade em representação de diferentes áreas sociais, económicas, educativas e culturais, incluindo os amigos dos museus (MPM).” (Camacho et al., 2021, p. 67)

Uma referência incontornável para abordar a participação no seu uso museológico é Nina Simon, que elabora uma nova definição de *museu participativo*, explorando procedimentos, ideias e técnicas para uma maior ligação entre as instituições e o seu público. Simon aborda o museu participativo em instituições de vários setores disciplinares, incluindo museus de história e ciências. Não limitando apenas aos museus, estas práticas são transversais aos centros de arte e cultura (Simon, 2010). Para Simon, incorporar a participação nos museus é

---

<sup>9</sup> Consultar em: <https://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2021/02/relatoriomuseusnofuturo.pdf> (Acesso a 12.04.2024)

uma questão de otimizar a sua estrutura e funcionamento, e que, para tal acontecer, torna-se imperativo desenhar um sistema de auscultação e validação das contribuições internas e externas do museu, isto é, equipas e públicos.

Em termos práticos, Simon dá ênfase ao *design* destas estruturas, que devem começar por ser pensadas pelas instituições a partir de uma lacuna interna detectada. A questão formula-se não na reprodução de outros modelos, mas sim com base no caso particular de cada museu, procurando personalizar consoantes as necessidades e estrutura específica de cada. Para a autora, o museu participativo não é sobre elaborar uma atividade para os visitantes. É antes, questionar como aplicar uma necessidade unicamente adequada à instituição e ao seu público. Nessa brecha de organização interna que o público pode entrar e responder, e sentir que a sua experiência é expandida e validada, pois permitiu aos visitantes criar, partilhar e conectar-se no espaço do museu. Opta-se por visualizar o espaço como um constante lugar em processo que dá as boas-vindas às múltiplas visões do que poderá ser o futuro. Simon salienta que estes processos participativos não se traduzem em grande rapidez para a gestão interna dos museus, não obstante, adicionam outros valores significativos no caminho, acrescentando-os à missão da instituição e a quem por ela circula, tanto *staff* como públicos. Este uso da colaboração promove os valores fundamentais aproximando à criação de significado, o que reflete como estas técnicas, em última instância, representam o aperfeiçoamento de um trabalho eficaz e com impacto dentro das instituições (Simon, 2010).

As oportunidades emergentes numa instituição consistem em possibilidades de reimaginar o envolvimento das pessoas com a instituição. Simon distingue algumas características entre as instituições tradicionais e as instituições participativas que simbolizam as mudanças de paradigma que podem ser postas em prática. No seu livro *The Participatory Museum* (2010), menciona como as instituições tradicionais são *visitor-agnostic*, onde os museus são percepcionados como locais de passagem apenas em certas fases da vida do seu visitante - como estudante, como progenitor, como sénior; como fonte de informação, destinando essa autoridade fidedigna; e como espaços de consumo, onde se observa e explora o conteúdo exibido. Por outro lado, a autora propõe as instituições participativas como *visitor-centered*, onde os museus são percepcionados de uso contínuo e frequente, hospedando experiências sociais e proporcionando um lugar de criação e partilha, no qual o visitante faz parte.

Simon apresenta a seguinte figura para ilustrar o movimento ativo entre visitantes e a instituição, possível através da participação nos museus que fomenta as relações sociais numa troca fértil entre todas as partes. Nas instituições participativas o caminho é de

múltiplas direções, assumindo a caracterização de plataforma ao invés das instituições tradicionais que mantêm um única direção como o seu público, como autoridade que providencia conteúdo.

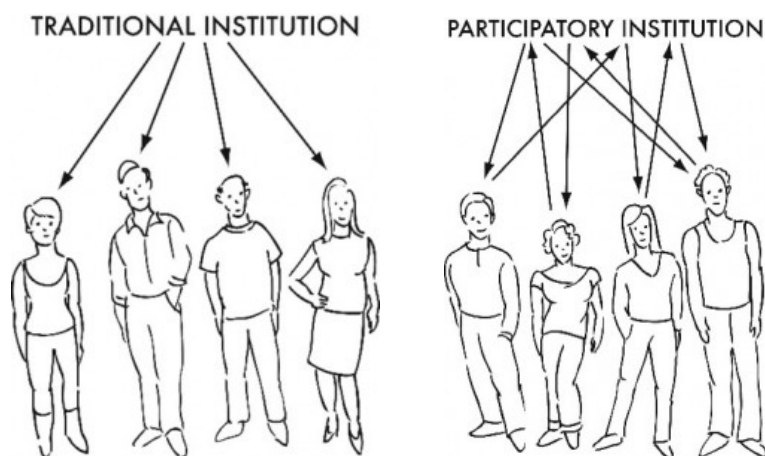


Fig. 1 - Direção de discurso de uma instituição tradicional e de uma instituição participativa. Desenhos por Jennifer Rae Atkins. (Simon, 2010, p.2)

Simon identifica quatro tipologias de modelos de participação, a partir de investigações no campo da colaboração com públicos, inclusive na investigação científica. Estas tipologias possibilitam às instituições culturais situarem os seus objetivos e desenharem uma programação nesse sentido. Os modelos são:

- Projetos de contribuição: os participantes contribuem com informação, ideias ou objetos para um projeto, onde o controlo está do lado da instituição;
- Projetos de colaboração: os participantes assumem ação ativa na criação e colaboram na organização dos projetos, num projeto controlado pela instituição;
- Projetos de co-criação: os membros da comunidade trabalham em conjunto com o *staff* na criação de um projeto desde o início, refletindo as necessidades e interesses dos participantes;
- Projetos hospedados: as instalações da instituição são espaços de acolhimentos de projetos criados pela comunidade, partilhando recursos. (Simon, 2010, p.187)

Simon oferece uma visão importante para analisar e transformar os museus e instituições culturais em lugares ativos de participação, compreendendo que cada museu é um caso particular e requer espaço e tempo para aplicar e avaliar os impactos de programas com estas tipologias, num processo contínuo de exploração e auscultação.

Para fechar esta abordagem, evoco a expressão “speaking nearby” utilizada pela cineasta investigadora de estudos culturais e pós-coloniais Trinh Minh-ha (1992), em troca de “speaking about”. Tantos destes movimentos curatoriais têm um olhar antropológico sobre o outro, convocando o outro nos discursos com separação da matéria abordada. Este enquadramento sugere uma aproximação ao sujeito implicado, numa linguagem “que não objetifica, que não aponta para um objeto como se estivesse distante do sujeito que fala ou ausente do lugar de fala”, não “falar sobre, mas junto a”.

Chen: “ (...) you mention "talking nearby instead of talking about" - this is one of the techniques you mention to "make visible the invisible”.

Minh-ha: “ The link is nicely done; especially between "speaking nearby" and indirect language. In other words, a speaking that does not objectify, does not point to an object as if it is distant from the speaking subject or absent from the speaking place. A speaking that reflects on itself and can come very close to a subject without, however, seizing or claiming it. A speaking in brief, whose closures are only moments of transition opening up to other possible moments of transition (...) an attitude in life, a way of positioning oneself in relation to the world.” (Chen, 1992, p.86-87)

## 1.2. Práticas Participativas com Jovens em Instituições Culturais

Para esta investigação, aprofunda-se o estudo das práticas de participação nas instituições culturais com ênfase no público jovem, enquadrando a abordagem a esta faixa etária específica e aprofundando nas tipologias de participação instauradas em instituições culturais. Com o objetivo de enquadrar a participação jovem em conselhos consultivos dentro de instituições culturais são apresentados modelos de programação em contexto internacional e nacional.

Importa destacar o que é ser jovem para explorar as relações entre esta faixa etária e as instituições. Enquanto que o termo jovem, no sentido biológico, refere-se a um período de transição entre a infância e a vida adulta, no mundo ocidental são-lhe atribuídas conotações mais específicas, relacionadas à procura de novas experiências e à construção de uma identidade própria (Illeris, 2005). Apesar das diferentes balizas etárias para o termo da juventude, a sua definição refere-se à fase de vida frequentemente marcada por uma vigorosa consciência e percepção do mundo interno e externo, e pela sua exploração (Illeris, 2005).

Como resultado de investigações dentro dos museus, as instituições entenderam que o público jovem é uma audiência insuficientemente explorada (Linzer, 2014). Quando se aborda a ideia de jovem neste contexto é a de um visitante independente, com interesses e motivações distintas, numa interação desvinculada de um acompanhante ou currículo, numa visita acompanhada de um familiar ou da escola, por exemplo (Allard, 1993; Linzer, 2014).

“There has always existed a mutual asynchrony between museums and youths. (...) The gap between conventional cultural systems, portrayed in museum-displayed cultural forms, and more idiosyncratic cultures, constructed by many young people, can deter young visitors from going to museums by making them feel that they do not belong.” (Silva, 2022b, p.1)

Como vários autores elaboram, este afastamento acontece em ambas as direções entre os museus e os jovens. Os jovens não se refletem na formalidade das instituições, apesar do seu interesse inerente pela cultura, expresso nas suas criações e gostos artísticos ao longo da juventude. A associação dos programas educativos com o ambiente escolar, frequentemente percebido pelos jovens como impositivo, somada à resistência de figuras adultas, constitui um obstáculo à participação jovem nas atividades educativas do museu (LeBlanc, 1993; Mason & McCarthy, 2006; Silva, 2022b).

As origens dos programas com jovens em instituições culturais nos anos 1990 têm forte influência dos programas desenvolvidos em museus de ciência, proporcionando experiências *hands-on* e de aprendizagem a jovens. Estes programas foram percebidos como benéficos para esta classe etária, particularmente para jovens de condições socioeconômicas desfavorecidas, fortalecendo a relação com as suas comunidades (Linzer, 2014). Estes programas respondem também à urgência de envolver públicos menos representados, criar gerações futuras de visitantes e propor o espaço do museu como mais atrativo para os jovens (Arias & Gray, 2007). Como explorado anteriormente, os museus investem nos públicos jovens quando refletem sobre a sua missão e responsabilidade social, e se tornam conscientes do seu papel e impacto nos seus públicos e comunidades (Jackson, 2000). O reconhecimento da esfera educativa gera esta viragem que posiciona os públicos no centro (Hooper-Greenhill, 2007; Pringle & DeWitt, 2014).

Anteriormente foram referidas categorias de participação nos museus por Nina Simon (2010). Ao mergulhar em programas participativos para jovens, surge um conjunto de categorias aplicadas em diferentes instituições culturais, no âmbito dos programas educativos, para expandir o alcance a este público. Maria Xanthoudaki (1998), no seguimento de um estudo sobre a oferta educativa para jovens em museus de arte na Europa e na América do Norte, fora do contexto escolar, apresenta cinco tipologias de programação:

- atividades iniciais de acesso, visitas pontuais
- projetos educativos de curta duração
- projetos de extensão
- formação de longa duração.

As duas primeiras categorias são caracterizadas por contactos pontuais, com atividades promocionais do museu e das suas coleções e as visitas como exploração de exposições ou dinamização de oficinas. As seguintes categorias requerem uma relação contínua e de maior aprofundamento entre o museu e os jovens. Os projetos educativos de curta duração possibilitam o desenvolvimento em co-criação, com artistas e *staff* dos museus, com a duração de uma semana e três a seis meses. Os projetos de extensão acontecem predominantemente fora do espaço da instituição, em contexto de proximidade com práticas culturais jovens. A última categoria, formação de longa duração, são oportunidades de trabalhar no espaço museológico, em contexto remunerado ou de voluntariado, fortalecendo a dimensão profissionalizante na programação para jovens (Xanthoudaki, 1998; Silva, 2022a).

Os programas de longa duração, também entendidos por programas intensivos, são fulcrais para a criação de um compromisso contínuo e de maior impacto nos museus e participantes. O carácter informal no ambiente dos programas educativos de museus e galerias afastam a percepção intimidante de sala de aula, da performance escolar que classifica cada individualidade: “Moreover, young people are looking for places where they feel they belong, and for contact with adults who accept and care about them.” (Xanthoudaki, 1998, p.167)

A investigadora Carolina Silva explora no seu artigo *Coreografias de participação: tipologias e potencialidades dos programas de jovens em cinco instituições culturais da grande Lisboa* uma versão mais atualizada das tipologias de programação para jovens, definindo: “pontuais, de curta duração e de longa duração, tendo como eixo de sistematização a sua temporalidade, objetivos e estratégias.” (2022a, p.88). A autora conclui que atualmente existe uma compreensão transversal desta oferta de programação, ao contrário da oferta fragmentada e pontual por Xanthoudaki (1998). Como resultado, os jovens dispõem de diferentes formas de aceder ao museu, numa relação viva, passível de acompanhar os diferentes momentos dos seus percursos pessoais, académicos e ou profissionais. Denomina-se uma programação por etapas (*tier-based programmes*), numa relação continuada, não necessariamente linear (Linzer & Munley, 2015). Assim, esta relação entre jovens e museus é pensada a longo prazo, e estabelece um profundo entendimento das características e interesses dos jovens (Silva, 2022a; Linzer & Munley, 2015).

<b>Tipologia</b>	<b>Temporalidade</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p><b>Pontuais</b> Eventos pontuais, normalmente organizados por e para jovens. Exemplos: concertos, festivais, <i>late nights</i> ou visitas guiadas de e para jovens.</p>	Entre uma hora a um dia	Introduzir o museu ao futuro público jovem através de iniciativas que se aproximam das suas práticas socioculturais habituais	Atrair um grande número de jovens para eventos públicos, resultando num primeiro acesso ao museu e um possível ponto de viragem na sua relação com a instituição
<p><b>Curta duração</b> Exemplos: oficinas criativas, masterclasses ou ateliers abertos (<i>open studio</i>). — <b>Subcategoria:</b> &gt; introdução a percursos profissionais no setor cultural</p>	Um dia a um mês	Introduzir artistas, técnicas artísticas e ou temáticas da arte contemporânea	Convocam os jovens para uma participação prática, em possível colaboração com artistas.
<p><b>Longa duração</b> — <b>Subcategorias:</b> &gt; programas colaborativos, como coletivos ou grupos consultivos de jovens &gt; programas profissionalizantes, como estágios</p>	Três meses a um ano	Envolver os jovens de forma continuada e mais aprofundada	A participação pode ser remunerada, reconhecendo a importância do trabalho dos jovens e contributo para a instituição.

Fig. 2 - Tabela de tipologias de programação jovem, com base na sistematização de Carolina Silva (2022a, p.88). Elaboração própria.

Para estes programas intensivos serem colocados em prática, existe uma série de fatores e estratégias a ter em consideração por parte das instituições culturais. Na importante publicação *Room to Rise: The Lasting Impact of Intensive Teen Programs in Art Museums* (2015), são discutidos os programas de participação jovem e como se alinham objetivos com estratégias e, naturalmente, os seus impactos. Para definir estratégias e resultados alcançados com a promoção de programas participativos através do campo artístico, é apresentado um esquema que sistematiza pontos importantes iniciais de implementação, e os seus impactos a curto e longo prazo nos jovens.

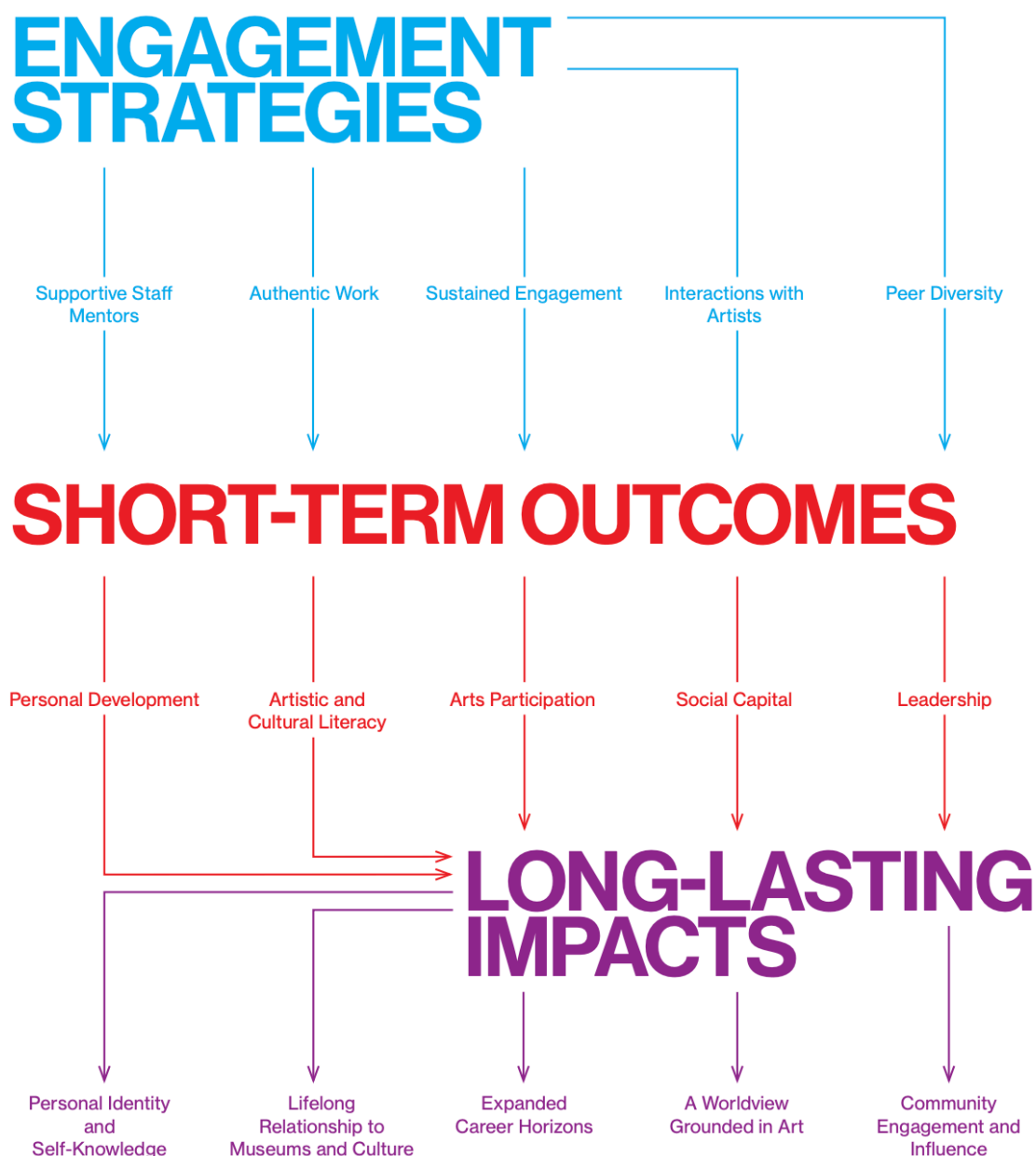


Fig. 3 - Estrutura para Programas Intensivos para Jovens (Linzer & Munley, 2015, p.11)

Através da aplicação destas estratégias de envolvimento, os resultados demonstram-se positivos a curto prazo e traduzem-se em impactos contínuos e duradouros nos participantes dos programas. O esquema demonstra como as práticas *com* são distintas das prática *para*. Salienta-se como pontos de partida fulcrais a criação de grupos diversos, o envolvimento entre jovens, *staff* e a instituição, o trabalho colaborativo e autêntico, interações com profissionais da cultura e o campo artístico como base de trabalho e experimentação (Linzer & Munley, 2015)

Danielle Linzer, no artigo *Youth Empowerment and Contemporary Art: Where Are We Now?* (2014), apresenta uma importante reflexão e avaliação sobre programas intensivos com o público jovem em instituições culturais norte-americanas. Nos anos 1990, várias instituições lançaram programas de aproximação a esta audiência com ênfase no “teen council” model - they each bring diverse youth together to work collaboratively with staff and artist at the museum, developing events, resources, and strategies to further engage teen audiences in the museum’s activities.” (Linzer, 2014, p.236).

O conselho consultivo jovem é um formato recorrente em museus internacionais para se aproximarem deste público. Como refere Silva, “(...) the level of participation youth advisory boards gives young people is unique.” (2022b, p.3). Ao colaborar e contribuir, os jovens reforçam o seu papel ativo, num gesto emancipatório. Estes formatos, como abordado anteriormente, são frequentemente remunerados, o que contribui para a responsabilização dos participantes. Permitem aos jovens terem acesso ao *backstage* das instituições, conhecer as equipas e o funcionamento das instituições de perto, e contribuir ativamente para as decisões da instituição (Horlock, 2000; Linzer & Munley, 2015, Silva, 2022b).

Moreno et. al (2021) publicaram um importante artigo sobre as perspetivas e processos de conselhos consultivos jovens. Os aspectos chave para a criação de um conselho são: os propósitos e valores que guiarão o processo, destacando a abertura ao *feedback* dos jovens como fulcral, na sua experiência e individualidade, e a reciprocidade na relação - “(...) we expect to give as much as we gain from our interactions with youth” (Moreno et. al, 2021, p.192); o planeamento do grupo, entendendo o tamanho e composição pretendido e o cronograma do projeto; o recrutamento, desde a criação e comunicação ao processo de seleção; e, por último, o funcionamento das reuniões dos conselhos, que requer comunicação constante e acompanhar as preferências do grupo de jovens para uma melhor fluidez no processo e relação. Estes aspectos chave constituem um relevante modelo a aplicar em museus de arte contemporânea, apesar deste estudo se ter debruçado na participação jovem no campo da investigação.

Os conselhos consultivos jovens representam um nível de agência elevado dentro dos museus e devido à sua temporalidade extensa permitem um envolvimento sustentável dos jovens com a instituição (Silva, 2022b). Em paralelo, Hart (1992) apresenta uma ilustração que pode ser relacionada com este contexto. O modelo apresenta oito "degraus" que descrevem as características associadas a diferentes níveis de agência, controle ou poder de tomada de decisão que podem ser dados às crianças e jovens pelos adultos. Como já elencado por Bishop (2012), a participação pode ser instrumentalizada e criar uma falsa sensação de comunidade e empoderamento. A abordagem de Hart conduz uma separação de tokenismo até uma partilha de tomada de decisão. Um conselho consultivo jovem sobe nos degraus da participação, aumentando o seu nível de agência, como a figura abaixo ilustra. Por um lado, é atribuído o lugar aos jovens de consultores mas também, dependendo do caso e instituição, a partilha de tomada de decisão.

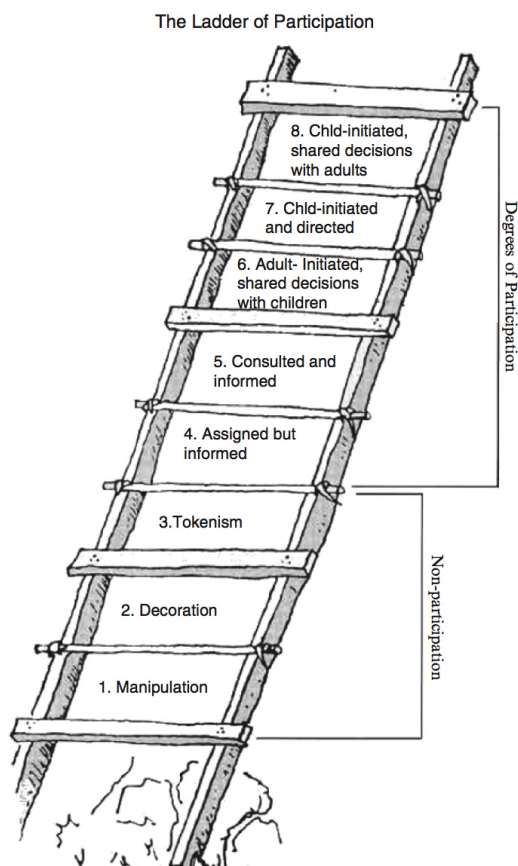


Fig. 4 - Ilustração original de Roger Hart, em "Ladder of Children's Participation from Children's Participation: From Tokenism to Citizenship" (1992)

### 1.2.1. Mapeamento de Casos Práticos

De forma sucinta, este enquadramento será concluído com um mapeamento internacional e nacional, com alguns casos que se aproximam às programações de conselhos consultivos jovens. É importante anotar a distância temporal com que certos pensamentos, programas, ações em torno das práticas participativas acontecem entre o contexto internacional e o contexto nacional, uma diferença de cerca de 25 anos entre as programações.

Destaca-se o trabalho percursos de instituições na América do Norte e no Reino Unido. Um exemplo pioneiro é o Walker Art Center Teen Arts Council, em Minneapolis, EUA, fundado em 1996 e ativo nos dias de hoje (Silva, 2022b). Para esta investigação, foi aprofundado o estudo de dois casos do Reino Unido: *Young Tate*, pelo Tate Liverpool e *Raw Canvas*, pelo Tate Modern (Horlock, 2000; Sayers, 2011; Silva, 2021).

O *Young Tate*, um projeto de muitas vidas coordenado pela equipa educativa da Tate Liverpool, teve início em 1988 e inclui um programa pioneiro para jovens. Ao desenvolver e aprofundar as relações com várias gerações de jovens, com base numa auscultação contínua, o projeto desenvolve o formato de conselho consultivo, em 1994, assumindo um compromisso a longo prazo com a participação desta faixa etária em contrapartida ao impacto limitado das atividades pontuais (Silva, 2021). O primeiro ano caracteriza-se por um projeto piloto, com o objetivo de consultar esta geração acerca do modo como os museus podem aproximar-se dos seus visitantes mais jovens. Gradualmente, este modelo de consultadoria foi evoluindo, acrescentando envolvimento dos participantes no planeamento e desenvolvimento de atividades para os seus pares, isto é, uma programação de jovens para jovens - trabalho *peer-led* (Horlock, 2000; Silva, 2021). *Testing the Water: Young People and Galleries* (2000), uma publicação editada por Naomi Horlock (coordenadora do *Young Tate* entre 1988 e 2007), aprofunda as sucessivas viragens no percurso da instituição voltado para a participação jovem. Este projeto teve uma parcela dedicada a testar e desenvolver novas metodologias para jovens financiada pela Fundação Calouste Gulbenkian (delegação inglesa) por dois anos (Silva, 2021).

A inauguração da Tate Modern no ano 2000 em Londres, Reino Unido, é acompanhada pelo projeto participativo de consultadoria jovem - o *Raw Canvas*. Criado em 1999, o programa estabelece a sua própria identidade e resposta às necessidades locais, bebendo das referências, estrutura e metodologias do *Young Tate* (Sayers, 2011; Silva, 2021). Semelhante ao estudo de caso desta investigação, *Raw Canvas* é criado antes da abertura da instituição cultural ao público, um lugar com tela em branco para ser construído em colaboração com as vozes dos jovens. Este conselho consultivo jovem “respondeu

simultaneamente a uma estratégia de extensão, de formação de públicos e de *marketing*.” (Silva, 2021, p.8). Este projeto teve impacto na criação de outros programas de e para jovens nas várias galerias da atual Tate Britain. Cada um destes programas tem a presença de um curador educativo - *youth curator* - com objetivos partilhados entre as quatro galerias:

“Objectivo 1: garantir benefícios a longo prazo para jovens que já estão interessados em cultura visual, atrair os que não estão, e melhorar as vidas e potencial de saídas profissionais de todos os participantes no Young Tate, através do seu envolvimento mais aprofundado e variado na Tate e nas suas galerias locais.

Objectivo 2: criar um espaço para a troca de novas ideias no qual os jovens são consultados, têm oportunidades de participar no processo cultural da Tate e podem ter controlo sobre as suas aprendizagens.

Objectivo 3: ser inclusivo e diversificado no conteúdo do programa e nos jovens que participam nestes programas.” (Sinker, 2008, cit. por Silva, 2021, p.8. Tradução da autora)

A criação de uma oferta para a comunidade jovem por parte de instituições culturais é um acontecimento mais recente no contexto nacional. Apesar de breves pontuações de programação deste carácter ao longo do tempo, as iniciativas de participação jovem ganharam corpo a partir da segunda década dos anos 2000, com o exemplo do programa *FAZ 15-25*, criado pela Fundação Arpad-Szenes Vieira da Silva, em 2014, e também o programa *Pedimos desculpa pelo incómodo causado*, desenvolvido na Culturgest desde 2016 (Silva, 2022a).

Para esta investigação, salientam-se alguns dos programas de participação jovem dentro de instituições culturais mais recentes, como público independente na Área Metropolitana de Lisboa, onde se insere também a Fundação Calouste Gulbenkian. Os casos inserem-se na tipologia de longa duração, isto é, com a duração de três meses a um ano, que envolvem os jovens de forma continuada e mais aprofundada, reconhecendo a importância do trabalho dos jovens e contributo para a instituição.

O mote de ocupação do *Pedimos desculpa pelo incómodo causado* enquadra o projeto participativo, promovido pela Culturgest, na tipologia de longa duração. Dirigido a jovens dos 17 aos 21 anos, propõe a criação de um espaço de discussão e encontro em torno da arte contemporânea. Em 2019 renova-se como *Entrar*, atualmente dirigido a jovens dos 15 aos 20 anos, mantendo o mote de partilha coletiva, que sugere um não-lugar vasto e rico que ocupa vários espaços da instituição num ambiente de experimentação, debate e criação.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Mais informação sobre o programa em: <https://www.culturgest.pt/pt/media/entrar-microsite/> (Acesso a 12.04.2024)

*BoCA Sub21* e *Mutantes*, são dois projetos da BoCA Bienal, com sede na cidade de Lisboa mas com extensões a outros pontos do país, a cada edição. *BoCA Sub21*<sup>11</sup> é um projeto participativo e experimental criado em 2017 que dialoga com cada edição da bienal de arte contemporânea. Constitui um grupo de jovens entre os 16 e os 21 anos a cada edição e opera entre a educação e a criação, numa plataforma crítica e autoral. *Mutantes* surge da vontade dos participantes do *BoCA Sub21* estarem envolvidos com a bienal após os 21 anos, e teve a sua primeira edição em 2022. Em parceria com várias instituições culturais, os participantes reúnem-se entre o teatro e o museu a cada edição, explorando a transdisciplinaridade como espaço de pensamento, prática e ferramenta de construções culturais coletivas. Este programa assume-se também de carácter formativo em contexto institucional, pela proximidade profissional entre pares e acesso aos bastidores de instituições do setor criativo e cultural.<sup>12</sup>

Na Área Metropolitana do Porto, salienta-se o coletivo jovem *Ping!*, do *Programa de Incursoão à Galeria*, desenvolvido pela Galeria Municipal do Porto, dirigido a jovens dos 16 aos 22 anos. Propõe um diálogo entre os participantes e as equipas curatoriais, artistas e outros convidados, partilhando ativamente o quotidiano da instituição artística.<sup>13</sup>

A participação jovem através conselhos consultivos dentro de instituições culturais em contexto nacional revelou-se de menor frequência, apesar de outros evidentes programas de participação igualmente importantes. Um exemplo desta prática foi encontrado através do projeto de investigação *Youth in Museums*, desenvolvido no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa entre junho de 2021 e maio de 2022, com coordenação de Carolina Silva. O projeto adota o formato de laboratório de escuta, criando uma “plataforma de diálogo crítico entre pares sobre as experiências e interesses de cada um, em articulação com a programação para jovens de cinco instituições – MAAT - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, BoCA - Biennial of Contemporary Art, Galerias Municipais e LU.CA - Teatro Luís de Camões, em Lisboa, e Casa da Cerca - Centro de Arte Contemporânea, em Almada.”<sup>14</sup> O projeto foi direcionado a jovens entre os 15 e os 25 anos no sentido de criar um conselho consultivo jovem interinstitucional que avalia e repensa os programas participativos jovens em rede (Silva, 2022b).

---

<sup>11</sup> Mais informação sobre o programa em: <https://www.bocabiennial.org/boca-sub21/> (Acesso a 12.04.2024)

<sup>12</sup> Mais informação sobre o programa em: <https://www.bocabiennial.org/mutantes/> (Acesso a 12.04.2024)

<sup>13</sup> Mais informação sobre o programa em: <https://www.galeriamunicipaldoporto.pt/pt/programa-de-incursao-a-galeria/pings/> (Acesso a 12.04.2024)

<sup>14</sup> Mais informação sobre o programa em: <https://www.ics.ulisboa.pt/projeto/YouthInMuseums> (Acesso a 12.04.2024)

Considerando o contexto estabelecido, o estudo transita da esfera teórica e da revisão de casos existentes para a prática, analisando a implementação de uma iniciativa de participação jovem numa instituição cultural portuguesa. Neste seguimento, acompanho agora com as questões metodológicas do estudo tendo por base a sustentação teórica apresentada neste capítulo.

## 2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

### 2.1. Posicionamento do Problema e Questão de Investigação

No âmbito da dissertação de mestrado, escolhi investigar o projeto do Conselho Consultivo Jovem, uma proposta distinta criada pela Fundação Calouste Gulbenkian (Lisboa) que incorpora jovens como agentes ativos na renovação do Centro de Arte Moderna (CAM), um centro com notoriedade e história, aproximando-se da comunidade e espelhando as urgências da geração para o futuro. Este objeto de estudo apresenta-se como uma iniciativa de participação jovem no setor cultural, através da incorporação dos seus membros na consultadoria e tomada de decisão dentro de uma instituição cultural nacional.

A escolha deste objeto de estudo articula-se com o meu percurso académico e profissional, e reflete o meu posicionamento reflexivo em relação ao tema investigado. A participação em programas para jovens semelhantes, como o “BoCA sub21” e o “Youth in Museums” mencionados na presente dissertação, proporcionou-me a ativação de pensamento crítico sobre o papel das instituições culturais, em especial no envolvimento de jovens. De igual forma, a curadoria e coordenação de programação cultural de e para jovens contribui para o desejo de investigar esta temática.

O Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian, criado em 1983, surge com a missão de criar um espaço dedicado à experiência de arte moderna e contemporânea. O CAM é hoje um centro de arte e cultura com uma coleção desta categoria artística que inclui a maior representação de artistas portugueses até à data. O CAM encontra-se em profundas remodelações, com uma nova proposta arquitetónica que cria um novo diálogo entre o edifício e o jardim, e reabre portas ao público em setembro de 2024, apresentando uma abordagem renovada: libertar o potencial transformador da arte para instigar mudanças, tanto a nível pessoal quanto social. Uma das principais metas é fortalecer e aprofundar os laços do Centro com os diversos públicos, especialmente os mais jovens.

A instituição criou assim o Conselho Consultivo Jovem (CCJ), através de open call que decorreu entre 5 e 19 de setembro de 2023, para nove lugares neste projeto. Ao longo de 10 meses (outubro de 2023 a junho de 2024), o conselho colabora com diferentes equipas do CAM, refletindo sobre as necessidades das novas gerações e liderando processos de mudança a partir da sua perspetiva. Estes nove membros contribuirão com ideias e sugestões, participando ativamente na concepção e ação da programação do CAM.

Esta primeira edição do projeto toma como expectativa a criação de um espaço de escuta e abertura, permitindo a participação ativa dos jovens na tomada de decisões estratégicas do Centro nas áreas de programação, curadoria, coleção, divulgação, comunicação e educação.

Com este enquadramento, a presente dissertação tem como ponto de partida a questão de investigação: **“Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”**

## **2.2. Objetivos do estudo**

Para debater e responder a esta questão, estabelecem-se os seguintes objetivos:

1. Acompanhar o Conselho Consultivo Jovem do CAM, com o intuito de compreender o porquê da sua criação, funcionamento e expectativa de resultados;
2. Refletir sobre processos e metodologias de gestão interna no CAM na integração de programas de participação jovem;
3. Explorar as vantagens e desafios de projetos participativos, no caso específico da inclusão de jovens na tomada de decisão junto da instituição, bem como as limitações na gestão e criação partilhada.

## **2.3. Métodos e Técnicas de recolha e tratamento de dados**

Para responder à questão “Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”, esta dissertação começou com uma revisão da literatura, no sentido de compreender a renovação do universo museológico, e explorar a função social dos museus, a viragem para a educação dentro das instituições culturais e como a arte participativa influenciou a prática institucional. Foi igualmente importante explorar a integração práticas participativas para jovens através de casos práticos, processos e metodologias. Procurou-se encontrar casos que refletiam a tipologia e potencialidade do modelo participativo do Conselho Consultivo Jovem. Foram consultados maioritariamente artigos científicos e livros das áreas de estudo a partir das palavras-chave: museu, participação, jovens, conselho consultivo jovem e instituições culturais.

Tirando partido da entrada em funcionamento do “Conselho Consultivo Jovem” do Centro de Arte Moderna (CAM), anunciado no mês de setembro de 2023, pela Fundação Calouste Gulbenkian, foi solicitada e concedida a autorização de acompanhar o programa, tendo este

acompanhamento assumido os contornos de estudo de caso, com componente de trabalho de campo. O trabalho de campo para esta dissertação teve a duração de 10 meses e decorreu na Fundação Calouste Gulbenkian, tomando o Conselho Consultivo Jovem do CAM como objeto de estudo. Foram acompanhadas as 20 sessões do projeto, a atividade dos 9 participantes e da equipa de coordenação do projeto. O intuito deste acompanhamento remete para a questão da investigação, servindo de base para explorar os objetivos desenhados para a investigação.

O modelo de investigação adotado para trabalhar a questão desenvolvida foi o estudo de caso, com apoio à sistematização de Robert K. Yin (2018) que formula o como, porquê, e para quê. A metodologia qualitativa e de observação participativa permitiu seguir o projeto, formular questões e analisar os dados produzidos. A observação participante foi definida como estratégia de campo por combinar simultaneamente a análise de entrevistas e inquéritos aos vários interlocutores do objeto de estudo, a participação e observação direta e a introspeção (Flick, 2014). Através da imersão no contexto, foi possível tecer relações com os participantes, recolhendo as suas perspetivas e experiências (Yin, 2018; Neuman, 2014). Essa imersão permite a observação de comportamentos em tempo real, revelando nuances e sutilezas (Flick, 2014). A confiança mútua construída facilitou a produção de dados, fornecendo compreensão e contextualização do caso. O estudo de caso com observação participativa permitiu assim explorar este projeto único, com grande proximidade com todos os interlocutores participantes no projeto - jovens, coordenadoras e equipas do CAM.

As sessões iniciaram no dia 17 de outubro de 2023 e terminaram a 28 de junho de 2024, com uma periodicidade de duas a três sessões por mês. Cada sessão teve a duração de 3 horas, em dia útil, entre as 14h00 e as 17h00. Todas as sessões foram realizadas nas instalações da Fundação Calouste Gulbenkian.

A observação baseou-se no acompanhamento integral das sessões, usando como recurso o diário de campo como ferramenta fundamental para registo e reflexão das dinâmicas, interações e resultados. A observação participativa foi complementada com registos visuais de certos momentos das sessões para melhor ilustrar as descrições e o ambiente deste projeto participativo. A observação ao longo do projeto foi maioritariamente passiva, sem haver interação direta nas atividades realizadas. No entanto, em certos momentos houve participação, para complementar em exercícios de discussão, lançar questões ou contribuir com feedback. Ao longo do período do projeto, ocorreram outros eventos complementares à ação do grupo — como programação do CAM, congressos, e reuniões extras — que acrescentaram elementos relevantes para a visão geral desta investigação, e permitiram a

participação de forma ativa e a criação de momentos de grande partilha e estabelecimento de relação interpessoal.

A investigação empírica deste projeto teve um impacto no estudo, sendo importante destacar que o objeto de estudo consiste num projeto para jovens e a ser observado por uma estudante igualmente jovem. Esta aproximação etária levou a uma dinâmica de observador mais equilibrada, permitindo uma presença ativa em todas as sessões e uma maior afinidade com as questões da participação jovem. Este fator revela igualmente o meu posicionamento subjetivo e reflexivo como investigadora.

A observação participativa tem também como premissa o “pensar com”, isto é, o próprio desenvolvimento deste estudo e interpretação de dados tem como base o trabalho de campo e a sua linha temporal, que informam as escolhas metodológicas ao longo desta investigação ao afinar objetivos e identificar novas questões. Esta dissertação procura responder à seguinte questão de partida: **“Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”**. Nesta questão de partida o ênfase situa-se no contexto institucional. Com a aproximação ao contexto em causa, através da observação das sessões do projeto, fui desenhando os contornos desta questão através da experiência e encontro com um conjunto de possibilidades e limitações. A dimensão da metodologia do modelo de participação surgiu como ponto de interesse, na sua operacionalização e desenho. A avaliação de impacto do projeto verificou-se limitada no contexto desta investigação pela necessidade temporal e não-linear desse processo. Para além disso, as transformações do CAM acontecem em diversas frentes, não exclusivas ao Conselho Consultivo Jovem, num trabalho coletivo entre departamentos. Sucede assim um acréscimo ao contexto institucional: a metodologia do modelo participativo e a percepção dos participantes, que adicionou uma leitura de impacto das experiências deste grupo de jovens ao estudo.

Neste sentido, e a partir da questão inicial, formulei três questões que permitem analisar os dados produzidos nesta investigação: **Como se pensa um Conselho Consultivo Jovem?**; **Como se opera um Conselho Consultivo Jovem?**; e **Como se vive um Conselho Consultivo Jovem?**. Os verbos enunciados canalizam os interlocutores de cada ação. O *pensar* inclui pontos de análise como a criação, objetivos e limites, expectativas e impactos, e gestão interna na ótica da instituição. O *operar* analisa tanto a divulgação do CCJ e seleção de jovens como a sua mediação e funcionamento, na ótica da metodologia. Por último, o *viver* que proporciona a ótica dos participantes sobre o projeto, nas suas percepções e participação, terminando com um balanço final do projeto.

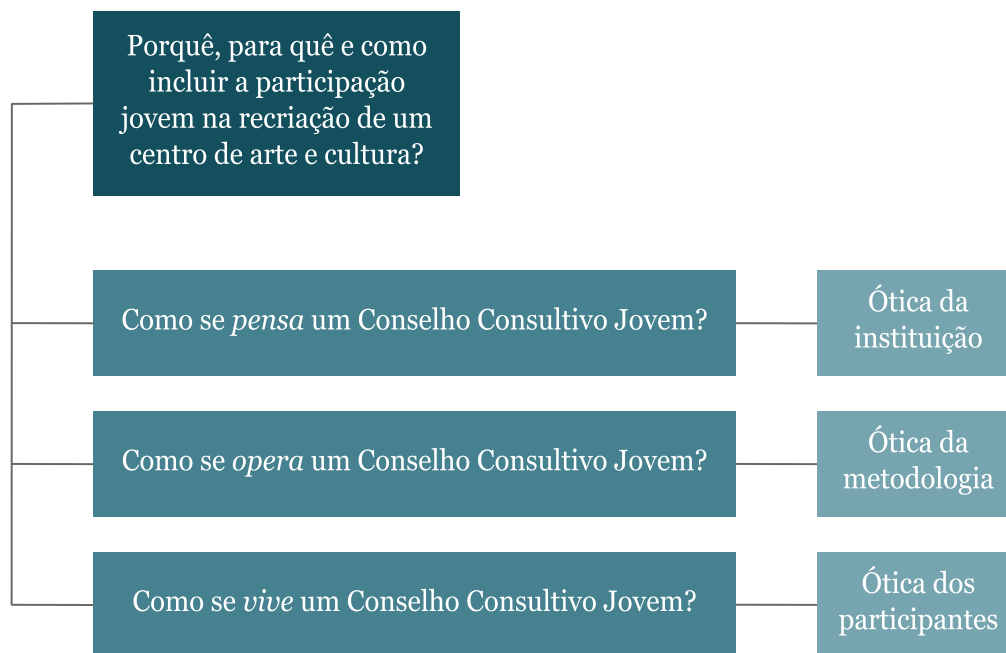


Fig. 5 - Questões de estudo e áreas de análise. Elaboração própria.

Cada subquestão foi articulada com métodos de produção de dados:

Ótica da instituição:

- Entrevista à Coordenadora do Serviço Educativo do CAM, Susana Gomes da Silva, sobre a origem, visão e missão, limitações e critérios de ação de um Conselho Consultivo Jovem;
- Entrevista à Gestora do Projeto CCJ, Daniela Vieitas, sobre o funcionamento e gestão do Conselho Consultivo Jovem;
- Dados produzidos durante a observação participante, arquivados num diário de campo.

Ótica da metodologia:

- Entrevista à Gestora do Projeto CCJ, Daniela Vieitas, sobre o funcionamento e gestão do Conselho Consultivo Jovem;
- Dados produzidos durante a observação participante, arquivados num diário de campo.

Ótica dos participantes:

- Roda de conversa com três jovens participantes do CCJ, sobre a participação, expectativa de impactos, e sobre a criação e operação do CCJ 23/24;

- Inquérito individual por questionário *online*, via *Google Forms*, sobre balanço final, explorando a sua experiência num programa de participação jovem e a sua relação com a instituição;
- Dados produzidos durante a observação participante, arquivados num diário de campo.

Para a leitura da ótica da instituição e metodologias, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, conduzidas com guiões criados a partir da observação participativa, realizadas ambas a 6 de março de 2024. Passado cerca de 4 meses no início do programa, as perguntas são produzidas através da experiência da investigação, numa reflexão dos acontecimentos até à data e cruzamento com a revisão literária e documentos institucionais. Levantaram-se questões que suportam os objetivos da pesquisa, que iam ao encontro dos objetivos de inquirir cada interlocutor. Merriam (2009) salienta que as entrevistas semi-estruturadas propiciam a recolha de dados potencialmente mais aprofundados por concederem aos participantes a liberdade de elaborar respostas abertas, permitindo a partilha subjetiva de experiências e visões de mundo. Estes vastos detalhes que surgem nas respostas são fundamentais para a compreensão das motivações, crenças e valores que moldam os comportamentos e as decisões dos indivíduos (Merriam, 2009). A flexibilidade desta metodologia permitiu elencar as perguntas consoante a exploração de assuntos. As entrevistas foram gravadas e transcritas as partes relevantes.

Para a leitura da ótica dos participantes procurou-se o uso de outros métodos de produção de dados. Consideraram-se assim dois momentos de auscultação com este intuito: a roda de conversa, que acontece numa primeira fase após cinco meses do início do programa, a 19 de março de 2024, e um questionário *online*, que foi respondido um mês após o término do projeto, até 1 de agosto de 2024.

Estes dois momentos servem duas dimensões distintas. A primeira serviu de discussão coletiva e exploratória sobre aspectos iniciais relacionados com a participação, expectativa de impactos, e sobre a criação e operação de um CCJ. A roda de conversa permitiu um ambiente mais íntimo e de maior interação com os participantes em volta das temáticas desta investigação, onde de forma coletiva se formularam percepções e reflexões sobre o CCJ. Foi construído um guião para criar eixos de discussão, de modo a ampliar a compreensão do objeto de estudo. Através do diálogo horizontal e da construção coletiva do conhecimento, a roda de conversa abre espaço para a expressão de diferentes perspectivas e vivências. A roda de conversa teve convite direcionado aos nove membros, podendo apenas comparecer três. Para a análise da roda de conversa foi elaborado um quadro-síntese.

O segundo foca-se num balanço final individual explorando a sua experiência no CCJ e a sua relação com a instituição, através de um inquérito por questionário *online*, via *Google Forms*. Apesar da perspetiva deste Conselho Consultivo Jovem como um coletivo, com um trabalho orientado para os mesmos objetivos, é de realçar a contribuição pessoal e particular de cada um dos participantes, que leva a caminhos distintos dentro do projeto. Nesse sentido, o inquérito foi respondido individualmente, permitindo realçar a experiência e reflexão subjetiva de cada um. O inquérito foi criado a partir de cinco categorias de questões que se refletiram na sua análise: Estrutura do CCJ, Oportunidades e Experiências proporcionadas pelo CCJ, Relação com a Instituição e Staff, Relação com Participantes e Sentido de Pertença. Os questionários foram realizados de forma anónima, não havendo respostas certas ou erradas. A procura de respostas subjetivas de cada um foi imperativa nesta parte de pesquisa. O inquérito foi respondido pelos 9 membros do CCJ. Os resultados foram analisados em termos de estatística descritiva.

Os instrumentos de recolha de dados elaborados no contexto desta dissertação encontram-se nos anexos: Entrevista a Susana Gomes da Silva - transcrição (Anexo B); Entrevista a Daniela Vieitas - transcrição (Anexo C); Digitalizações de excertos do diário de campo (Anexo D); Registos visuais das sessões (Anexo E); Guião e quadro-síntese de roda de conversa (Anexo F); Modelo de Inquérito aos participantes (Anexo G).

Por último, abordo as questões de ética consideradas nesta investigação. Escolheu-se anonimizar os participantes no conteúdo produzido, apresentando apenas dados gerais que identificam a amostra em género, idade, etnia/raça, habilitações académicas e área de formação. Na secção de resultados é preservado o anonimato total dos participantes, tanto por uma questão de ética como para garantir que os momentos de auscultação fossem espaços de maior vontade de comunicação da sua experiência.

### **3. PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NO CENTRO DE ARTE MODERNA (CAM) DA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN**

Este capítulo caracteriza e enquadra a instituição cultural em estudo, e está dividido em dois subcapítulos. Um primeiro que apresenta a FCG e o CAM na sua criação e missão, e um segundo que explora o historial de projetos participativos da instituição CAM, aprofundando o projeto que antecede a criação do Conselho Consultivo Jovem 23-24.

#### **3.1. Caracterização**

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

A Fundação Calouste Gulbenkian é uma instituição de referência no panorama cultural, científico e social português, com um legado que transcende as fronteiras nacionais. Através das suas diversas atividades, a Fundação contribui para o enriquecimento da vida cultural, para o avanço da ciência e para a promoção do bem-estar social, consolidando-se como um agente de transformação na sociedade.

Instituída em 1956, a Fundação Calouste Gulbenkian é fruto da visão filantrópica de Calouste Sarkis Gulbenkian, um homem de negócios, colecionador de arte e filantropo de origem arménia, nascido no Império Otomano, e estabelecido na cidade de Lisboa nos últimos anos de vida. A criação da Fundação, respaldada pelo Decreto-Lei nº 40 690<sup>15</sup>, materializou o desejo do fundador de perpetuar seu legado e contribuir para o desenvolvimento das artes, da educação, da ciência e da beneficência em Portugal. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008)

Com sede em Lisboa e delegações em Paris e Londres, a Fundação estende sua atuação para além das fronteiras nacionais, com projetos e iniciativas nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Timor-Leste e em Comunidades Arménias espalhadas pelo mundo. Essa abrangência geográfica reflete o carácter internacional da instituição e seu compromisso com a construção de um futuro mais justo e equitativo.

O património cultural da Fundação é vasto e diversificado, englobando um museu com a coleção particular do Fundador e uma coleção de arte moderna e contemporânea, uma

---

<sup>15</sup> Consultar Decreto-Lei nº 40 690 em:

[https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2020/04/10971100\\_DRE\\_EstatutosFCG.pdf](https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2020/04/10971100_DRE_EstatutosFCG.pdf) (Acesso a 12.04.2024)

orquestra e um coro, uma biblioteca de arte e arquivo, um instituto de investigação científica e um jardim que se tornou um dos ícones da cidade de Lisboa. As diversas áreas de atuação demonstram a amplitude da visão de Calouste Gulbenkian. A aquisição de obras e a atribuição de bolsas de estudo a jovens artistas portugueses revelaram-se instrumentos fundamentais para o fomento da criação artística nacional e para a formação de uma nova geração de artistas com uma forte identidade. A vocação internacional da Fundação, desde sua criação, foi marcada pela apresentação da produção artística portuguesa em diversos palcos internacionais. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2008)

A criação do Serviço de Museu e Belas-Artes em 1956, posteriormente dividido em diferentes departamentos, representou um marco fundamental para a consolidação das atividades artísticas da Fundação. Através da organização de exposições, concursos e programas de apoio à criação, o Serviço desempenhou um papel crucial na promoção e divulgação das artes plásticas em Portugal. A Exposição de Artes Plásticas de 1957, em particular, revelou-se um evento de grande relevância, não apenas por ter apresentado uma panorâmica abrangente da produção artística nacional, mas também por ter lançado o primeiro concurso de bolsas, que atraiu um grande número de artistas. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2021)

Além de suas atividades culturais, a Fundação desempenha um papel crucial no desenvolvimento de projetos inovadores e na promoção de iniciativas que visam a equidade e a sustentabilidade, domínios prioritários para a estratégia da Fundação durante o período 2023-2027. Através de programas de bolsas e apoios, a instituição desenvolve parcerias com pares e organizações sociais que atuam em áreas como educação, saúde, desenvolvimento social e proteção ambiental. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2023)

### **3.1.2. O Centro de Arte Moderna**

Inaugurado em 1983, o Centro de Arte Moderna (CAM) da Fundação Calouste Gulbenkian representa um marco na história da arte contemporânea em Portugal. Concebido como um espaço dinâmico e multifuncional, o CAM transcende a tradicional noção de museu, posicionando-se como um centro de produção e divulgação de novas linguagens artísticas e como um espaço de diálogo entre a arte e a sociedade.

A criação do CAM resultou de uma visão estratégica da Fundação Calouste Gulbenkian, que procurava não apenas preservar e exibir sua crescente coleção de arte moderna e contemporânea, mas também fomentar a produção artística e promover o debate em torno

das questões estéticas e sociais do seu tempo. A escolha do arquiteto Sir Leslie Martin para o projeto do edifício, que combinava funcionalidade e estética, refletia a ambição da Fundação, com o presidente-fundador José de Azeredo Perdigão, de criar um espaço inovador e adaptado às necessidades da arte contemporânea. (Barreto, 2023)

O CAM tem um histórico substancial de exposições, de grande ritmo e mudança constante. Tal acontecia devido às dinâmicas de apoio a artistas e à sua internacionalização por parte da Fundação Calouste Gulbenkian, que continuam vigentes. Como resultado dessas práticas, o CAM assumiu sempre o papel de expor esses artistas, apresentando as suas carreiras, e também artistas nacionais emergentes, no início de carreira, criando o contraponto de atualidade com a coleção da Fundação. (Barreto, 2023)

A Fundação Gulbenkian tem vários eixos de atividade distintos do CAM. Pensando no caso do Museu da Fundação, não há dúvida que a coleção Gulbenkian é uma coleção histórica que atravessa diferentes períodos e escolas e que, pela sua natureza, pode ser abordada por diversas leituras inscritas num ponto de vista contemporâneo, mas em termos museográficos não corresponde a uma linguagem contemporânea. O CAM é então este contraponto contemporâneo, sem perder a memória daquilo que já foi e daquilo que se propõe fazer, como alicerces temporais da história e do espaço em que está envolvido.

Ao longo da sua história, o CAM tem-se destacado com uma programação eclética, que abrange desde exposições individuais e coletivas até projetos de arte pública, performances, instalações e eventos multidisciplinares. O programa ACARTE, Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte, foi um grande marco histórico da filosofia da instituição, lançado em 1984 por Madalena Perdigão, tendo o CAM como sede, que foi extinto em 2002. Foi pioneiro na exploração de arte contemporânea experimental e interdisciplinar, contribuindo para a renovação da cena artística portuguesa e proporcionou novas abordagens na mediação cultural e na educação artística. (Barreto, 2021)

A missão do CAM de trazer a todas as pessoas o poder transformador da arte e de promover o diálogo entre a esfera artística e o domínio cívico revela uma instituição comprometida com a democratização do acesso à cultura e com a construção de um futuro mais justo e equitativo. Ao estimular relações entre ideias, pessoas e comunidades, o CAM posiciona-se como um espaço de reflexão e de construção de novas narrativas sobre o mundo contemporâneo. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2023)

## **A renovação**

A recente remodelação do CAM, sob a direção do arquiteto japonês Kengo Kuma, representa um novo capítulo na história da instituição. O edifício encontra-se fechado desde agosto de 2020 para realizar o projeto da obra Vértice Sul, e mantém a sua atividade, com a Coleção Moderna em rotação por diferentes contextos nacionais e internacionais, com o projeto “CAM em movimento” por toda a área metropolitana de Lisboa, com colaborações com outras instituições e projetos e com o apoio a artistas.

A reabertura em setembro de 2024 marca o compromisso do CAM em continuar a desempenhar o seu papel, oferecendo ao público um espaço ainda mais acolhedor e estimulante para a experiência artística. A coleção do CAM será apresentada em exposições rotativas e diversificadas, explorando diferentes contextos e perspectivas. Paralelamente, a instituição continuará a promover a produção artística contemporânea, com destaque para novos projetos de artistas portugueses e internacionais. Além disso, o novo CAM inaugura espaços dedicados à arte sonora e a obras em papel. Um programa de *live arts* complementa esta proposta, refletindo a pluralidade e a complexidade da produção artística contemporânea.

*Engawa* é o elemento arquitetónico mais marcante do novo edifício. Kuma, inspirado nesta tipologia, concebeu um edifício que integra um espaço liminar entre o interior e o exterior. Incorpora elementos da arquitetura tradicional japonesa adaptada e reinterpretada para criar uma área contemporânea e inovadora. Com este espaço ambíguo, o arquiteto estabeleceu uma conexão mais íntima entre o visitante, a arquitetura e a natureza. A multiplicidade de acessos e a abertura dos espaços expositivos contribuem para essa experiência, convidando o público a explorar o edifício de forma mais livre e intuitiva. (Centro de Arte Moderna, n.d.)

O novo projeto renova não só o edifício como a sua envolvente exterior, com uma nova área de jardim que recupera de alguma forma o plano original do arquiteto paisagista. Mantém-se a lógica arquitetónica do eixo norte-sul, na ideia de um jardim único que abraça e atravessa os edifícios, num contínuo fluido entre interior e exterior. É simbólico como os contornos deste jardim integram a envolvência urbana em volta, com uma nova abertura para a Rua Marquês da Fronteira. A Fundação ganha a forma de um campus com a dimensão de um quarteirão, com duas entradas nobres para ruas principais, substituindo a anterior entrada lateral e quase escondida para o CAM.

A nova entrada é jardim e de muros baixos que se convertem em banco, num convite mais social e acessível a quem passa em redor. Os jardins permitem este atravessamento

orgânico e integrado entre edifícios neste complexo da Fundação. O CAM afirma-se como um espaço um contraponto da contemporaneidade, de experimentação, de desafio dentro deste complexo, mantendo os mesmos valores e conceitos do CAM no seu início.

### **3.2. Histórico de projetos participativos**

Os projetos participativos marcam fortemente a programação da Fundação Calouste Gulbenkian e Centro de Arte Moderna. Para este enquadramento, serão levantados alguns projetos que marcam o percurso mais recente da história da instituição. Como abordado anteriormente, a função educativa dos museus aliada a uma responsabilização social e de acessibilidade determinam o percurso das instituições culturais contemporâneas, incluindo nas programações métodos de mediação e inclusão. As propostas deste carácter são desenvolvidas em articulação com o Serviço Educativo da instituição, e para isso destaca-se a gestão interna deste departamento.

A gestão unificada do Museu Calouste Gulbenkian com o Centro de Arte Moderna, sob a liderança de Penelope Curtis, marcou uma nova fase na história da instituição no final de 2015. A diretora britânica, primeira mulher a ocupar o cargo, implementou uma estratégia de maior abertura ao público, procurando conectar as duas coleções e ampliar o alcance da instituição (Carvalho, 2016). Esta mudança implicou uma transformação na estrutura organizacional e resultou na fusão das duas equipas, permitindo a coexistência de duas narrativas distintas sob o mesmo território: a da 'Coleção do Fundador' e a da 'Coleção Moderna'. Da mesma forma, o Serviço Educativo unificou-se, respondendo aos projetos relativos a ambas as coleções. Os impactos observados foram a diminuição de uma oferta para optimização de recursos e uma maior taxa de ocupação em cada atividade. Neste âmbito desenvolveu-se o projeto “O Nosso Km2”, um projeto participativo com a vizinhança imediata do Museu. Consolidaram-se também atividades com públicos com necessidades especiais e com comunidades muçulmanas residentes em Portugal, numa perspetiva de aproximação através da coleção islâmica da FCG. Refletiu-se também um impacto bastante positivo nas atividades educativas, relacionadas com as coleções e as exposições temporárias. O público escolar representa uma grande parte deste público, contudo estende-se em visitas e outras atividades destinadas ao público em geral (adultos) e em oficinas criativas para famílias, crianças e jovens. No entanto, em 2021, a Fundação optou por retornar a um modelo de gestão dual, nomeando diretores distintos para o Museu da FCG e para o CAM, António Filipe Pimentel e Benjamin Weil respetivamente. Essa decisão marca uma nova etapa na história da instituição, com cada um dos centros retomando sua autonomia. Da mesma forma, o trabalho do serviço educativo do CAM ganha autonomia. É

importante anotar isto visto que o CCJ surge como uma iniciativa exclusiva do CAM, apesar de viver no conhecimento e proximidade da FCG. (Fundação Calouste Gulbenkian, 2022)

Neste segmento, destacam-se projetos recentes na alçada da nova direção do CAM, dando destaque às propostas instauradas pela instituição mesmo de portas fechadas. O último relatório de contas apresentado pela Fundação Calouste Gulbenkian, de 2023<sup>16</sup>, menciona a aposta do programa educativo do CAM em projetos participativos:

- “Entre olhares, Encontros (in)comuns” é uma exposição resultante de um projeto participativo de extensão, tipologia fora de portas, com obras do CAM e co-curadoria de um grupo de 15 utilizadores da Biblioteca Municipal de Alcântara, que estiveram envolvidos em todo o processo. Este projeto foi apresentado em janeiro de 2023.
- “Lugar(es)” é um projeto participativo com quatro escolas primárias de Lisboa numa criação conjunta com o artista Márcio Carvalho (Portugal, 1981). O processo de colaboração teve a duração de 9 meses, abrangendo 163 alunos, sete professoras e quatro educadoras artísticas, e explorou a noção de lugar, na interseção de conceitos como identidade, memória e estruturas de poder. Esta experiência participativa desafia as práticas convencionais de ensino, proporcionando às crianças a oportunidade de construir conhecimento de forma autónoma e colaborativa, tanto no ambiente escolar quanto no museológico. A instalação artística foi inaugurada num contentor marítimo no Jardim da Fundação. Esta iniciativa foi apresentada em junho de 2023, e insere-se na Fábrica de Projetos do CAM. A Fábrica de Projetos desenha propostas educativas para a promoção de lugares de cruzamento e diálogo entre o museu e escola, trabalhando questões de cidadania - o que reforça o papel social e cívico das instituições culturais, tendo eixos de aprendizagem através da arte como estrutura. O projeto atua desde 2017 de forma inclusiva, colaborativa e participativa.
- Ainda no âmbito da Fábrica de Projetos, “Lugar Infinito” foi apresentada em junho de 2024 numa instalação site-specific pensada para o Jardim Gulbenkian. A segunda edição parte da mesma premissa de colaboração entre escolas e um artista - Fidel Évora (Cabo Verde, 1984), nesta edição, com 142 alunos das escolas do Agrupamento Marquesa de Alorna, em Lisboa, e a equipa de mediação. Esta edição abordou questões de identidades biográficas, culturais e sociais. Alia-se também às celebrações dos 50 anos da Revolução do 25 de abril de 1974, lançando o questionamento de que revoluções que nos faltam fazer. Em colaboração artística

---

<sup>16</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/publications/relatorio-e-contas-2023/> (Acesso a 12.04.2024)

com Fidel Évora, afirmou-se o lugar de debate, reflexão e cocriação reveladores do processo participativo.

- “Sons da Revolução” segue também o mote de celebração dos 50 anos da Revolução do 25 de abril de 1974 e resulta numa performance musical criada pelo artista Mikhail Karikis com 52 alunos do Artallis – Conservatório d’Artes de Loures, entre os 14 e os 24 anos, com os compositores Sara Ross, Teresa Gentil e Francisco Joaquim, o coreógrafo Maruan Sipert e o sociólogo e músico Alix Sarrouy. O projeto artístico e participativo desenvolveu-se ao longo de um ano e irá culminar numa performance no Grande Auditório da Fundação Calouste Gulbenkian com a Orquestra Gulbenkian, a 14 de setembro de 2024, e numa obra audiovisual a apresentar no CAM – Centro de Arte Moderna Gulbenkian, em 2025. Este projeto expande a relação dos jovens com a produção artística contemporânea, utilizando métodos colaborativos e participativos de trabalho.

### 3.2.1. Imagina

A par da programação educativa e participativa apresentada anteriormente, um eixo de projeto importante de aprofundar é o da relação estreita entre o CAM com o público jovem - revelado no “Imagina CAM Jovens”. O projeto tem vivido com diferentes variações no nome e ramificações, sendo fulcral entender a cronologia deste para apresentar o estudo de caso em seguimento. Esta cronologia foi construída a partir da consulta de Relatórios da FCG entre 2020 e 2023 e das páginas dedicadas aos projetos no website da FCG e CAM.

#### *Ano 2020*

Em 2020, o projeto “Gulbenkian 15-15 Imagina”<sup>17</sup> é lançado no âmbito do projeto europeu ADESTE+ (Audience Development Strategies for Cultural Organisations in Europe)<sup>18</sup>. Enquadra-se na tipologia de longa duração, formando um coletivo de jovens entre os 18 e os 25 anos de idades que entre janeiro e julho de 2020 colaboram numa experiência de co-programação, a par dos seus colegas e das equipas e espaços da instituição. Foi realizada uma *opencall* como forma de seleção de 21 jovens. Cruza os vários serviços educativos da FCG - Música, Museu, CAM e Jardim. Este projeto integra a estratégia de auscultação dos públicos jovens e incentiva a participação ativa em ações como planeamento, desenho e implementação de programação para os seus pares - semelhante

---

<sup>17</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/projects/gulbenkian-15-25-imagina/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>18</sup> Consultar em: <https://www.adeplus.eu/> (Acesso 12.09.2024)

ao que Naomi Horlock define de trabalho *peer-led*, uma programação de jovens para jovens (2000). O projeto dividiu-se em três fases: formação (janeiro-março), ideação e investigação para desenho da programação (março-abril) e implementação da programação (maio-junho). Resultou num ciclo de conversas moderadas pelos jovens com artistas, investigadores, performers, ativistas e profissionais da cultura, o “Ciclo Imagina – pensar o futuro agora”. As três mesas-redondas abordaram os temas: “A quem pertencem as ruas?”, “Os corpos habitam os espaços, ou os espaços habitam os corpos?” e “Se a arte é um ato de resistência, a que resiste?”. O projeto foi finalizado com um vídeo-memória do processo.

Este projeto desenvolveu-se em torno da metodologia ACED: *Audience-Centred Experience Design*, um conjunto de estratégias de pensamento e ação fomentadas pela entidade promotora ADESTE+. Esta metodologia é promotora de mudanças nas instituições culturais ao colocar a experiência do público no centro do trabalho de desenvolvimento e programação. ACED promove a construção de projetos-piloto para públicos específicos e incentiva a mudança organizacional através destas experiências.

No mesmo ano, a FCG lança o projeto “Gulbenkian 15-25 Participa”<sup>19</sup>, que decorreu entre janeiro de 2020 e fevereiro de 2021 e teve como objetivo envolver e auscultar jovens da faixa etária entre os 15 e os 25 anos nas iniciativas da instituição, a partir da decisão tomada durante o planeamento estratégico da Fundação Calouste Gulbenkian. Em colaboração com a ONG ComParte<sup>20</sup>, o projeto consistiu em encontros presenciais e online e procurou escutar as perspectivas, interesses e necessidades de 51 jovens de todo o país. Os participantes são intitulados de “prós” por serem especialistas no que funciona melhor para eles e no que desejam transformar na sociedade. Resultou na formulação de um caderno de recomendações estratégicas apresentadas à administração e direções da Fundação Calouste Gulbenkian, comunicando em primeira mão o que esperam e necessitam das instituições culturais quando participam em programações direcionadas para a sua faixa etária. O documento pode ser consultado online<sup>21</sup> e divide-se em três capítulos: um primeiro que exprime o que é ser jovem nos dias de hoje - “É mudança, transformação e adaptação”, “É ter muito por descobrir, experimentar, conhecer, aprender”, “É também precisar de alguém próximo para apoiar”; o segundo explora as expectativas para o futuro, manifestando o desejo dos jovens em estar mais envolvidos com a sociedade, e os vários setores de atuação; o terceiro capítulo, com o título que dá nome ao documento “Será que isto é para

<sup>19</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/projects/gulbenkian-15-25-participa/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>20</sup> O ComParte é um projeto de âmbito nacional de envolvimento cívico e transformação social, desenvolvido em parceria com a organização norueguesa Fábrica da Mudança. A partir de metodologias criativas e inovadoras de participação, criam contextos não-formais e inclusivos para que jovens e pessoas refugiadas possam contribuir para o desenho e melhoria de serviços, programas e políticas que lhes dizem respeito. Mais informação disponível em: <https://www.comparte.pt/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>21</sup> Consultar em:

[https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2022/01/Caderno\\_15\\_25\\_AF\\_02\\_Online\\_compressed.pdf](https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2022/01/Caderno_15_25_AF_02_Online_compressed.pdf) (Acesso 12.09.2024)

mim?”, apresenta as recomendações estratégicas para as instituições culturais, contextualizando uma “checklist da participação”:

- FAÇO A DIFERENÇA, CONTRIBUO E TENHO IMPACTO**
- OUVEM-ME, VALORIZAM-ME E RECONHECEM-ME**
- CRESCÇO, SUPERO-ME E DESENVOLVO POTENCIAL**
- CRIO LAÇOS E SINTO-ME PARTE DA COMUNIDADE**
- HÁ AFETOS, POSSO EXPRESSAR EMOÇÕES, GOSTAM DE MIM**
- HÁ PESSOAS QUE SÃO PILARES, ORIENTAM E DÃO SUPORTE**
- HÁ DESAFIO E AVENTURA: POSSO DESCOBRIR E EXPERIMENTAR**
- POSSO SER EU PRÓPRIO/A, POSSO ESCOLHER – SOU ACEITE**
- ASSUMO RESPONSABILIDADES E COMPROMISSOS**
- É UM ESPAÇO SEGURO**
- É ESTIMULANTE, DIFERENTE E DIVERTIDO – SURPREENDE**
- O PRIMEIRO PASSO É BEM DADO**

Fig. 6 - Checklist da participação, em “Será que isto é para mim? O que leva os jovens a participar?” da Fundação Calouste Gulbenkian (2021)

Posteriormente, e a partir deste documento, sucederam-se reuniões com equipas da FCG que promovem programas com jovens para aprofundar pontos relevantes das recomendações e otimizar os seus serviços.

#### *Ano 2021*

Para além do programa “Gulbenkian 15-25 Participa” que terminou em 2021, o ano foi marcado por uma nova fase de disseminação e capacitação de pares a partir da edição de 2020 do “Gulbenkian 15-25 Imagina”. Integrou os estudos de casos apresentados pela ADESTE+ Cascade capacity building workshops e Extended Waterfall workshops, ambos programas de formação de pares, a nível nacional e internacional. O projeto foi também destaque na ADESTE+ Summer School de 2021 (setembro) e na “ADESTE+ European Conference” (novembro), além de ter sido apresentado em webinars da Network of European Museum Organisations (NEMO) como um modelo de boas práticas. Nestas

apresentações, o projeto alcançou mais de três mil profissionais da área cultural e desenvolvimento de públicos.

#### *Ano 2022*

Em 2022, há uma nova ativação do projeto como plataforma “Gulbenkian Imagina”, mantendo a relação colaborativa entre jovens, artistas e equipas da FCG e CAM. O coletivo de jovens teve várias ações. Desenhou e colocou em prática uma programação no Dia Internacional dos Museus, em volta da ideia de museu enquanto pele, memória e identidade. A visão de formatos apresentados foi variada incluindo visitas, workshops, conversas e DJ sets, com diferentes interlocutores e direcionada a públicos diversificados.<sup>22</sup> Entre maio e agosto de 2022, o grupo de jovens teve curadoria do ciclo de filmes “Ecos Latentes”, uma co-programação para o CAM em Movimento instalado no contentor marítimo presente no Jardim da Fundação Calouste Gulbenkian. As escolhas tiveram como ponto de partida a coleção do CAM, sugerindo novas leituras de uma narrativa que explora a morte e a transformação, através do desaparecimento da presença humana até à desmaterialização e abstração espacial. Em 2022, no eixo Imagina, acontece ainda o “Laboratório de Imaginação 2022: Corpos, Desejos e Ecologias”, dirigido a jovens dos 18 aos 25 anos, de *backgrounds* distintos. A primeira edição deste projeto desenvolve-se com um grupo de jovens e artistas interdisciplinares, assumindo o carácter experimental através da criação artística com o intuito de pesquisar novas formas de pensamento e atuação sobre desafios do presente. A imaginação e a fabulação são peças centrais deste laboratório como mecanismos políticos de fomentar outros futuros possíveis. São explorados temas como ecologia, investigação somática e género, com a orientação de Rita Natálio e Alina Ruiz Folini e participação pontual de outros artistas. O laboratório contou com momentos de abertura ao público.<sup>23</sup>

#### *Ano 2023*

Em 2023, o CAM prolonga o eixo Imagina com uma segunda edição do laboratório experimental para jovens e lança o Conselho Consultivo Jovem 23-24, que irá ser desenvolvido mais à frente. O laboratório é lançado com o nome “Fabulatório: Laboratório de práticas ficcionais e performativas” e acontece entre setembro de 2023 e fevereiro de 2024, com orientação de Rita Natálio e Alina Ruiz Folini e a intervenção pontual de outros artistas. O laboratório explora nesta edição práticas corporais e ficcionais em volta da imaginação coletiva, afirmando-se como uma plataforma de pensamento-ação para jovens. Cada sessão teve como base a experimentação - performativa, sensorial, visual, entre outros - com o

---

<sup>22</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/dia-internacional-dos-museus/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>23</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/laboratorio-da-imaginacao-corpos-desejos-e-ecossistemas/> (Acesso 12.09.2024)

objetivo de gerar processos ficcionais e especulativos. É de salientar o carácter inovador desta proposta de programação jovem por criar um espaço dentro da instituição livre para experimentar, construir e desconstruir, explorar esferas políticas e sociais em coletivo, e colaborar com um corpo de artistas diverso - “O laboratório é um espaço plural, aberto à diversidade de pessoas, de experiências de vida, saberes e interesses, e também um território onde podem surgir colaborações inesperadas e aprendizagens imprevisíveis.”<sup>24</sup>

Marta Branco Guerreiro investiga sobre a criação destes espaços comuns dentro do espaço institucional através de práticas de participação, aprofundado nas práticas da FCG e do CAM. A criação destes momentos de experimentação aumentam a flexibilidade na relação entre o museu e programação e o seu público. Estes acontecimentos são como “pequenas ilhas em torno do museu” e com condutas que podem influenciar o *modus operandi* da própria instituição, isto é, “como é que num terreno institucional, com modos operativos altamente regulados, pode haver lugar para formas de pensamento divergentes” (Guerreiro p.5, 2023).

Como observado nesta cronologia de projetos, a participação ganha presença na instituição, aprofundando e estendendo os laços e ações possíveis entre todos os intervenientes. Vão sendo acrescentadas peças a cada proposta, como uma maior tomada de decisão, maior envolvimento, maior liberdade de escolha e intervenção, maior espaço de criação de um lugar comum entre todos, como a bibliografia especializada confirma:

“A participação deve infiltrar-se nos museus, nas reservas, nos objetos como um sussurro permanente a que já não é possível fugir. Deve, por assim dizer, tornar-se um *modus operandi*.” (Guerreiro, p.6, 2023)

A apresentação desta cronologia, do contexto institucional do Centro de Arte Moderna e da Fundação Calouste Gulbenkian, comprovam a atividade contínua de programações distintas para jovens.

---

<sup>24</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/fabulatorio/> (Acesso 12.09.2024)

## 4. O CONSELHO CONSULTIVO JOVEM 23-24 DO CAM

“Queríamos ouvir os jovens - mas nada melhor do que ouvi-los num lugar onde aquilo que ouvimos, as suas vozes, podem influenciar verdadeiramente aquilo que é um plano estratégico de uma instituição.”<sup>25</sup>

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso desta investigação, elencando a apresentação de resultados e discussão. Enquanto investigadora, acompanhei o Conselho Consultivo Jovem durante o seu funcionamento, com 2 a 3 sessões por mês, ao lado do grupo de participantes envolvidos nesta edição. Esta observação participante permitiu-me acompanhar os participantes, equipas e as diferentes dinâmicas num período de tempo de 10 meses, preservando a posição de observadora e rigor metodológico.

Como mencionado no segundo capítulo, esta investigação responde à questão “**Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?**”, com os objetivos mais específico de: 1. acompanhar o Conselho Consultivo Jovem do CAM, com o objetivo de compreender o porquê da sua criação, funcionamento e expectativa de resultados; 2. refletir sobre processos e metodologias de gestão interna no CAM na integração de programas de participação jovem; 3. explorar as vantagens e desafios de projetos participativos, no caso específico da inclusão de jovens na tomada de decisão junto da instituição, bem como as limitações na gestão e criação partilhada. Para responder à questão e ir ao encontro destes objetivos, foram constituídas três subquestões como três áreas de análise para este estudo de caso. Olhando para o Conselho Consultivo Jovem podemos escolher três óticas:

- Como se *pensa* um Conselho Consultivo Jovem? - ótica da instituição,
- Como se *opera* um Conselho Consultivo Jovem? - ótica da metodologia,
- Como se *vive* um Conselho Consultivo Jovem? - ótica dos participantes.

Cada uma fornece diferentes perspetivas, e visões parceladas que devem ser conjugadas para um olhar mais completo sobre este objeto de estudo. A partir de cada subquestão e ótica foram constituídas subcategorias para aprofundar o objeto de estudo e usados diferentes instrumentos de produção de dados que se cruzam tendo como base comum a observação participante, que informou as escolhas metodológicas ao longo de dez meses. Estas perspetivas organizam este capítulo em três subcapítulos, onde será apresentada a produção e interpretação de dados em conjunto com a sua discussão à luz da revisão de literatura realizada no primeiro capítulo.

---

<sup>25</sup> Excerto de entrevista a Susana Gomes da Silva, coordenadora do Serviço Educativo do CAM, realizada a 6 de Março de 2024. Consultar anexo B.

Para iniciar este estudo, é imperativo introduzir o Conselho Consultivo Jovem 23-24. O CCJ é um grupo de jovens composto por 9 membros entre os 20 e os 28 anos que ao longo de 10 meses refletem sobre a estratégia, planeamento e programação do CAM, explorando as necessidades da sua geração e contribuindo para processos de mudança da instituição. Este conselho é formado num exercício de escuta e abertura à partilha de ideias, sugestões e recomendações, nas suas próprias vozes e perspetivas. Os campos de atuação abrangem todas as áreas do CAM: direção, curadoria, coleção, comunicação, divulgação, educação e programação. Esta primeira edição aconteceu no ano letivo 2023-2024, e contou com 20 sessões de trabalho entre 17 de outubro de 2023 e 28 de junho de 2024, numa média de 2 a 3 sessões por mês nas instalações da Fundação Calouste Gulbenkian. As sessões de trabalho aconteceram maioritariamente às terças-feiras, entre as 14h e as 17h. Para além das sessões, existiram outros momentos de contacto e ação entre os jovens e a instituição, consoante a evolução e necessidades do projeto. A participação neste projeto teve a remuneração de 1000 euros.

Quando este projeto foi lançado, pretendeu-se que o grupo acompanhasse o momento de reabertura do CAM bem como o tempo subsequente, na janela temporal entre outubro de 2023 e junho de 2024, visto que a inauguração estava prevista para o mês de maio de 2024. Devido a mudanças internas, condicionadas pelo andamento das obras do edifício, a reabertura move-se para setembro de 2024. Esta alteração resultou num convite de extensão do CCJ aos seus membros, prolongando a sua ação entre os meses de setembro e novembro de 2024.

A ação deste conselho consultivo jovem é distinta no seu formato de participação. O processo de participação na instituição ganha o formato de um projeto de participação política. Não se trata de um projeto de participação cultural onde os jovens são convidados a co-criar um objeto/formato artístico, mas têm uma ação política interna de propostas ou de validação do trabalho a partir da perspetiva jovem.<sup>26</sup>

O Conselho Consultivo Jovem, a partir das tipologias de programas de jovens desenhadas por Carolina Silva (2022), enquadra-se na tipologia de longa duração, na subcategoria de grupo consultivo. A temporalidade da primeira edição do projeto é de 10 meses, tem o objetivo de envolver jovens de forma continuada dentro da instituição cultural e reflete as estratégias identificadas com participação remunerada, reconhecendo a importância do trabalho dos jovens e contributo para a instituição.

---

<sup>26</sup> Consultar painel "Processos de participação nas instituições" em "Isto é PARTIS & Art for Change 2024", conferência que aconteceu a 26 de janeiro de 2024 na Fundação Calouste Gulbenkian. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/agenda/modelos-de-escuta-e-participacao-na-cultural/> (Acesso 12.09.2024)

## 4.1. Como se *pensa* um Conselho Consultivo Jovem?

O Conselho Consultivo Jovem é um projeto participativo para jovens criado pelo Centro de Arte Moderna da Fundação Gulbenkian, em 2023, e coincide com o momento de renovação do edifício e com a sua reabertura próxima. Este subcapítulo irá analisar o Conselho Consultivo Jovem (CCJ) da perspectiva da instituição, explorando as categorias da sua criação, objetivos e limites, expectativas e impacto, e gestão interna para a sua instauração. Foram utilizadas como fonte de dados as entrevistas realizadas a Susana Gomes da Silva, coordenadora do Serviço Educativo do CAM, e a Daniela Vieitas, gestora do projeto CCJ, como também dados produzidos durante a observação participante.

### 4.1.1. Criação

Como explorado anteriormente no terceiro capítulo, o CCJ surge de uma linha de projetos participativos com jovens do CAM, e enquadra-se no eixo “Imagina”, uma plataforma dedicada a imaginar futuros entre vários formatos de programação, dirigida a jovens. O projeto é desenvolvido e coordenado pela equipa de programação educativa do CAM, e envolve todas as equipas do centro de arte e cultura. A instituição identificou nos anos anteriores uma ausência dos jovens como visitantes independentes. Susana Gomes da Silva explorou esta questão na entrevista dizendo:

“(…) quando pensamos em jovens que decidem voluntariamente em função dos seus gostos e das suas vontades usarem ou usufruir de uma oferta cultural, nós não somos espaço. Não somos nós como não são a maioria dos museus. Portanto, isto apesar de tudo é uma tendência... Isto era uma coisa que nos preocupava e fazia-nos ter muita consciência de que provavelmente para podermos perceber esta ausência teríamos que trabalhar com os jovens, e não continuarmos a tentar desenhar para.” (Anexo B)

O projeto “Imagina” enquadra-se num movimento de mudança organizacional vivido dentro da instituição instigado com apoio e parceria com ADESTE+, e que promoveu um repensar interno, de auto-análise, e de aproximação às suas audiências.

“(…) Uma instituição cultural centrada nas audiências tem necessariamente práticas diferentes de uma instituição cultural centrada nos conteúdos, ou noutros tipos de conceitos.” (Anexo B)

Foi uma oportunidade de testar programas piloto com participação de jovens, de longa duração, que integrassem ações de maior responsabilidade e ação dentro da instituição, como é o caso da co-programação e co-curadoria. Contudo, este formato apresenta alguns limites à nova ambição do CAM, que procura uma evolução das formas de participação e convoca os jovens a outro lugar:

“(…) nós queremos e gostávamos muito que eles pudessem sentar-se connosco, pensar connosco e influenciar positivamente aquilo que é a vida efetiva de uma instituição que vai abrir - o seu plano estratégico, sua ação, as suas linhas diretrizes...” (Anexo B)

Podemos assim traçar uma linha que vai adicionando peças de ação nesta cronologia de projetos do CAM. O Conselho Consultivo Jovem começa a ser sentido dentro da instituição como uma necessidade para responder diretamente à recriação do centro de arte e cultura, incluindo a escuta destas vozes, em primeira pessoa, para poderem influenciar e contribuir para este momento significativo na vida do CAM. Este mote de renovação inspira vários movimentos de gestão interna, voltando-se para os públicos, para o exterior, e permitindo um cruzamento de percepções. Esta renovação, por dentro e por fora, dita uma nova missão e mediação, anunciando o CAM como...

“(…) uma instituição que se assume como um espaço permeável, aberto, atravessável em termos de pensamento, e isso implica poder ouvir as muitas comunidades, que servimos e que queremos representar. Portanto, os jovens aqui, sendo um público prioritário, eram ainda mais fundamentais na construção deste novo espaço, desta nova maneira de estar.” (Anexo B)

Algo importante a salientar nas políticas de inclusão é que o convite deve ser uma extensão do público e não apenas uma reprodução do que já são as práticas dentro da instituição, como refere Coffee:

“(…) the intention must be to seek out and embrace, on their own terms, the ingenuities that continually arise in the shadows or as subversions of the established narratives.” (Coffee, K., 2008, 271)

A partir da observação participante, pude assistir e sentir a este momento efetivo que Susana Gomes da Silva menciona como um “momento muito particular” e que “o CAM está mesmo a repensar-se”, sentido no modo de operação da instituição e nas ações sucessivas

que procuram um aprofundar, aprimorar, e otimizar do seu papel que desejam desempenhar na sociedade. A reabertura de portas está agendada para 21 de setembro de 2024 ao público e convoca a nova missão: “libertar o poder transformador da arte para gerar mudanças pessoais e sociais.”<sup>27</sup>

Este ponto de viragem institucional, acompanhado da revisão da missão e visão da instituição, situa de forma clara as tomadas de decisão internas e a escolha de criar um Conselho Consultivo Jovem. De acordo com Hooper-Greenhill,

“In all situations of change, it is vital importance to be very clear about the philosophy and objectives of the museum, and to be able to articulate with informed precision exactly why one course of action is more desirable than other.” (Hooper-Greenhill, 1994, p.135)

O CCJ surge então em dois movimentos: o alargamento das propostas da plataforma “Imagina” e o momento de renovação do CAM para a sua reabertura. A mais recente direção do CAM, constituída por Benjamin Weil como diretor e Ana Botella como directora-adjunta, resgatam um mote já expresso no manifesto do programa ACARTE, Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte, lançado em 1984 por Madalena Perdigão, e que tanto marcou a filosofia do CAM - vamos correr riscos<sup>28</sup>. Susana Gomes da Silva revela como “esta nova direção está disposta a abraçar o risco” e como isso permite às equipas sentirem-se mais seguras para inovar, modificar, e renovar por haver esta “rede”. Incorporar o risco, a tentativa-erro, a abertura e flexibilidade na gestão interna torna a instituição num terreno mais fértil para arriscar em programações distintas, de maior encontro e impacto para a vida interna e externa à instituição:

“Vamos correr riscos, vamos cometer erros. (...) Vamos ser um espaço vivo, em que se passa de uma exposição a um espetáculo de teatro ou de dança, em que se assiste a um concerto e se fica para a projeção de um filme ou para a leitura de um poema, em que se participa num espetáculo, em que tudo isso acontece ou em que tudo pode acontecer.” (Perdigão, 2023)

---

<sup>27</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/conselho-consultivo-jovem-23-24/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>28</sup> “Vamos correr risco” é uma frase célebre de autoria de Madalena Perdigão, presente na mais recente edição de textos da sua autoria, lançada por Tinta da China e Fundação Calouste Gulbenkian em 2023. Esta frase enquadra a programação irreverente do ACARTE, que apostava numa releitura crítica do cânone artístico, em interdisciplinaridade, e em novas estratégias de mediação cultural. Consultar projeto ACARTE em: <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/acarte/> (Acesso 12.09.2024)

Semelhante ao Conselho Consultivo Jovem 24-24 do CAM, é o programa para jovens *Raw Canvas*, lançado em 1999 na Tate Modern, Londres, mencionado no primeiro capítulo. Foi criado antes da instituição cultural abrir ao público e com um objetivo muito claro para além da estratégia de extensão e de *marketing*: a formação de públicos de diversos contextos socioculturais, e criar vínculos para o futuro entre esta demografia e a arte. É possível verificar a distância temporal entre os dois programas.

Para a criação deste Conselho Consultivo Jovem, foram tidos em consideração vários aspetos chave. Na entrevista a Susana Gomes da Silva, a coordenadora sugere:

- **Definir realmente o âmbito e ambição** - “Por ambição quero dizer quanto tempo é que os jovens terão connosco, quantos jovens é que nós temos capacidade de albergar, como é que vamos coordenar, como é que vai ser feita a articulação do conselho com todas as áreas de trabalho, da equipa alargada, como é a equipa alargada de qualquer instituição artística ou cultural, qual é o papel efetivo que vamos dar estes jovens, e qual é a carga horária que isso vai implicar...” (Anexo B).

Esta definição permite criar um primeiro enquadramento de um CCJ dentro de uma instituição cultural, na sua necessidade, no seu “para quê” que informa o objetivo da sua criação e posicionamento estratégico e político, bem com clarificar tanto para a instituição como para os participantes uma série de fatores importantes que definem o compromisso lado a lado.

- **Envolvimento da equipa alargada** - O CCJ parte da programação educativa da instituição, na sua criação, e é gerido por duas pessoas da equipa, mas depende ativamente do envolvimento das várias equipas do CAM ser integrado na orgânica de funcionamento da instituição para cumprir o seu propósito. Susana Gomes da Silva menciona a necessidade prévia deste compromisso ser trabalhado e sentido tanto a nível horizontal como a nível vertical, para criar um vínculo de curiosidade, de capacidade de aplicar o seu objetivo e, ainda, produzir mudanças.

Sobre a dimensão horizontal: “Antes de lançar o que quer que seja, é essencial que se trabalhe de facto também a perspectiva e a necessidade de um conselho consultivo pelas várias equipas, o que é que é isso implica em tempos de trabalho (...), implica horas de trabalho para outras pessoas, um compromisso, que haja disponibilidade das equipas para ouvir, porque o conselho consultivo vai fazer perguntas, vai trazer propostas... E vão muitas vezes pôr em causa *status quo*, formas de procedimento... Formas de fazer de toda a vida e, de repente, é uma pergunta que vem de um olhar de fora... Portanto, a equipa tem que sentir isto como

uma mais-valia, que também tem a ver consigo, e não como imposição vinda de outro lugar. Este envolvimento das equipas é outro elemento chave.” (Anexo B)

Sobre a dimensão vertical: “Numa instituição como a nossa, que é bastante hierárquica e muito grande, obviamente que o envolvimento de direção envolve depois o envolvimento da administração, e o reconhecimento e a aceitação. Isto é um circuito de validação vertical, mas que é essencial para que depois o conselho possa dar frutos. É um processo de validação e é um processo de indigitação de poder, a partir do momento em que ele é reconhecido neste contexto vertical, a célula que se vai constituir vai ter o poder de facto de gerar recomendações, sugestões, à partida há um compromisso com a aplicação dessas questões e recomendações.” (Anexo B)

Estas dinâmicas trazem um novo paradigma dentro da instituição - “Digamos que a educação está aqui central.” (Anexo B) O lugar que um projeto deste carácter ocupa espaço dentro de uma instituição, agita de uma forma particular. O projeto proporciona outra temporalidade e ênfase por ser gerido sob a responsabilidade de várias equipas. Ao contrário, a ação dos serviços educativos dentro das instituições é colocada num plano secundário de ação por surgirem em complemento às programações.

- **Definir a estrutura do trabalho e o seu calendário** - Existem várias fases de trabalho que definem o tempo de ação desta iniciativa. Antes de direcionar a *opencall* ao público jovem estipulado, o compromisso com as equipas estava assegurado, tanto na sua ação como nos *outcomes* esperados do CCJ, e várias alíneas são necessárias como “A quem é que se dirige, qual é o objetivo e qual é a proposta ou desafio que está a ser lançado aos jovens, mas também qual é carga horária, qual é o calendário, como é que se processa...” (Anexo B) A *opencall* foi também testada previamente com o público-alvo para aprimorar linguagem e abordagem.
- **Definir o desenho das sessões** - Este elemento suscita a necessidade de praticidade para todos os membros envolvidos. Este *design* reforçou a estrutura característica do CCJ, que se distingue de um projeto formativo por responsabilizar e tirar partido de forma horizontal destas vozes. Susana Gomes da Silva comenta a importância desta abordagem distinta: “tem que ser centrado numa prática porque nós não podemos continuar eternamente a colocar os jovens naquele lugar de quem está sempre em formação, porque de facto eles estão em formação na mesma! Mas nós construímos um conselho consultivo porque precisamos de consultores jovens - significa que neste aspeto, eles são os nossos especialistas! E tu não dás formações aos especialistas normalmente, não é? Portanto, não há de ser a categoria jovem que vai tornar isso diferente. É extremamente importante percebermos que as sessões são para podermos consultar os nossos especialistas naquilo que nos faz

falta.” (Anexo B) As implicações diretas desta abordagem incluem: as equipas afastarem-se de formatos de apresentação, dando preferência a contextualizações que se desenvolvem em perguntas, o que leva a um diálogo mais ativo entre todas as partes presentes na sessão; as equipas trabalharem a partir de situações concretas, que ainda não aconteceram, para pedir intervenção direta dos membros do CCJ, criando pequenos impactos de mudança em tempo real.

- **Alocar um profissional exclusivo ao projeto** - Devido à grande dinâmica que um CCJ necessita, tanto pela coordenação dos seus membros como envolvimento com diferentes atividades e equipas, é importante ter um profissional que estabelece estas ligações constantes. No caso do CAM, foi optado por contratar uma gestora de projeto, em part-time, que se dedica a este eixo exclusivamente. Susana Gomes da Silva reforça a sensibilidade necessária para esta gestão e atenção a todas as partes envolvidas: “Estes processos precisam de um elemento de confiança, de ponte, de referência, aquele que está sempre presente e faz toda a comunicação. O elemento de referência para o próprio coletivo.” (Anexo B)

Vários pontos dos aspetos chave elencados coincidem com os do artigo “Youth Advisory Boards: Perspectives and Processes” de Moreno et. al (2021), apresentado no primeiro capítulo. Retomo alguns dos aspectos que se cruzam com a criação do Conselho Consultivo Jovem 23-24 do CAM: os propósitos e valores na base processo, destacando a abertura ao feedback dos jovens como fulcral, na sua experiência e individualidade, e a reciprocidade na relação - coincidem com a definição de âmbito e missão e envolvimento da equipa alargada; o planeamento do grupo, entendendo o tamanho e composição pretendido e o cronograma do projeto - coincidem com a definição da estrutura do trabalho e o seu calendário; o recrutamento, desde a criação e comunicação ao processo de seleção - de igual forma, coincide com a definição da estrutura do trabalho; e, por último, o funcionamento das reuniões dos conselhos, que requer comunicação constante e acompanhar as preferências do grupo de jovens para uma melhor fluidez no processo e relação - coincide com a definição do desenho das sessões. Estes aspetos chave constituem assim um modelo relevante que pode ser aplicado em instituições de arte e cultura.

Quando Susana Gomes da Silva abordar o aspeto chave de envolvimento da equipa alargada, expressa os movimentos de validação a nível horizontal e vertical dentro das equipas para que seja possível executar um projeto como o Conselho Consultivo Jovem. Compreende-se que apesar deste movimento de mudança, em que “digamos que a educação está aqui central.” (Anexo B), também existe um contraste entre a estrutura fluida e experimental de um projeto participativo como o Conselho Consultivo e a estrutura rígida e complexa de uma instituição. Um Conselho Consultivo Jovem demanda a abertura de

processos, a partilha do lugar de tomada de decisão, a desconstrução de procedimentos, com base num gesto democrático de partilha de poder, abertura e diversidade de vozes que certos autores já reforçaram:

“The educational world celebrated diversity, democracy, equality and openness. But the museum world remained in an older mould, where relationships continued to be hierarchical and unequal, where processes were closed, and where power was preserved and defended.”  
(Hooper-Greenhill, 1994, p.138)

A criação do Conselho Consultivo Jovem demonstra um gesto de grande novidade dentro da instituição e parte do sector de Educação da instituição de arte contemporânea. A própria filosofia da equipa e das pessoas envolvidas dita o movimento educacional proporcionado dentro da instituição. Assim, pode ser lido com o auxílio das categorias de discurso que Carmen Mörsch (2011) descreve em “At crossroads of four discourses: documenta 12 gallery education in between affirmation, reproduction, deconstruction, and transformation”, abordado no primeiro capítulo. A educação no CAM pode ser entendida através dos discursos: desconstrutivo - por examinar criticamente o seu museu, arte e os processos educacionais dentro desse contexto, e por utilizar estratégias e intervenções que seguem esse princípio; transformador - por procura expandir e constituir politicamente a instituição como um agente de mudança social, questionando a participação de longo prazo de diversas esferas públicas.

#### **4.1.2. Objetivos e Limites**

Com este segmento pretendo explorar onde se quer chegar com este projeto e algumas limitações encontradas no seu caminho. O objetivo deste conselho é que a constituição e ação deste grupo influencie o plano estratégico, planeamento e programação do CAM. Este objetivo concretiza-se através de um processo colaborativo, de pensamento coletivo e discussão de questões e problemas identificados por parte da instituição e por parte dos membros, promovendo a sua resolução e/ou optimização.

Aos membros do CCJ, foram destinados os propósitos de conhecer os bastidores da instituição cultural, as diferentes áreas e equipas de trabalho, acompanhar a reabertura do CAM, desenvolver um trabalho colaborativo com os vários setores, contribuir com ideias e participar no futuro do CAM, bem como desenvolver competências de trabalho colaborativo, análise crítica, tomada de decisão e comunicação.

O objetivo final deste conselho consultivo é gerar uma série de recomendações para o CAM, e influenciar uma nova visão e decisões futuras das várias equipas, contribuindo para uma aproximação do público jovem à instituição. As recomendações serão compiladas num documento final a ser apresentado e discutido pela instituição.

Este processo consultivo representa também a própria acessibilidade que a instituição oferece aos seus públicos. No primeiro capítulo, foram abordados os movimentos de mudança de paradigma dentro das instituições, utilizando o termo de Hooper-Greenhill (2007), de *educational turn* que promovem o olhar atento ao público mas também a possibilidade de criar espaço de aprendizagem, de questionamento, de construção de espaços de diálogo. Os processos participativos posicionam estes valores nas instituições culturais. O Conselho Consultivo é um dos formatos participativos possíveis para a criação desse lugar de acesso, e pode ser lido num cruzamento com as palavras de Rogoff:

“I want to think of education as all of the places which we have access. And access, as I understand it, is the ability to formulate one’s own questions, as opposed to those that are posed to you in the name of an open and participatory democratic process, for it is clear that those who formulate the questions produce the playing field.” (Rogoff, 2010, p.41)

O CCJ opera num objetivo distinto das programações anteriores do eixo “Imagina”. Susana Gomes da Silva afirma o objetivo do CCJ partilha de perspetivas e na tomada de decisão dentro da instituição, num movimento de transformação deste lugar para se aproximar da sua geração futura de público.

“(…) Com o conselho consultivo não estamos à procura de programadores nem à procura de curadores, estamos à procura de pessoas que tomam decisões todos os dias, que tem uma vida cultural, que escolhem os espaços que frequentam ou que não frequentam, e que nós gostávamos que pudessem ajudar-nos a pensar porque é que o nosso é um desses lugares, por exemplo, não frequentados, ou como é que ele pode passar a ser um lugar significativo, o que devia mudar.” (Anexo B)

Quando se coloca como objetivo a contribuição para uma mudança organizacional, é também de notar que existem limites no que pode ser efetivamente a ação de um conselho consultivo neste sentido. Susana Gomes da Silva entende a presença de um conselho consultivo como um processo construtivo, que vai influenciar ao seu ritmo o que são as estruturas instauradas e operações naturais de qualquer instituição cultural.

“(…) somos um conjunto de profissionais numa instituição que tem uma programação longa, que tem um conjunto de objetivos, que tem um know-how (...). Quando tens um conselho consultivo tu ouves e depois, se acreditas, e é a razão para ter um conselho, pode ajudar a resolver coisas, tomas medidas em função do que ouviste! Nem sempre modificas tudo, não é? Mas, ainda assim, eu acho que cria pelo menos uma cultura de mudança, e de escuta!” (Anexo B)

Esta cultura de mudança e de escuta é de realçar como um objetivo. Os ritmos de uma instituição cultural implicam a preparação de programações com um tempo de antecedência significativo, “muitas vezes a programação é desenhada com dois anos de antecedência.” (Anexo B). Isto torna menos flexível que propostas dirigidas por um CCJ sejam aplicadas no imediato, e tenham efeitos instantâneos. De igual forma, apresenta-se como um processo construtivo a apresentação de um documento final de recomendações, que poderá ser validado pela instituição na totalidade ou apenas em certas parcelas. O compromisso de escuta é evidente e a instituição tem incorporado as recomendações no decorrer do CCJ. A partir das reuniões com as diferentes equipas do CAM, o fator de existir programações longas e pré-desenhadas não impede de serem lançadas questões, criadas pequenas resoluções e instauradas micro mudanças - e acima de tudo, influenciar o futuro da instituição e das equipas, num espírito de abertura a estas introduções.

“(…) o que é interessante nestes processos é que quando envolves a equipa toda, quando tens as direções envolvidas e quando comesças processos consultivos que são consequentes, eu acho que vais também criando esta cultura de mudança organizacional! Que é uma cultura muito mais interessante, porque é gerar uma flexibilidade na forma como nós nos sentamos na instituição. Pensar que temos procedimentos e temos metodologias de trabalho que são eficazes, e ainda bem, e são as que nós seguimos, mas não são escritas na pedra. Temos jogo de cintura, são fluídas.” (Anexo B)

#### **4.1.3. Expectativas e Impacto**

Com este segmento pretendo abordar os resultados esperados pela própria instituição e certos impactos previstos *a priori*, e sentidos até à data da execução deste estudo. Como mencionado anteriormente, a expectativa final deste projeto inclui a criação de um documento de recomendações por parte dos membros do CCJ. Daniela Vieitas, gestora do projeto CCJ, menciona na entrevista realizada no âmbito desta investigação, em março de 2024, que se prevê uma sessão onde este documento será apresentado pelo conselho

consultivo a toda a equipa do CAM, e ainda uma sessão para a equipa dar “ feedback ao CCJ sobre as recomendações que recebeu e se comprometa pelo menos com uma ou duas recomendações. É o que está previsto por agora.” (Anexo C).

Contudo, a ação e impacto ganham corpo antes deste momento final. Na entrevista, Daniela Vieitas explica como “este é um trabalho *ongoing*, e portanto as coisas já têm acontecido!” (Anexo C). Os impactos já estão a ser provocados ao longo do projeto. Após a apresentação de um primeiro relatório trimestral por parte da equipa de coordenação do CCJ à direção do CAM, que salientava questões chave discutidas nas sessões, dois membros do CCJ foram convocados a aprofundar “questões sobre informática e apoio tecnológico às exposições, à coleção online...” (Anexo C). Em simultâneo, equipas específicas convidaram alguns membros para integrarem ações nas suas agendas, para complementarem e contribuírem para o trabalho da equipa. É o exemplo de *Live Arts* que convocou três membros, que desejassem, para contribuir e acompanhar um evento na FCG com conversas, workshops e outras práticas, proporcionando diálogo mais próximo entre os membros e curadores, artistas, e a própria equipa. Apesar de o projeto não incluir diretamente a componente de co-curadoria e co-programação, foram observados impactos do CCJ em frentes deste carácter. Parte da programação do Dia dos Museus em 2024 foi realizada pelos membros do CCJ, contribuindo para a curadoria, planeamento e produção de três eventos: “Qual é o Tea?”<sup>29</sup>, “Silent Party”<sup>30</sup>, e “Olhares jovens – maratona de visitas!”<sup>31</sup>. Nestas ativações houve uma tomada de decisão direta, que implicou escolha de formatos de programação, seleção de pessoas para integrar cada formato, contactar diretamente algumas dessas pessoas, entender desafios de orçamento e logística da instituição, contribuir para a comunicação, bem como coordenar os eventos em si no Dia dos Museus, que aconteceu entre 18 e 19 de maio de 2024, com entrada gratuita. Estas propostas espelharam as escolhas dos membros jovens do CCJ e proporcionaram um momento de aprendizagem do próprio funcionamento e ação da instituição cultural. O impacto significativo foi sentido tanto pelos membros, de um ponto de vista pessoal, como pela instituição, por terem promovido eventos diversos e inclusivos, dirigidos a públicos de diferentes faixas etárias. O impacto do CCJ inclui assim a criação de *taskforces* para aprofundar uma determinada área e explorar conhecimentos e competências que são do interesse pessoal dos participantes. Este processo *hands on* tem uma maior-valia para o próprio resultado do CCJ pois, ao entender as componentes e complexidades de certas ações e trabalhos dentro da instituição, as recomendações tecidas pelos membros irão conter com base uma experiência de campo real, criando uma maior sensibilidade e sentido crítico sobre desafios e limites de modificar alguma área de ação.

---

<sup>29</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/agenda/qual-e-o-tea/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>30</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/agenda/silent-party/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>31</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/agenda/olhares-jovens-maratona-de-visitas/> (Acesso 12.09.2024)

Na entrevista, Daniela Vieitas salienta um impacto inesperado, porém de grande importância: o pedido de uma reunião com o CCJ por parte da equipa de planeamento e estratégia da Fundação Calouste Gulbenkian. Apesar do CCJ ser direcionado na sua ação ao CAM, foi suscitado como interesse interno auscultar o grupo para questões da própria FCG. A sessão aconteceu no mês de março de 2024, com a presença do próprio Presidente da FCG, Dr. António M. Feijó, e desenvolveu-se a partir do Planeamento Estratégico da FCG. Lançaram-se diversas questões em volta do documento, numa conversa aberta e foram comunicados os desejos do CCJ, na sua própria concepção, do que esperam que seja a FCG daqui a 3 anos.

“Aqui, internamente, a área de planeamento e estratégia da Fundação é uma área extremamente relevante para as escolhas, caminhos e modos de funcionamento da instituição! E quererem ter uma reunião com o CCJ, para mim, é um resultado, um impacto muito importante do que tem sido este trabalho!” (Anexo C)

No seguimento desta sessão, o interesse em auscultar e discutir questões do Planeamento Estratégico com o grupo do CCJ perdurou, avançando para um convite ao grupo de participar num *workaway day*, em Évora, com a equipa de diretores das Unidades Orgânicas da FCG. O grupo desenvolveu objetivos do que desejava questionar, discutir e compreender de forma mais aprofundada, e também uma dinâmica para realizar com a equipa da FCG. Estes são exemplos de um impacto não linear de um projeto participativo de auscultação - são jogados os dados, os elementos para executar esta proposta de conselho consultivo, e conseqüentemente há resultados, reações, expansões, que não seriam previstas necessariamente. Este efeito deve-se às competências pessoais de cada membro, aos frutos do questionamento coletivo, e às possibilidades que se criam quando existe espaço de escuta e diálogo.

Neste sentido, de igual forma é relevante explorar o impacto nos percursos pessoais e profissionais dos participantes. Do ponto de vista da instituição, há uma perspectiva de desenvolvimento de competências inerente ao projeto. Susana Gomes da Silva, na entrevista realizada, menciona como a participação no CCJ “permite ganhar um conjunto de competências de leitura de outras instituições e muitas vezes até de processos de como trabalhar” (Anexo B). Existe uma construção de conhecimento através do contacto directo e real com a instituição bem como nas competências desenvolvidas na participação das sessões, que inclui capacidade de comunicação, organização, negociação, estratégia, produção e criação em coletivo para fins específicos, dentro de uma grande instituição com as suas complexidades e estruturas específicas.

“Mesmo nós não estando a pensar neste conselho como um processo de formação de jovens nem de públicos, há inevitavelmente um processo formativo, porque isto não deixa de ser abrir campos do saber muito específicos a jovens que à partida não têm essa experiência ainda.” (Anexo B)

O impacto de criação de competências não é, contudo, exclusivo aos participantes. Os processos consultivos têm duas direções de relação, que se alimentam e crescem em conjunto. Susana Gomes da Silva expressa esta imagem de um processo biunívoco para descrever esta relação, numa correspondência que contagia ambos os lados envolvidos num processo consultivo como o CCJ.

“Nós pensamos nisto como um processo biunívoco e, portanto, também há aprendizagens a serem feitas do outro lado! Quando tu perguntas o que os jovens levam desta experiência de trabalho, eu também me pergunto o que é que nós levamos da experiência com os jovens. Ou seja, eu acho que nós todos saímos dali diferentes, e trazemos para as nossas práticas profissionais um conjunto de outras competências que não tínhamos antes só pelo facto de termos podido conversar de igual para igual com os jovens.” (Anexo B)

Tanto os participantes colhem benefícios do seu contacto próximo com os bastidores de uma instituição, como as instituições proporcionam um crescimento para o seu funcionamento e gestão, melhorar a sua relação com o outro, o seu público, a sua comunidade. Existe uma perspetiva de otimização da instituição a partir dos programas de participação, que melhoram a sua gestão ao receber feedback prolongado no tempo, a vários setores de ação, semelhante à perspetiva de Simon (2010). É necessário garantir o impacto dos programas participativos para manter o compromisso e confiança entre os membros envolvidos.

As competências multiplicam-se lado a lado e instaura-se como impacto uma aprendizagem significativa, pessoal e profissional: “(...) para nós tem sido, pelo menos para mim, uma aprendizagem constante! Eu não serei a mesma profissional por causa das experiências que tenho com os jovens.” (Anexo B)

Quanto às expectativas de prolongamento de contacto com a instituição, o previsto até à data desta investigação, é o prolongamento das sessões entre os meses de setembro e novembro de 2024, como mencionado anteriormente.

O impacto do Conselho Consultivo Jovem é a criação de uma instituição participativa, como aborda Simon (2010) onde o movimento de relação com a comunidade acontece em múltiplas direções, assumindo a caracterização de plataforma, ao invés das instituições tradicionais que mantêm um única direção como o seu público, como autoridade que providencia conteúdo. O CCJ pode ser relacionado com dois modelos definidos por Simon: colaboração, por os participantes assumirem ação ativa e colaboram na organização dos projetos; como também de co-criação, porque os membros do CCJ trabalham em conjunto com as equipas na criação de um projeto específico, a consultadoria, refletindo as necessidades e interesses dos participantes.

#### 4.1.4. Gestão Interna

Neste segmento, serão explorados movimentos de gestão interna que aconteceram dentro do CAM e que acompanham o mote de renovação. Os processos de auscultação no CAM não foram exclusivos à criação de um Conselho Consultivo Jovem. Previamente a esta auscultação de jovens, a própria instituição passou por um processo consultivo interno e externo de cerca de dois anos. A Susana Gomes da Silva, na entrevista para esta investigação, foi questionado que ações de gestão interna foram acontecendo dentro da instituição neste sentido de mudança, aprofundando informações que foram partilhadas durante as sessões do CCJ. A nova direção do CAM, na sua chegada, despoletou novos formatos de gestão, convocando toda a equipa do CAM para um processo de auscultação e de contribuição para o plano estratégico da instituição para os 5 anos seguintes, uma prática que não teria sido aplicada até à data. Esta abordagem horizontal, um processo construtivo e coletivo na construção da missão e visão de uma instituição cultural manifesta muito o próprio entorno do CCJ, sendo fulcral incluí-la nesta análise para uma melhor compreensão deste objeto de estudo, ao encontro de Coffee:

“Nor can any museum effect broad accessibility if it does not intend to confront, at least episodically, the social forces that underlie or overlay its existence.” (Coffee, K., 2008, 261)

Numa linha cronológica, Susana Gomes da Silva identifica como fulcrais certas ações para o processo de reestruturação do CAM. São exemplos:

- A organização de 3 dias de trabalho fora da instituição, alojados no Alentejo, para a equipa de gestão do CAM, composta pelos coordenadores das diferentes equipas, discutir e definir “um primeiro esboço de palavras-chave para a missão e visão do CAM!” (Anexo B). O formato de *workaway day*, permitiu à equipa uma experiência

imersiva, fora do contexto profissional habitual, e estabelecer diálogos e ações de maior profundidade;

- Uma atividade que envolveu a equipa alargada em grupos de trabalho para dar continuidade às ideias debatidas para o plano estratégico, em formato de *World Cafe*, fortalecendo o processo horizontal e transformador a acontecer no CAM.

“Isso foi muito interessante porque tu tens os coordenadores que por regra estão representados nas reuniões de gestão, tomam decisões, mas as pessoas que não têm um cargo de chefia raramente são chamadas neste tipo de processo, não é? Portanto, de repente ter pessoas de todos os níveis de hierárquicos, desde as pessoas que estavam no administrativo, aos diretores, a trabalharem em conjunto em equipas mistas, à volta de uma mesa, a discutirem coisas sobre o futuro do CAM foi muitíssimo interessante e também, mais uma vez, os resultados foram super inspiradores.” (Anexo B)

- Momentos consultivos que se estenderam a pessoas e entidades externas, numa lógica de identificar diferentes *stakeholders* e pares profissionais pertinentes a ouvir para compreender as necessidades e preocupações destas entidades e como a instituição pode melhor servir o seu propósito em relação aos seus pares e públicos. Neste processo, cada equipa criou vários grupos de auscultação. O setor educativo, por exemplo, “identificou os professores, os alunos, públicos com necessidades específicas, os seniores, entre outros...” (Anexo B)
- Momentos coletivos de consulta com jovens, artistas, curadores e profissionais da cultura sobre o papel dos centros de artes na sociedade atual. Estes momentos de auscultação tiveram o objetivo de receber *feedback* para a própria instituição ir ao encontro das necessidades dos seus diferentes públicos. Este princípio reflete esta outra forma de agir, onde a instituição se assume como espaço que propõe mas também recebe e escuta, e, quando escuta, compromete-se com aquilo que ouve.

A própria gestão interna do CAM beneficia de processos participativos para a criação daquilo que é a sua base, valores, e ação. “Estes processos de auscultação já fazem parte da própria base do desenho do plano estratégico.” (Anexo B). Todas estas dinâmicas foram dirigidas por empresas externas à FCG, de *teambulding* e consultadoria, que desenharam sessões à medida das necessidades e objetivos das equipas do CAM. Existiu também uma empresa especializada em processos de mudança organizacional que transformou os contributos dos *stakeholders* em documentação a ser consultada internamente. Este material, acrescido a estudos de públicos executados internamente, pela equipa de marketing, por exemplo, representam dados fundamentais para construir o futuro da instituição.

## 4.2. Como se *opera* um Conselho Consultivo Jovem?

O Conselho Consultivo Jovem é um projeto participativo com uma organização específica, que combina diferentes etapas de execução e formas de mediação. Este subcapítulo irá analisar o Conselho Consultivo Jovem (CCJ) da perspetiva da sua metodologia, explorando as categorias de divulgação do CCJ, seleção de participantes, mediação e funcionamento. Para este subcapítulo foi utilizado como fontes de dados a entrevista realizada a Daniela Vieitas, gestora do projeto CCJ, o diário de campo criado durante a observação participante, complementada por um artigo de imprensa.

### 4.2.1. Divulgação e Seleção

O Conselho Consultivo Jovem é um projeto de participação com seleção de membros através de *opencall*. Entre o dia 5 a 19 de setembro de 2023, foi aberta a chamada a candidaturas para o CCJ a partir da plataforma online da instituição. No anúncio de *opencall* foi apresentado o projeto nos seus objetivos, oferta e ação, bem como os critérios de seleção e o formulário a preencher pelos jovens candidatos.

Na introdução da candidatura, a proposta da instituição foi esclarecida através de dois tópicos: “O que oferecemos?” e “O que vais fazer?”. As informações apresentadas nestes tópicos relacionam-se com a exploração de objetivos apresentada anteriormente nesta dissertação, no ponto 4.1. A seguir, no tópico “Quem procuramos?”, eram esclarecidos os critérios de seleção. Para participar no Conselho Consultivo Jovem, a equipa do CAM procurou pessoas:

- entre os 20 e os 28 anos até à data de candidatura;
- com residência na área metropolitana de Lisboa ou com facilidade de se deslocarem à instituição para todas as sessões (carácter presencial mandatório);
- de preferência, com experiência associativa, ou participação em movimentos sociais, em coletivos, espaços culturais, ou coletivos jovens, entre outras variações semelhantes;
- com disponibilidade total para as datas definidas do projeto (sessões, tarefas e trabalho extra autónomo);
- com domínio intermediário da língua portuguesa, tanto na comunicação oral quanto escrita;
- com habilidades de negociação e construção em coletivo, aliada a flexibilidade para adaptar-se a diferentes situações e um forte senso de colaboração;

- com pensamento analítico e criativo, com capacidade de propor soluções inovadoras para desafios complexos;
- com organização e planeamento eficazes, com foco na definição de prioridades e gestão eficiente do tempo.

A divulgação da *opencall* foi difundida pelas várias frentes de comunicação do CAM e da FCG e contou também com a cobertura mediática do projeto. É exemplo o artigo de imprensa publicado do jornal Público, a 13 de setembro de 2023, apresentado no Anexo A desta dissertação. No cabeçalho da notícia lê-se “Gulbenkian procura nove jovens para repensarem o Centro de Arte Moderna — e paga mil euros” dando ênfase ao mote de repensar, e à remuneração pelo trabalho.

A candidatura era feita através do preenchimento de um formulário e o envio de uma carta, ou vídeo, de motivação. Não foi pedido um currículo. A instituição optou por, através de perguntas com espaço de resposta no formulário, dar liberdade ao candidato de partilhar a sua experiência associativa, em coletivos, em cargos de decisão, entender os seus hábitos culturais, bem como responder à questão lançada anteriormente em grupos de auscultação: qual é papel dos centros de artes na sociedade atual, em especial para a geração jovem. Ainda possibilitou aos candidatos explorarem um formato à sua escolha, para manifestar as suas motivações e expectativas para participar no Conselho Consultivo, em 2500 caracteres numa carta ou num vídeo de 1 minuto, no máximo.

O processo de seleção foi constituído em duas fases: uma primeira pré-seleção, e uma segunda fase com entrevista. A instituição tomou como critérios de seleção a carta/vídeo de motivação, a experiência profissional, associativa ou participações em coletivos semelhantes e o interesse na relação entre a arte e a transformação social. Ao selecionar os candidatos jovens procurou-se criar um grupo diverso e representativo, tendo critérios como género, formação e/ou experiência profissional, proveniência, idade, interesses e ativismo social e ou cultural em consideração.

A *opencall* resultou na receção de 356 candidaturas, um número superior ao que a instituição esperava. Ao entrevistar Daniela Vieitas sobre o processo de criação de critérios como sobre o processo de seleção, a gestora do projeto aprofundou vários pontos para melhor entender esta edição do Conselho Consultivo Jovem.

Inicialmente definiu-se a seleção de 9 membros por ser um número ímpar, fator importante “porque mesmo que à época ainda não sabíamos que tipo de dinâmicas iríamos propor, o número ímpar sempre é algo que facilita se alguma vez tens que tomar uma decisão por

votação.” (Anexo C). Este número específico de participantes foi definido também tendo em conta limitações logísticas, de funcionamento e também de orçamento. Possibilita albergar um grupo diverso e representativo, um dos objetivos na criação deste grupo, e manter a capacidade de gerir e mobilizar o grupo. Procurou-se, nesses 9 membros, assegurar as margens etária estabelecidas, isto é, selecionar um jovem de 20 anos e outro de 28 anos. Daniela Vieitas complementa que “o resto foi na proporção das candidaturas que recebemos” (Anexo C). A gestora do projeto partilhou na entrevista que receberam em maior número candidaturas de jovens com 24 anos, e um menor conjunto de candidaturas nas faixas etárias dos 20-21 anos e dos 27-28 anos. Este fator influenciou a própria seleção dos participantes, destacando os elementos mais fortes de cada faixa etária.

A escolha da baliza de idades entre os 20 e os 28 anos foi um resultado de vários fatores: em termos práticos, envolver menores de 18 anos traz um maior volume de questões legais e burocráticas, que a equipa do CAM escolheu não seguir esse caminho; em simultâneo à *opencall* do CCJ, estavam abertas as candidaturas para o projeto “Laboratório de Imaginação”, um projeto dirigido a jovens entre os 18 e os 25 anos e, por isso, a equipa escolheu diferenciar o público-alvo.

A procura de pessoas com experiência associativa ou de ativismo foi uma forma de selecionar jovens com uma proatividade já presente nos seus percursos. Este fator assegurou a criação de um grupo de jovens com capacidade de dialogar e construir em coletivo. Daniela Vieitas menciona que:

“Esta ideia de que alguém que já teve experiência associativa dá importância ao coletivo e já tem algumas experiências, nem que seja inconsciente, de escuta de tomada de decisão era muito importante para nós. (...) Valorizamos da mesma forma qualquer tipo de associativismo e até procuramos pessoas que não vinham de todo da área cultural nessas experiências.” (Anexo C)

A seleção procurou a diversidade de perfis não só através das suas experiências, como das suas áreas de interesse. Perante a amostra significativa de candidaturas, foram analisadas as áreas de interesse de maior relevo e nomeadas para garantir que seriam representadas nos jovens escolhidos para o CCJ. Foram selecionados jovens que aprofundam de forma comprometida essas temáticas, nos seus estudos, por exemplo. “Portanto, se esta amálgama de 356 pessoas traz isso como uma área de interesse, provavelmente é importante termos uma pessoa no CCJ assim, e que ainda por cima não é só uma pessoa para quem isso é uma mera área de interesse, é alguém que está balizada em estudos.” (Anexo C)

Um fator diferenciador nesta *open call*, como já mencionado, foi não pedir currículo aos candidatos. Daniela Vieitas partilha como esta decisão pretendeu “distinguir processos, não queríamos a ansiedade de quem procura um emprego, e queríamos mesmo mostrar "olha não são os teus diplomas que vão fazer a diferença ou quantos estágios tu já conseguiste participar" (Anexo C). Esta decisão aplica um processo menos formal e expetável de uma instituição com a FCG. Resgato também um comentário de Susana Gomes da Silva, na sua entrevista para esta investigação, para pontuar e complementar a perspetiva desta escolha:

“Por exemplo, não pedimos CV... O CV está pensado para emprego, está pensado em função da formação académica, e de repente se tu pedes um CV a um jovem que não tem nada disso, ele vai pensar "Isto não é para mim!". Muitas das vezes não tens experiência suficiente para por no CV... Portanto era muito mais interessante nós criamos perguntas chave, e essas perguntas já eram suficientemente abertas para nós percebermos as razões para as quais estavam a candidatar, as áreas de interesse, as áreas na sociedade que os inquietam, o papel no mundo de uma instituição artística na mudança da sociedade... Portanto estas perguntas já despistavam de uma forma o posicionamento dos jovens!” (Anexo B)

Com a possibilidade de escolha conferida no processo de candidatura entre carta ou vídeo de motivação, a maioria dos candidatos preferiu o formato de carta. Daniela Vieitas revela que a equipa espera “(...) mais vídeos do que o que tivemos, foi uma percentagem muito pequena de vídeos, cerca de 10% de vídeos. E isso sim, eu acho que tem a ver com essa ideia de formalismo da Gulbenkian.” (Anexo C). Esta percepção convencional e também de grande mérito na Fundação Calouste Gulbenkian por parte dos jovens revelou algumas abordagens mais formais nas candidaturas, mesmo tendo sido dada a oportunidade de elaborar uma candidatura mais informal, criativa e personalizada.

Numa primeira fase, o processo de seleção esteve nas mãos de Daniela Vieitas e Susana Gomes da Silva, chegando a um grupo de 30 candidatos. A partir desse grupo, houve um envolvimento dos coordenadores das áreas de divulgação, curadoria e coleção, exposições, live arts, educação e direção do CAM como júri. Daniela Vieitas conta a dinâmica participativa que fez parte deste processo:

“Aí eu preparei uma apresentação, até uma coisa que foi projetada com um briefing sobre cada pessoa. E houve uma dinâmica - cada uma das pessoas que estava na sala recebeu um conjunto de nomes das pessoas, (...) balizados por idades para

garantir que tínhamos os vinte e os vinte e oito representados (...). E houve então uma dinâmica participativa nesse encontro em que chegamos a 19 pessoas para serem entrevistadas. No fundo, eu defendia cada pessoa, advogava por cada um e explicava o porquê de cada pessoa chegar àquele ponto e querermos falar sobre ela. (...) Depois então passou para as entrevistas, (...) e depois foi o puzzle.” (Anexo C)

A equipa do CAM optou por realizar entrevistas em grupos por entender que no processo anterior já teriam sido averiguadas as competências individuais de cada candidato e por faltar averiguar as competências em coletivos, seguindo o próprio formato do CCJ que implica a relação em coletivo. Daniela Vieitas explicita a metodologia utilizada nos grupos de quatro a cinco pessoas, agrupados por idades semelhantes:

“Foi lançado um tema e a estrutura deste encontro, que no fundo é um grupo focal, funcionou com apresentação, com uma clarificação dos objetivos para que era esta entrevista, uma apresentação minha e da Susana, (...) depois cada pessoa apresentava-se e dizia a sua expectativa em relação a este processo, ao conselho, e depois era lançada uma pergunta que era uma coisa muito prática: “Como é que imaginas que um Centro de Arte Moderna pode envolver jovens na criação de espaços de pensamento coletivo?”, e dar-nos duas ideias sobre como fariam isso. Então eles depois tinham 40 minutos para conversar uns com os outros. Era avisado logo de início que nós nunca iríamos interferir e que a única interferência era a 10 minutos do final, avisarmos que faltam 10 minutos, e que nós éramos apenas observadoras. Quem quisesse tinha o papel e caneta, os grupos organizaram-se como quiseram para a discussão. E no fim desses 40 minutos, apesar de nós estarmos a ver a conversar, nomeavam um porta-voz ou dois que nos diziam as suas duas ideias. Isto revelou muitas coisas das pessoas: a capacidade de síntese, a capacidade de negociação, o espaço de escuta, a capacidade de dar opinião, mesmo quando ela é diversa de todas as outras...” (Anexo C)

Daniela Vieitas revela que na reta final de seleção “foi muito pelo puzzle que tivemos que montar e pelas características, no equilíbrio entre o grupo.” (Anexo C) Houve uma atenção especial para o processo de comunicação de resultados. As pessoas não selecionadas para entrevistas receberam uma comunicação via email. As pessoas que não passaram das entrevistas foram contactadas via telefónica, para ser dado um *feedback* da sua prestação e explicação do porquê de não terem sido selecionadas.

Para finalizar, existiu a oportunidade de conversar com a gestora do projeto sobre revelações, desafios e limites sentidos na concepção da *opencall* e nos critérios de seleção.

Perante um número elevado de candidaturas, a equipa do CAM procurou escolher elementos que espalhassem as áreas de interesse expressas nas candidaturas. Isto é, entender o que eram as questões mais destacadas pelos candidatos e procurar pessoas que representem essas dimensões. “Encontramos pessoas com perfis académicos muito interessantes e que trazem essas vozes para aqui.” (Anexo C) São exemplos dessas temáticas a descolonização e questões de género. Foi detectado um baixo número de candidaturas de pessoas com apenas o 9º ano de escolaridade, não sendo nenhum desses jovens representados no CCJ. Da mesma forma, não existiu nenhuma candidatura de jovens que se tivessem assumido com deficiência ou necessidades específicas. Isto são fatores que a equipa deseja melhorar no futuro, propondo uma linguagem mais clara e inclusiva para estes casos - “(...) talvez, numa próxima *call*, tenha que se por explicitamente” (Anexo C). O CCJ teve a condicionante de todos os membros precisarem de se deslocar até à FCG para as sessões, atraindo maioritariamente pessoas residentes na área metropolitana de Lisboa. Ainda assim, Daniela Vieitas evidencia que “não era obrigatório viver na na área metropolitana de Lisboa mas sabíamos que pela taxa de esforço acrescida” (Anexo C). O resultado da seleção de membros para o CCJ acabou por incluir diversidade de proveniências, tanto pelo fator de residência fora de Lisboa - “Na verdade, temos uma pessoa que vem do Porto, outra que vem de Sesimbra, e outra pessoa que vem de uma zona mais rural, a uma hora e meia de Lisboa.” (Anexo C) - como pela compreensão que Lisboa é uma cidade que recebe pessoas de diferentes lugares do país e do mundo.

#### **4.2.2. Mediação e Funcionamento**

Nesta categoria, será analisada a própria execução do CCJ, explorando o desenvolvimento e o funcionamento das sessões.

No que se refere ao desenvolvimento, foram adotadas estratégias de mediação por parte da gestora do projeto. Daniela Vieitas procurou entender a própria metodologia de um Conselho Consultivo Jovem, diferenciada de programas participativos para jovens dentro de instituições culturais que envolvem co-programação e co-curadoria, e baseia a forma como “o espaço de participação numa metodologia que é o “Training for Transformation”, educação para a transformação.” (Anexo C)

As sessões foram construídas com ênfase em práticas participativas. De um modo geral, as reuniões representam “um espaço onde tudo está certo, nada é errado, para haver uma premissa de que para já ainda estamos na fase em que tudo é válido.” (Anexo C) A mediação foi atenta a que fosse possível ouvir a voz de cada membro, para que existam

momentos de exploração em coletivo, momentos de discussões de grupo, sem moderador, para surgir pensamentos coletivos e tomadas de decisão dentro do grupo. A mediação do CCJ passa também por entender e ser sensível a movimentos invisíveis, cruzar pessoas, colocar em diálogo, para que todos os membros tenham a oportunidade de trabalhar com todos os membros. Foram usadas ferramentas de discussão, *brainstorm*, de ativações no espaço de trabalho, uso do corpo, sair da cadeira, trabalhos práticos e manuais, com o recurso a papel e canetas, *post-its*, quadros... Um trabalho fundamental presente em todas as sessões foram estes auxílios visuais e de registo, para colocar em diálogo as questões a debater e fornecer informações de documentação que situavam o desenvolvimento sobre certa temática.

A mediação aconteceu tanto no nível coletivo como individual. Existiu a preocupação de auscultar individualmente cada membro para que a mediação fosse otimizada durante o decorrer do Conselho Consultivo Jovem - E aí foi um espaço em que algumas coisas que nunca tinham surgido no coletivo puderam surgir... foram melhorados ou alterados processos a partir daí!" (Anexo C)

Fora das sessões, o trabalho geriu-se de forma mais autónoma, dependendo das próprias demandas de certas atividades. Um elemento de mediação específico neste projeto são os vários pontos de contacto com as equipas do CAM. Os interesses surgiram em ambas as direções, tanto das equipas convocarem membros para os acompanhar em certas *taskforces*, como era possibilitado aos participantes estenderem questões do seu interesse com as equipas, pedindo uma reunião.

Para aprofundar o interior das sessões do Conselho Consultivo Jovem, a seguinte descrição terá como base registos visuais e o diário de campo desta investigação. A observação participante permitiu a produção de dados extensos de documentação e interpretação do que estava a acontecer, funcionando como um arquivo deste objeto de estudo. Para este segmento, serão apresentados excertos exemplificativos de dinâmicas, exercícios e ativações que aconteceram ao longo das sessões de trabalho.



Fig. 7- Registo fotográfico da sala de trabalho, dia 28 de junho de 2024, no edifício da Fundação Calouste Gulbenkian. Registo próprio.

A imagem apresentada serve ao leitor da presente dissertação para imaginar o que foram, em grande parte, os encontros entre os jovens do Conselho Consultivo: uma sala da Gulbenkian, uma roda de cadeiras, e um apoio para grandes folhas de papel.

A primeira edição do Conselho Consultivo Jovem realizou-se com 20 sessões de trabalho, até à data desta investigação. Todas as sessões decorreram entre as 14h e as 17h. O projeto inclui também uma previsão de trabalho gerido em autonomia, com uma média de 10 horas por mês. Será apresentado um mapeamento síntese de cada sessão para analisar a estrutura e desenho geral das sessões:

Nº	Data	Síntese
1	17.10.2023	Sessão de boas-vindas: introdução do projeto e apresentação de membros.
2	31.10.2023	Dia de visita às obras do CAM; Apresentação de FCG e CAM; Conhecer o plano estratégico do CAM
3	14.11.2023	Sessão com equipa da Coleção; Visita às reservas da Coleção do CAM.
4	28.11.2023	Discussão sobre plano estratégico do CAM com Ana Botella, diretora-adjunta; Sessão com equipa de Curadoria
5	05.12.2023	Sessão com equipa de Exposições

6	19.12.2023	Sessão com equipa de <i>Live Arts</i>
7	09.01.2024	Sessão com equipa de Divulgação e Comunicação
8	23.01.2024	Sessão com equipa de <i>Marketing</i> e Divulgação
9	06.02.2024	Sessão com equipa do Serviço Educativo
10	20.02.2024	Sessão com equipa do Serviço Educativo
11	05.03.2024	Sessão com equipa de <i>Marketing</i> e Comunicação, e Serviço Educativo
12	19.03.2024	Sessão com o diretor da FCG, Dr. António M. Feijó, e equipa de Planeamento e Estratégia da FCG
13	02.04.2024	Sessão com equipa do Serviço Educativo; Planeamento de programação de Dia dos Museus
14	16.04.2024	Sessão para planeamento do Documento Final de Recomendações
15	30.04.2024	Sessão de preparação para <i>Workaway Day</i> , um evento com equipa da FCG
16	14.05.2024	Sessão para construção do Documento Final de Recomendações
17	21.05.2024	Sessão de balanço sobre Dia dos Museus; Trabalho autónomo para construção do Documento Final de Recomendações
18	04.06.2024	Sessão para construção do Documento Final de Recomendações
19	18.06.2024	Reunião com diretor do CAM, Benjamin Weil, e gestora da coleção, Margarida Mafra; cont. de construção do Documento Final de Recomendações
20	28.06.2024	Sessão para construção do Documento Final de Recomendações

Fig. 8 - Quadro-síntese das sessões do Conselho Consultivo Jovem 23-24. Elaboração própria.

O planeamento das sessões dividiu-se em dois blocos na cronologia do projeto. A primeira parte foi dedicada à apresentação e trabalho junto das diferentes equipas do CAM, em cerca de 11 sessões. De um modo geral, as sessões começavam com um breve exercício para situar o grupo, com a introdução de uma prática de atenção ao corpo, seguida de uma apresentação do plano de trabalho, e dinâmicas participativas em volta das questões da

sessão, finalizando com um balanço avaliativo do que foi sentido no dia. A segunda parte conjugou uma série de ações resultantes das ações suscitadas nas sessões anteriores. Como já mencionado anteriormente, nos impactos deste projeto, o CCJ teve ações extra como: acompanhamento de equipas do CAM em *taskforces*, a programação e produção para o Dia dos Museus, reuniões com a equipa e direção da FCG, inclusive a participação num *workaway day* em Évora para discutir o planeamento estratégico da instituição. A segunda parte foi também dedicada ao trabalho aprofundado no Documento Final de Recomendações. Este documento de recomendações está a ser redigido e criado pelos membros do CCJ e será publicado até ao final de 2024.

No âmbito desta investigação, foram realizados registos visuais e escritos durante as sessões. São apresentados excertos destes registos no Anexo D, com digitalizações do diário de campo, e no Anexo E, com registos fotográficos de alguns momentos das sessões.

Para ilustrar o processo exploratório e de construção coletiva que aconteceu nas sessões, selecionei excertos exemplares das dinâmicas internas das sessões, que podem ser consultados no Anexo D. Exemplos:

Na primeira sessão, dia 17 de outubro de 2023, os membros e a equipa coordenadora do projeto, Daniela Vieitas e Susana Gomes da Silva, conhecem-se. No diário de campo apontei: “grupo diverso com *backgrounds* de muita formação, que acreditam complementar como competências para contribuir para este CCJ.” (Anexo D, digitalização 1). Abriu-se em cima da mesa uma grande planta arquitetónica da Gulbenkian para uma das dinâmicas para introduzir a FCG e o CAM na sua mais recente transformação. Foram fornecidos papéis de cores diferentes - no amarelo, cada participante escreve as suas expectativas, no castanho os seus contributos - e colocam em cima da planta. Uma imagem literal de inserir dentro da instituição os desejos e possibilidades de contribuição.

Na segunda sessão, a 31 de outubro de 2023, após a visita às obras do novo edifício do CAM, com o coordenador de obra Dr. Jorge Lopes, o grupo reúne-se para, entre outras questões, pensar “A Gulbenkian é um espaço atrativo para jovens?” (Anexo D, digitalização 2). As respostas demonstram um “sim e não”, com grande ênfase de que é mais acessível frequentar o jardim do que o interior dos edifícios. Em várias sessões o grupo salientou uma imagem real e metafórica para a Fundação Calouste Gulbenkian: “As portas são demasiado pesadas”, o que explicita o peso real das portas de entrada como também a falta de acessibilidade, de convite a entrar, de possibilidade de abrir portas.

Já na sexta sessão, a 19 de dezembro de 2023, o encontro começou com uma dinâmica pelo espaço, utilizando o desenho de pegadas pelo chão com as sessões até à data. O grupo é convidado a associar palavras a cada pegada (Anexo D, digitalização 3). De

seguida, começa a reunião com a equipa de *Live Arts* que lança a pergunta “O que vos faz sair de casa para ir ver programação cultural?” (Anexo D, digitalização 4). As respostas são diversas entre os membros e destacam-se as razões: espaço de encontro com amigos, família, caras que reconhecem; espaço de aprendizagem sobre temas ou artistas que têm como referência; e a acessibilidade do evento, se é gratuito, se existem transportes, o horário, entre outros.

A oitava sessão, a 23 de janeiro de 2024, a equipa de divulgação partilhou uma série de projetos de publicação criados pelo CAM. Para além disso, os membros foram convidados a avaliar os conteúdos editoriais que acompanham a instituição em vários momentos como, por exemplo, os *flyers*. Lançaram a pergunta “O que nos leva a trazer um *flyer*, levar um folheto, comprar um catálogo?” (Anexo D, digitalização 5). Os membros discutem os vários formatos e respondem que a compra de um catálogo depende do seu valor monetário, da variedade de informação, e se representa um objeto de estudo, decoração ou memória.

A décima primeira sessão, a 5 de março de 2024, foi marcada pela apresentação da nova identidade visual do CAM aos membros do CCJ pela equipa de Comunicação e *Marketing*. “Apesar da identidade já ter sido lançada, a 22 de fevereiro, os membros são convidados a comentar, o que pensam, o que sentem...” (Anexo D, digitalização 6). Existe uma forte ligação da identidade visual com a nova arquitetura do edifício do CAM e uma nova cor, que foi do agrado dos participantes. Mais à frente na sessão, foram lançados exercícios de *copywrite* para os jovens partilharem opiniões e ideias da melhor forma da instituição comunicar para as suas audiências, com ênfase nos públicos jovens. Os membros partilham soluções como dar “mais contexto”, “uso de linguagem neutra, plural, que aproxime o público da instituição”, e o uso de “emojis - moderados, não *boomers*” (Anexo D, digitalização 7).

Uma sessão impactante foi a que aconteceu com a equipa de Planeamento e Estratégia da Fundação Calouste Gulbenkian, com a presença inicial do Presidente Dr. António M. Feijó, a 19 de março de 2024. No final da sessão, como era frequente, foi lançada a questão “qual foi hoje o meu contributo?” e o grupo avaliou o dia. Os jovens “revelam a importância de falar com a ‘mãe’ do CAM, a FCG” (Anexo D, digitalização 8). Esta reflexão demonstra a compressão das dinâmicas verticais na própria instituição por parte dos membros do CCJ, e a complexidade envolvida na gestão e autonomia numa instituição deste cariz.

Por fim, partilho um excerto da décima quarta sessão, a 16 de abril de 2024, onde se faz sentir um balanço realizado das sessões anteriores. Os membros foram agrupados por grupos e circularam por várias mesas, cada mesa representava uma equipa do CAM que acompanharam, com o objetivo de fazer um levantamento do trabalho executado até ao momento para pensar no Documento Final de Recomendações. “Ao circular pelos grupos,

ouve-se o levantamento de cada sessão, o que foi abordado, apresentado. E ouve-se críticas, percepções dos conteúdos e exemplos do que já viram, sentiram e tomam como ponto de melhoria. Ouve-se também a percepção pessoal das pessoas [das equipas do CAM], ligação humana, possível de comunicar, noções e reconhecimento das origens históricas do seu “papel” e se têm consciência crítica das suas ações. Coisas que sentem que nunca irão mudar, mesmo que se “use” como “bandeira”. Abordam questões de hierarquia, cotas, procura de novos formatos. Falam sobre criação de mais projetos participativos em todas as áreas. Mencionam o tipo de linguagem na apresentação de exposição, sobre a acessibilidade, criar um espaço menos opressivo, que não force as suas visões sobre o público. Discutem o que causa constrangimento, por exemplo, o formalismo a mais. (...)” (Anexo D, digitalização 9).

### **4.3. Como se vive um Conselho Consultivo Jovem?**

O Conselho Consultivo Jovem reuniu um grupo de 9 jovens, imprescindível para realizar o que é a primeira edição deste projeto participativo do CAM. Este subcapítulo procura analisar o que aconteceu nesta comunidade, como se viveu e sentiu a experiência, explorando as perspetivas dos membros sobre a sua participação, expectativa de impacto, e sobre o próprio modelo do CCJ, na sua criação e operação, bem como um balanço final. Para este subcapítulo utilizaram-se como fontes o diário de campo produzido durante a observação participante, uma roda de conversa realizada com três participantes, realizada a 19 de março de 2024, a meio do processo do CCJ (Anexo F), e um inquérito por questionário *online*, via *Google Forms*, respondido por todos os participantes, realizado até ao dia 1 de agosto de 2024, após o término das sessões no final de junho de 2024 (Anexo G)

Analisando os participantes selecionados para a primeira edição do Conselho Consultivo Jovem, 6 identificam-se com o género feminino, 2 com o género masculino, e 1 com o género não-binário. A junho de 2024 as suas idades eram: 21 ( $n=1$ ), 23 ( $n=1$ ), 24 ( $n=3$ ), 25 ( $n=1$ ), 26 ( $n=2$ ), 29 ( $n=1$ ). 5 dos 9 participantes são pessoas não brancas. Todos os participantes têm habilitações académicas do ensino superior, 4 frequentam/frequentaram o grau de licenciatura, 3 frequentam/frequentaram o grau de mestrado, e 2 frequentam o grau de doutoramento. As áreas de estudo são ligadas às Artes e Humanidades como às Ciências e Tecnologias. Todos os participantes foram convidados a participar nesta investigação, e os 9 membros aceitaram serem acompanhados. A participação de apenas 3

membros na roda de conversa correspondeu à disponibilidade dos membros. Todos os membros responderam ao inquérito final realizado no âmbito desta investigação.

#### **4.3.1. Participação e Percepções**

A análise das perspetivas sobre a participação, expectativa de impactos, e sobre a criação e operação de um CCJ será realizada a partir da roda de conversa realizada a 19 de março de 2024. Importante anotar que esta roda de conversa foi criada com objetivo de explorar questões que se salientaram como pertinentes na observação participativa das sessões para entender de forma mais próxima, e noutro contexto, o que estava a ser vivido e pensado pelos participantes. Esta conversa teve o contributo de três vozes que, apesar de não representarem a maioria do CCJ, foram extremamente válidas para a seguinte discussão.

Iniciando com as impressões da abertura de *opencall*, o primeiro contacto com o projeto, os membros sentiram-se refletidos na proposta e visão política do CCJ, e por procurarem jovens com experiência associativa e ligação a movimentos sociais. Os membros foram cativados pelo compromisso de continuação de projetos participativos da Gulbenkian e o interesse do CAM na mudança organizacional. A relação de alguns membros com a instituição existe desde que são crianças, e o CCJ representa um novo e mais próximo contacto nessa relação: “Entusiasmou-me ver o CAM por dentro, sempre adorei vir cá desde pequena, com a minha família.” (Anexo F). A linguagem utilizada na *opencall* imprimiu um cariz político à instituição, que reflete a abertura ao que se vive na sociedade e como isso pode ser discutido dentro do espaço do CAM: “Tive interesse por estarem a aplicar uma visão progressista e ligada ao ativismo, e a coisas que estão a acontecer fora das paredes do museu.” (Anexo F).

Desenvolvendo o critério de seleção referente à formação e/ou experiência profissional, os membros partilharam como os seus percursos providenciam competências para analisar situações específicas no CCJ. As suas altas aptidões em formação introduzem um conhecimento de causa às próprias dinâmicas das sessões, o que os distingue de um público jovem “neutro”: “Acho que às vezes eles nos apresentam coisas como se nós fossemos um público neutro, mas não somos.” (Anexo F). Concordam, assim, que é uma mais-valia a diversidade de formações no CCJ. Conjuntamente, os membros partilham pontos altos e baixos de entender as dinâmicas do mundo cultural: “Eu sinto que não é

preciso ter uma formação artística para estar aqui, mas sem dúvida é uma mais-valia em algumas conversas, pelas perspectivas internas que já têm.” (Anexo F)

Para além do interesse da instituição em desenhar uma proposta como o Conselho Consultivo Jovem, abordou-se se existe interesse da parte do público jovem na iniciativa, se as necessidades desta geração se alinham com um programa deste caráter. Os membros responderam de forma afirmativa, e que os processos de auscultação deveriam ser transversais a todas as faixas etárias. É, contudo, fulcral entender que existe uma constante mutação pessoal quando se é jovem, e que as instituições devem dedicar-se a ser flexíveis e ágeis se querem acompanhar esta geração: “Na minha opinião, somos jovens diferentes a cada dia que passa. Portanto, se a Gulbenkian ou o CAM querem fazer coisas para jovens têm que estar dispostos a mudar todos os dias.” (Anexo F). Descrevem a geração jovem caracterizada pelo seu grande acesso à informação, internet, tudo e, por isso, “A nossa juventude é distinta da juventude de quem está a desenhar estas propostas.” (Anexo F).

Avançando para o próprio funcionamento do Conselho Consultivo Jovem, são sentidas certas limitações pelos participantes. Posteriormente a 10 sessões de trabalho, quando foi realizada a roda de conversa em março de 2024, refletiram como nem sempre era claro o objetivo final/impacto deste projeto, o que cria alguma desorientação. Existe também um confronto entre as expectativas pessoais dos membros no projeto e a capacidade de as realizar: “Cada um de nós tem objetivos e expectativas pessoais do que isto pode vir a dar (...) e nem sempre se encaminha para esse sentido que esperávamos.” (Anexo F). Uma das razões apontadas é que a voz individual nem sempre é refletida nas escolhas coletivas, por exemplo. Existe uma procura de desenvolver e expressar mais a individualidade de cada membro: “Estamos aqui porque temos características identitárias específicas mas depois não estamos a falar sobre isso diretamente.”. O trabalho coletivo e a procura de soluções em conjunto resulta numa limitação de tempo, não reservando espaço para explorações das identidades individuais: “Devíamos celebrar mais a especificidade de cada pessoa deste conselho.” (Anexo F). Os jovens procuram, nas iniciativas dos museus de arte contemporânea, possibilidades de individualidade, de emancipação, de criação e produção com outros jovens e com a instituição.

Um Conselho Consultivo Jovem é um exercício de escuta para uma instituição, como já foi abordado anteriormente, e nessa escuta é preciso ouvir e sentir-se ouvido. À questão sobre o impacto que têm as suas vozes na instituição, os participantes partilharam as suas perspectivas ambíguas, sem conclusões claras. No decorrer do CCJ, sentem que é impossível saber o impacto real que o projeto pode ter. Realçam como a ação é voltada para a instituição, e para as suas necessidades, o que requer tempo e uma avaliação prolongada:

“Eu acredito que nós possamos dizer alguma coisa que as equipas ficam a pensar - e vai mexer alguma coisa mas não será imediato. Vai ser um processo longo, talvez só daqui a 4 anos podemos ver o impacto deste grupo.” (Anexo F). Não obstante, vêem como um passo importante o contacto direto dos jovens com todas as equipas do CAM. Discutem também como a necessidade da instituição em ouvir jovens tem como base, na sua perspetiva, a inexistência de um número significativo de pessoas dessa faixa etária a trabalhar dentro da FCG/CAM, recorrendo assim a um conselho de pessoas jovens externas.

O decorrer do Conselho Consultivo Jovem manifestou-se nos percursos pessoais dos seus participantes, no desenvolvimento de competências e na criação de relações positivas. A meio do processo os membros já sentiam os efeitos da experiência e o reconhecimento: “Está a ter bastante impacto para mim porque estou a gostar mesmo muito da experiência.”; “Do ponto de vista de desenvolvimento pessoal e intelectual tem sido uma experiência mesmo importante.” Os membros conferem a credibilidade conferida à Fundação Calouste Gulbenkian, o que contribui para o sentimento de uma experiência significativa e de valor para os seus percursos: “A Gulbenkian é uma instituição de validação na nossa área.” ou “Eu quero seguir a minha carreira artística, e precisava de fazer alguma coisa em relação a isso, e encontrar pessoas que me podem ajudar nisso foi importante para mim.” (Anexo F).

A participação no Conselho Consultivo Jovem teve a remuneração de 1000 euros. Os participantes compreenderam esta medida como pertinente, principalmente porque os projetos e experiências profissionais dirigidas a jovens não são remuneradas habitualmente: “Devia ser sempre assim porque quando és jovem, dizem que é para o currículo, que fica bem...” (Anexo F). Vêem como um valor favorável, que “É uma troca por darmos a nossa opinião.”, e que a remuneração implica um compromisso com o projeto de longa duração: “Há uma responsabilização pelo projeto por ser um trabalho remunerado.” (Anexo F). Ainda assim, um membro revelou que “Eu honestamente ter-me-ia candidatado mesmo que não pagassem” (Anexo F), por compreender que a participação funciona como um complemento à sua vida profissional e académica, e não uma fonte de rendimento total.

Por último, foram discutidas as perspetivas dos participantes em relação aos processos de criação e operação do CCJ para criar um complemento às perspetivas da instituição apresentadas previamente. Como aspetos chave a ter em consideração na criação de um Conselho Consultivo Jovem, os membros indicaram: diversidade de género e racial, diversidade de *backgrounds*, o grupo ser composto por 9 membros, e ser possível falar na primeira pessoa: “Acho realmente importante haver vários tipos de áreas, tipos de interesse diferentes, porque vai haver sempre *inputs* diversificados.”; “O facto de sermos 9, nem mais nem menos, acredito que tenha sido um número pensado para este propósito.” (Anexo F). A

diversidade na seleção dos membros do CCJ foi um fator essencial para representar o compromisso social por parte da instituição e contribuindo para o bem-estar geral dos participantes: “A primeira coisa que reparei quando entrei, e foi determinante para continuar, foi a diversidade. Foi chave entrar e ver uma maioria de pessoas pretas. Pensei: posso entrar por esta porta.” (Anexo F).

Para as equipas internas de uma instituição cultural integrarem jovens nas sua gestão através de um conselho consultivo, os membros salientaram como aspetos principais a necessidade de dar atenção e credibilidade aos contributos dos jovens, usar linguagem mais informal e acessível, e sentir verdadeiramente como uma proposta pertinente e produtiva, isto é, não poder ser um projeto imposto por outras equipas: “As pessoas serem levadas a sério, a opinião dos jovens valer tanto como a opinião de alguém que está aqui dentro.”; “Eu acho que é preciso um querer, e não ser uma coisa imposta.” (Anexo F).

Acrescentam como características fundamentais nas pessoas que trabalham nas instituições culturais a transparência e perfis humanos para uma maior aproximação entre as equipas e os membros do CCJ: “No fundo, queremos ver mais carácter humano. Isto é a Gulbenkian mas somos pessoas na mesma.” (Anexo F). Mencionam também como valorizam e estão atentos à saúde mental das equipas e como isso se reflete na própria dinâmica do CCJ: “Sinto que o tema da saúde mental ainda é tabu para todos nós.” (Anexo F). Para concluir, acrescentam o mote lançado igualmente pela direção do CAM - vamos correr riscos - na necessidade da instituição aceitar os medos, receios, e incertezas perante as mudanças, apesar de ainda se sentir o peso da complexidade da instituição e como as mudanças são demoradas: “A Gulbenkian é uma grande instituição que se esforça por fazer as coisas certas e de forma cuidadosa, (...) mas também há um receio e medo, tudo ter que funcionar a 100%.” (Anexo F).

As perspectivas dos participantes correspondem aos fatores e estratégias apresentados por Linzer & Munley (2015) para a promoção de programas intensivos e participativos através do campo artístico. No esquema são apresentados pontos de partida importantes: membros das equipas que demonstram apoio; trabalho autêntico; envolvimento sustentado; interações com profissionais da área artística; e diversidade de pares.

### 4.3.2. Balanço Final

Como forma exploratória do que poderia ser um balanço final deste projeto, inicialmente analisei avaliações e entrevistas realizadas a participantes de programas para jovens. Foram publicações úteis *Testing the Water - Young people and galleries* (2000) com edição de Naomi Horlock, *Room to Rise: The Lasting Impact of Intensive Teen Programs in Art Museums* (2015) com edição de Ellen Hirzy, e o artigo *In Their Own Words: Voices of Teens in Museums* (2000) de Lynn Baum et al. Foram cruzadas as referências de instrumentos de avaliação presentes nestes casos com a observação participante realizada ao longo desta investigação, foi criado um conjunto de cinco categorias para formular o inquérito aos participantes: Estrutura do CCJ, Oportunidades e Experiências proporcionadas pelo CCJ, Relação com a Instituição e Staff, Relação com Participantes e Sentido de Pertença.

#### *Estrutura do CCJ*

Relativamente à Estrutura do CCJ, o planeamento das sessões agradou à maioria dos participantes, com 8 resposta afirmativas à questão e apenas 1 negativa. A resposta negativa revelou que apenas duas sessões por mês não permitiram a criação de consistência no trabalho. Os outros membros apreciaram: os métodos informais, os exercícios de participação e discussão em coletivo, a transparência da comunicação entre o grupo, a criação de um espaço seguro e a própria organização e processo produtivo entre equipas. Revelo como pertinentes, excertos de algumas respostas: “No que toca ao formato de cada sessão, tínhamos sempre um espaço confortável e encorajador onde nos podíamos expressar. Isso também se refletiu na estrutura das sessões - *ice-breakers*, incorporação de movimento, debate, compromisso, colaboração, despedidas e notas para a próxima sessão - havia sempre um pouco de cada”; “Nunca senti que tinha de falar, fi-lo sempre porque quis”; “Na maior parte das vezes senti que eram um espaço onde se podia colocar e abordar qualquer questão, isso agradou-me”. Os participantes sentiram como carência certos aspectos ao longo do CCJ. Os processos de comunicação com as equipas mais alargadas não foram tão abertos e intuitivos como os participantes esperavam. O facto de ser um processo aberto e com tantas direções possíveis levou a que a criação de pontes e contactos extra com as equipas requeresse um maior esforço e intenção por parte dos participantes. Partilharam também como seria benéfico um maior número de encontros, pontos de contacto fora das sessões (dão como exemplo: calendário online comum e sala/oficina de trabalho de grupo), reuniões ao ar livre, e mais momentos para se conhecerem uns aos outros, dentro do CCJ. Este desejo revela também as relações positivas criadas entre os membros do Conselho Consultivo Jovem e é expresso na vontade de multiplicar vivências e aprendizagens cruzadas.

### *Oportunidades e Experiências proporcionadas pelo CCJ*

O grupo não participou apenas no programa desenhado como proposta de conselho consultivo, experienciou uma série de atividades e oportunidades adicionais. As respostas coincidem com os impactos abordados anteriormente na óptica da instituição e metodologia: os contactos extra com equipas (colaboração para redes sociais, evento de *live arts*, reuniões com a direção do CAM), o *workaway day* com a equipa da FCG, e a co-curadoria e produção para o Dia dos Museus. Salientam também os vários convites aos membros, individualmente, para participar como oradores em diferentes eventos e congressos. O programa participativo não só suscitou os seus efeitos previstos como também desenvolveu um forte envolvimento dos membros como espectadores em toda a programação do CAM, fator revelado na maioria das respostas. Procurei também inquirir sobre a criação de aprendizagens resultantes do CCJ na vivência dos membros. Os participantes salientaram como ferramentas desenvolvidas a escuta ativa, gestão de tempo, a capacidade de discussão e negociação coletiva, formas de gerir e facilitar encontros, a comunicação interdisciplinar e, sobretudo, o seu conhecimento sobre a instituição cultural e como navegar dentro e fora dela.

### *Relação com a Instituição e Staff*

A participação num conselho consultivo jovem faz-se sentir tanto do lado da instituição, já abordado, como do lado dos participantes. Nesta categoria procurou-se entender a transformação na relação dos jovens com a instituição, tanto FCG como CAM, após o CCJ. Realço os excertos das suas respostas: “Eu nunca tive nenhum contacto com o CAM e ao ter estas sessões regulares cheguei à conclusão que será um centro de e para as pessoas.”; “Sinto-me parte da família!”; “De certa forma, sim. Sinto que deixei de ter um olhar mais distante em relação àquilo que pensava ser a FCG, antes era para mim um lugar que parecia ser impenetrável, bastante restrito a certos grupos de pessoas (por exemplo, de classes socioeconomicamente mais altas). E hoje essa imagem mudou muito, sinto que a vejo com mais proximidade e com potencial para conseguir, cada vez mais, acolher uma diversidade de pessoas. Em relação ao CAM, não conhecia especificamente antes do CCJ, então a minha relação acabou sendo construída durante o CCJ e ao fim deste período que lá passámos sinto que correu bem”; “Mudou de forma muito positiva por ter tido acesso aos “bastidores”, deu-me esperança porque agora não acredito somente no nome da instituição mas acredito nas pessoas que fazem a instituição!”. O aumento de interesse pela instituição cultural é geral a todos os participantes, fomentado também pela relação com maior transparência, que permitiu conhecer os “bastidores”. Como mencionado na roda de

conversa, conhecer as pessoas que constituem as diferentes equipas é revelar o carácter humano das instituições e permitir uma relação mais informal, em contraste à formalidade atribuída a estas. Parte dos participantes revela também como não tinha relação anterior ao CCJ com o CAM, apenas com a FCG, e que o Conselho Consultivo Jovem permitiu a construção positiva com o lugar e pessoas.

Os membros do CCJ expressaram como características que apreciaram na relação com as equipas, a abertura, entusiasmo, disponibilidade e empatia em geral, reforçando que não foram infantilizados no processo consultivo. A transparência foi um dado imperativo para a execução honesta do CCJ. Saliento nas suas respostas os excertos: “Apreciei que as equipas por sermos jovens estavam mais tranquilas, menos formalismos, mais sinceridade. As opiniões eram mais cruas por não terem sido planeadas”; “Terem aplicado algumas das nossas ideias ao longo da nossa trajetória foi demonstrando que estavam mesmo atentos ao que dizíamos.; “Não nos trataram como ‘miúdos””.

#### *Relação com Participantes*

As aprendizagens não foram exclusivas à relação entre os membros do CCJ e as equipas da instituição. A relação entre participantes e a percepção do grupo surgiu como um fator relevante a ser analisado. Junto de outros participantes, os membros realçaram como aprendizagem o trabalho coletivo, na partilha de opiniões mas também de crenças e valores para a criação de uma experiência positiva e de construção conjunta. Compreendeu-se como necessidade o conforto, tolerância, e paciência para a criação deste espaço de respeito e escuta. Saliento: “Desde tolerância e paciência a formas diferentes de estar na vida. Mais do que aprendizagem, moldou-me a um nível mais profundo”; “O tempo que as coisas demoram a acontecer e o que significa esperar em situações sociais mais urgentes.”

A partilha de vivências, inquietações e interesses foi frequente entre o grupo. Todos os membros consideram a constituição do grupo do Conselho Consultivo Jovem coeso, com envolvimento igualmente participativo de todos os jovens. Quanto à diversidade, consideram que existem aspectos que poderiam ser melhorados. Realço os excertos nas suas respostas: “Outras categorias teriam sido interessantes e impetuosas como perspectivas trans ou mobilidade reduzida”; “Acho que ainda podia haver mais diversidade no campo de opiniões pois às vezes falta o factor de choque...”; “Já a nível de ideais e mesmo orientação política (porque no fim, o trabalho acabou por ser sempre algo disfarçadamente político) não se verificou tanta diversidade.”

## *Sentido de Pertença*

Relativamente ao Sentido de Pertença, procurou-se entender as perspetivas dos membros sobre a sua ação, em tom de autoria da sua pegada pela instituição. Às questões sobre o futuro da instituição, os 9 membros votaram nas áreas em que consideram que o impacto do projeto do CCJ será visível: na programação do CAM - 9 votos; no alargamento e envolvimento de públicos - 8 votos; na criação de modelos de mediação - 5 votos; na gestão interna da instituição - apenas 2 votos. Um membro acrescentou que considerava que o projeto terá impacto futuro nas medidas de inclusão e diversidade. 6 dos 9 membros consideraram que esta experiência contribuiu para o seu sentido de pertença face à instituição, pois agora têm a possibilidade de conhecer melhor o seu funcionamento, um maior interesse nas atividades programadas, e que contribuíram para a renovação do CAM. Destaca-se o sentido de pertença por existir um grande interesse da instituição em acolher, ouvir e falar com os jovens: “Senti que todas as sessões havia cada vez mais vontade de nos ter dentro da instituição”. Contudo, alguns membros afastam a ideia de pertença mais efetiva por se tratar de algo complexo e que requer um contacto mais prolongado no tempo para estabelecer a relação: “Sinto que é um passo inicial para que isso aconteça. Houve uma abertura e é preciso explorá-la e aumentá-la”; “Penso que tem de haver continuidade para poder afirmar isso (...) Tenho a certeza de que o CCJ foi um enorme passo na direção de um futuro mais intergeracional, mas não pode ser a única medida”; “Falta mais divulgação do que foi feito e do que foi feito para os jovens”. A continuação e otimização de uma iniciativa desta tipologia aparenta ser fulcral para os participantes, e com futuros próximos por desenhar: “Muitos jovens vieram-me dizer que gostariam de ter feito parte e se houver esta experiência outra vez vão participar”.

Por fim, e com grande curiosidade, procurei saber se os membros do Conselho Consultivo Jovem consideravam que esta experiência poderia ser replicada noutras instituições. Todos os membros responderam afirmativamente, explicitando que se trata de um instrumento fundamental para cativar públicos jovens e diversos, contribuindo para a diversidade social de um museu. Alguns membros revelam como preferem esta tipologia de programação participativa para jovens por ser um projeto de longa duração e de grande interação com a instituição e equipas. Destaco nas respostas: “É uma boa forma também para colocar uma instituição a avaliar os seus próprios princípios e valores, analisando em que medidas eles são realmente aplicados no seu quotidiano e de quem trabalha à sua volta”; “Acredito que é essencial que esta iniciativa seja adotada por outras instituições, adaptando-a às suas próprias realidades. Isso não só fortalece a comunidade, mas também fomenta um senso de responsabilidade em relação às futuras gerações e o seu envolvimento.”

Participação é um conceito chave nesta investigação. A participação “ênfatiza o ato de aderir” e “sugere algo partilhado e coletivo” (Matarraso, 2019,p.49), transversal à primeira edição do Conselho Consultivo Jovem do CAM.

A participação pode ser uma experiência superficial, limitada a ações que não geram mudanças significativas ou empoderamento real (Bishop, 2012). Apesar de diferentes impactos deste projeto só poderem ser avaliados fora da temporalidade da presente dissertação, existiu um envolvimento vívido por parte de todos os elementos envolvidos, tanto jovens como das equipas alargadas da instituição. Os conselhos consultivos jovens requerem um comprometimento elevado dos museus e devido à sua longa duração permitem um envolvimento sustentável dos jovens com a instituição (Silva, 2022b).

Seguindo a abordagem de Hart (1992), o Conselho Consultivo Jovem afasta-se de um nível de agência de tokenismo por ser atribuído aos jovens o lugar de consultores, e por partilhar a tomada de decisão através das contribuições e micro-mudanças dentro da instituição já visíveis durante o processo do projeto, exploradas anteriormente. Como refere Silva, “(...) the level of participation youth advisory boards gives young people is unique.” (2022b, p.3).

A constante colaboração com os jovens para a evolução de programas deste carácter em todas as fases do processo - concepção, desenvolvimento e avaliação - é um fator crítico para melhorar e prolongar as propostas de participação jovem. O caso verificou-se nas programações para jovens na Tate apresentados no primeiro capítulo: “Dar voz aos participantes na concepção, desenvolvimento e avaliação dos programas que lhes são dirigidos é crucial para um envolvimento crítico .” (Silva, 2021, p.10). O trabalho continuado que envolve todos os interlocutores permite o desenho de melhores estratégias e ações dentro das instituições culturais para incluir jovens nas suas programações e projetos.

O aprofundamento de estratégias para envolver o público jovem no espaço do museu resulta, neste formato de conselho consultivo, num gesto democratizante e emancipatório. A criação de projetos de participação jovem em instituições culturais deve corresponder ao desejo profundo de pertencer a um lugar comunitário, onde se pode pensar e criar em conjunto, através da arte. Um lugar de aceitação e cuidado:

“Moreover, young people are looking for places where they feel belong, and for contact with adults who accept and care about them.” (Xanthoudaki,1998, p.167)



## CONCLUSÕES

A presente dissertação acompanhou um desejo do Centro de Arte Moderna da FCG: o de potenciar o poder transformador da arte e aumentar o envolvimento e o comprometimento com o público jovem. A partir do estudo de caso do Conselho Consultivo Jovem 23-24 do CAM, procurou-se responder à questão “Porquê, para quê e como incluir a participação jovem na recriação de um centro de arte e cultura?”, com o intuito de acompanhar aquilo que é um exemplo no panorama nacional de inclusão de jovens junto das equipas para contribuir para a gestão, estratégias e programação de uma instituição cultural.

Ao longo desta investigação, foram contemplados vários movimentos de como se efetivou este projeto. O desenho do modelo participativo de longa duração permitiu um envolvimento prolongado no tempo, sem dúvida um fator fulcral para o estabelecimento de relações mais profundas entre os participantes e a instituição. Lado a lado, vão-se reconhecendo valências e pontos adicionais de contacto, o que amplia qualquer expectativa inicial em relação ao projeto. É de sublinhar que esta relação estende-se para o futuro. Devido a mudanças internas, condicionadas pelo andamento das obras do edifício, a reabertura move-se para setembro de 2024, o que resultou numa extensão do CCJ entre os meses de setembro e novembro de 2024, com os mesmos membros. Nesse tempo será também finalizado e publicado o documento final de recomendações, um dos objetivos deste projeto. Será um dado importante a complementar a esta investigação, por concluir e incluir o que estes jovens criaram e pensaram ao longo do projeto. Será também um documento importante a consultar por refletir o olhar de uma geração nas suas necessidades, visões e experiências.

Apesar deste estudo ser em volta de um caso particular no contexto nacional, tanto pelo seu modelo de participação como pelas particularidades da instituição em causa, os resultados representam um ponto de partida para pensar a ampliação de práticas participativas e como os impactos são vividos tanto pelas instituições como pelos participantes. Ainda assim, o modelo de conselho consultivo jovem é apenas uma das formas de programar com e para jovens, sendo importante cada instituição avaliar as suas necessidades específicas e comunidades em redor para uma melhor compreensão das estratégias de aproximação dos seus públicos através da participação.

Uma vantagem deste modelo de participação é a provocação de alterações na forma de funcionamento das instituições quando é conduzida de forma genuína. Este questionamento provoca micro-movimentos dentro das equipas, entre o estranhamento, resistência até ao pensar em conjunto, o que leva ao desbloquear de um certo *modus operandi* que até lá seguia já com pouca lembrança do seu *porquê*. Ao relembrar as razões pelas quais se atua

de certa forma numa instituição resulta não só no desvendar e numa maior transparência nos processos como também pode instigar uma atualização destas razões e modos de operar vários movimentos de gestão. O modelo de um conselho consultivo jovem representa um maior risco para a instituição por significar uma maior partilha de poder de decisão, pois proporciona mais momentos de tensão e negociação entre este público e a instituição. Este fator foi analisado igualmente nesta investigação.

É de realçar que esta primeira edição apresenta uma experiência piloto e será necessário avaliar a sua continuação para um estabelecimento efetivo desta prática participativa dentro da instituição cultural. Esta avaliação deverá incorporar os diferentes interlocutores envolvidos para uma visão mais completa. Os processos participativos são de grande desafio para a gestão interna de qualquer museu, por exigirem um envolvimento das equipas alargadas e compromisso com o enunciado a que se propõem. A pré-disposição e abertura das equipas é também um fator fulcral revelado pelos participantes, que promove a horizontalidade na relação e possibilita o bem-estar dos envolvidos.

Como analisado, o histórico de projetos participativos tem feito a sua trajetória tanto na Fundação Calouste Gulbenkian como no Centro de Arte Moderna, com cada vez mais acento nas programações apresentadas. É com muita força que se manifestam outros projetos dentro da instituição, como o “PARTIS & Art for Change”<sup>32</sup> lançado em 2020 pela FCG e a Fundação “la Caixa” para fomentar e difundir práticas participativas que impulsionam a mudança e transformação social. De igual forma, o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian a projetos de participação fora de portas representa um sinal visível da missão e compromisso da instituição. É o exemplo do mais recente projeto “JAM!” que significa “Jovens + Arte = Mudança”<sup>33</sup>, gerido pela Artemrede. É um projeto descentralizado da área metropolitana de Lisboa, dirigido a jovens de Abrantes, Alcanena e Tomar entre os 18 e os 25 anos. Acontecerá entre outubro de 2024 e setembro de 2026 e incentiva o desenvolvimento de projetos criativos da autoria dos jovens que possam ter impacto nos seus territórios.

A partir desta investigação levantam-se várias questões para o futuro: Que mudança efetiva provocou este Conselho Consultivo Jovem? Quais as recomendações dos jovens foram incorporadas na gestão e estratégia do CAM? Como são prolongados os efeitos deste projeto e a relação com os participantes? Que outros projetos podem surgir a partir desta experiência participativa na instituição?

---

<sup>32</sup> Consultar em: <https://gulbenkian.pt/partisartforchange/partis-art-for-change/> (Acesso 12.09.2024)

<sup>33</sup> Consultar em: [https://www.artemrede.pt/pt\\_pt/2024/07/15/jam-participantes/](https://www.artemrede.pt/pt_pt/2024/07/15/jam-participantes/) (Acesso 12.09.2024)



## Referências Bibliográficas

Adeste Plus. (n.d.). *ADESTE +*. Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved September 12, 2024, from <https://www.adesteplus.eu/>

Allard, M. (1993). Les adolescents et les musées. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 19(4), 766–774.

Arias, C., & Gray, D. A. (2007). Adolescents in art museums: Key considerations for successful programs. In P. Villeneuve (Ed.), *From periphery to center: Art museum education in the 21st century* (pp. 96–102). NAEA.

Barreto, V. (2021, May 9). *ACARTE – Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte*. Fundação Calouste Gulbenkian.  
<https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/aca/rte/>

Barreto, V. (2023, February 2). *Centro de Arte Moderna*. Fundação Calouste Gulbenkian.  
<https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/centro-de-arte-moderna/>

Bishop, C. (2012). *Artificial hells: participatory art and the politics of spectatorship*. Verso.

Bishop, C. (2006, February 1). The social turn: Collaboration and its discontents. *Artforum International*, 178–183.

Bishop, C., & Perjovschi, D. (2013). *Radical museology: or, What's 'contemporary' in museums of contemporary art?* (2nd revised ed.). Koenig Books.

BoCA Bienal. (n.d.-a). *BoCA Sub21*. BoCA Bienal. Retrieved April 12, 2024, from <https://www.bocabiennial.org/boca-sub21/>

BoCA Bienal. (n.d.-b). *Mutantes*. BoCA Bienal. Retrieved April 12, 2024, from <https://www.bocabiennial.org/mutantes/>

Camacho, C. F., Carvalho, A., & Ferreira, E. (2021). *Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro*.

Canelas, L. (2019, September 1). Os museus devem promover a igualdade ou a sua missão primordial (ainda) é outra? *Público*.

<https://www.publico.pt/2019/09/01/culturaipsilon/noticia/nao-basta-definicao-nova-tornar-museus-inclusivos-1884969?reloaded&rnd=0.269036721752703>

Carvalho, A. (2016). Museus & Pessoas: Penelope Curtis. *Boletim ICOM Portugal*, 3(5), 46–48.

Carvalho, A., & Falanga, R. (2016). Da Democratização das Formas de Governação na Política à Partilha de Autoridade no Campo dos Museus e do Património . In A. Carvalho (Ed.), *Participação: Partilhando a Responsabilidade* (pp. 29–44). Acesso Cultura.

[https://www.researchgate.net/publication/303664818\\_Da\\_Democratizacao\\_das\\_Formas\\_de\\_Governacao\\_na\\_Politica\\_a\\_Partilha\\_de\\_Autoridade\\_no\\_Campo\\_dos\\_Museus\\_e\\_do\\_Patrimonio#pfc](https://www.researchgate.net/publication/303664818_Da_Democratizacao_das_Formas_de_Governacao_na_Politica_a_Partilha_de_Autoridade_no_Campo_dos_Museus_e_do_Patrimonio#pfc)

Centro de Arte Moderna. (n.d.). *Novo edifício*. Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved July 30, 2024, from <https://gulbenkian.pt/cam/novo-edificio/>

Centro de Arte Moderna. (2022a). *Dia Internacional dos Museus 2022*. Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/dia-internacional-dos-museus/>

Centro de Arte Moderna. (2022b). *Laboratório de Imaginação 2022: Corpos, Desejos e Ecologias*. Fundação Calouste Gulbenkian.

<https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/laboratorio-da-imaginacao-corpos-desejos-e-ecosistemas/>

Centro de Arte Moderna. (2023). *Fabulatório – Laboratório de práticas ficcionais e performativas*. Fundação Calouste Gulbenkian.

<https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/fabulatorio/>

Centro de Arte Moderna. (2024). *Conselho Consultivo Jovem 23–24*. Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/cam/projetos/imagina/conselho-consultivo-jovem-23-24/>

Chen, N. N. (1992). “Speaking Nearby:” A Conversation with Trinh T. Minh-ha. *Visual Anthropology Review*, 8(1), 82–91. <https://doi.org/10.1525/var.1992.8.1.82>

Coffee, K. (2008). Cultural inclusion, exclusion and the formative roles of museums. *Museum Management and Curatorship*, 23(3), 261–279. <https://doi.org/10.1080/09647770802234078>

ComParte. (2021). *Será que isto é para mim? O que leva os jovens a participar?* Fundação Calouste Gulbenkian.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (Eds.). (2010). *Key Concepts of Museology ICOM*. Armand Colin.

Dupin-Meynard, F., & Villarroja, A. (2020). Participation(s)? Typologies, uses and perceptions in the European landscape of cultural policies. In F. Dupin-Meynard & E. Négrier (Eds.), *Cultural Policies in Europe: a Participatory Turn?* (pp. 31–53). Éditions de L'Atrubutte.

*Entrar: Um exercício de participação*. (n.d.). Culturgest. Retrieved April 12, 2024, from <https://www.culturgest.pt/pt/media/entrar-microsite/>

Flick, U. (2014). *Qualitative research*. Sage.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2008). *Fundação Calouste Gulbenkian: 1956-2006: factos e números*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2022a). *Relatório e Contas 2022*.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2023). *Relatório e Contas 2023*.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2021, May 9). *Serviço de Belas-Artes*. Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/servico-de-belas-artes/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2022b, January 13). *Gulbenkian 15-25 Participa*. Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/projects/gulbenkian-15-25-participa/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2022c, August 9). *Museu Calouste Gulbenkian*. Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/materiais-de-apoio/historia-dos-organismos/museu-calouste-gulbenkian/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2024a). *Olhares jovens – maratona de visitas!* Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/agenda/olhares-jovens-maratona-de-visitas/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2024b). *Qual é o Tea?* Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/agenda/qual-e-o-tea/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2024c). *Silent Party.* Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/agenda/silent-party/>

Fundação Calouste Gulbenkian. (2024d, September 2). *Gulbenkian 15-25 Imagina.* Fundação Calouste Gulbenkian. <https://gulbenkian.pt/projects/gulbenkian-15-25-imagina/>

Galeria Municipal do Porto. (n.d.). *Pings! Programa de incursão à galeria.* GMP. Retrieved April 12, 2024, from <https://www.galeriamunicipaldoporto.pt/pt/programa-de-incursao-a-galeria/pings/>

Guerreiro, M. B. (2023). Escrito na areia: notas para um arquivo da participação. *Midas*, 16. <https://doi.org/10.4000/midas.3879>

Hart, R. A. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship.* United Nations Children's Fund International Child Development Centre.

Hirzy, E. (1992). *Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums.* <https://ww2.aam-us.org/docs/default-source/resource-library/excellence-and-equity.pdf>

Hooper-Greenhill, E. (1994). Museum education: past, present and future. In R. Miles & L.

Zavala (Eds.), *Towards the Museum of the Future - New European Perspectives* (pp. 133–146). Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the Interpretation of Visual Culture.* Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203937525>

Horlock, N. (Ed.). (2000). *Testing the Water - Young people and galleries.* Liverpool University Press and Tate Gallery Liverpool.

ICOM. (2019, July 25). *ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote.*

<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>

ICOM. (2022, September 30). *Nova definição de Museu.* ICOM Portugal.

<https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>

Illeris, H. (2005). Young People and Contemporary Art. *International Journal of Art & Design Education*, 24(3), 231–242. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8070.2005.00446.x>

Instituto de Ciências Sociais. (n.d.). *Programas educativos e de formação profissional para jovens em museus de arte contemporânea.* ICS. Retrieved April 12, 2024, from

<https://www.ics.ulisboa.pt/projeto/YouthInMuseums>

Jackson, T. (2000). With Visitors in Mind: The Museum with Permeable Walls. In *Testing the Water: Young People and Galleries* (pp. 22–30). Liverpool University Press and Tate Gallery Liverpool.

LeBlanc, S. (1993). Lost youth: Museums, teens and the YouthALIVE! project. *Museum News*, 72(6), 44–46.

Linzer, D. (2014). Youth Empowerment and Contemporary Art: Where Are We Now? *Journal of Museum Education*, 39(3), 236–249. <https://doi.org/10.1080/10598650.2014.11510816>

Linzer, D., & Munley, M. E. (2015). *Room to Rise: The Lasting Impact of Intensive Teen Programs in Art Museums.* Whitney Museum of American Art.

Lusa. (2022, August 24). ICOM aprova nova definição de museu voltada para a inclusão e a sustentabilidade. *Público.*

<https://www.publico.pt/2022/08/24/culturaipsilon/noticia/icom-aprova-nova-definicao-museu-voltada-inclusao-sustentabilidade-2018198>

Mason, D. D. M., & McCarthy, C. (2006). ‘The feeling of exclusion’: Young peoples’ perceptions of art galleries. *Museum Management and Curatorship*, 21(1), 20–31.

<https://doi.org/10.1080/09647770600402101>

Matarasso, F. (2019). *Uma Arte Irrequieta.* Fundação Calouste Gulbenkian.

McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35.

<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.

Molina, Á. (2005, November 19). Debemos desarrollar en el museo una pedagogía de la emancipación. *El País*.

Moreno, M. A., Jolliff, A., & Kerr, B. (2021). Youth Advisory Boards: Perspectives and Processes. *Journal of Adolescent Health*, 69(2), 192–194.

<https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2021.05.001>

Mörsch, C. (2011). At crossroads of four discourses: documenta 12 gallery education in between affirmation, reproduction, deconstruction, and transformation. *Diaphanes*.

<http://www.diaphanes.com/buch/artikel/1032>

Museo Reina Sofía. (n.d.). *The Museum*. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid. Retrieved December 6, 2023, from

<https://www.museoreinasofia.es/en/press/the-museum>

Newman, W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.

Perdigão, M. de A. (2023). *Vamos correr riscos* (R. V. Nery & I. T. Almeida, Eds.). Tinta-da-China & Fundação Calouste Gulbenkian.

Pringle, E. (2019). Co-researching with community members, academics and visitors. In *Rethinking Research in the Art Museum* (pp. 96–127). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315298832-5>

Pringle, E., & DeWitt, J. (2014). Perceptions, Processes and Practices around Learning in an Art Gallery. *Tate Papers*, 22.

<https://www.tate.org.uk/research/tate-papers/22/perceptions-processes-and-practices-around-learning-in-an-art-gallery>

Rancière, J. (2004). Problems and Transformations of Critical Art. In *Aesthetics and Its Discontents* (pp. 45–60). Polity Press.

Robinson, H. (2020). Curating good participants? Audiences, democracy and authority in the contemporary museum. *Museum Management and Curatorship*, 35(5), 470–487.

<https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1803117>

Rogoff, I. (2010). Turning. In P. O'Neill & M. Wilson (Eds.), *Curating and the educational turn* (pp. 32–46). Open Editions.

Sayers, E. (2011). Investigating the impact of contrasting paradigms of knowledge on the emancipatory aims of gallery programmes for young people. *International Journal of Art&Design Education*, 30(3), 409–422.

Shelnut, S. L. (1994). Long-Term Museum Programs for Youth. *Journal of Museum Education*, 19(3), 10–13. <https://doi.org/10.1080/10598650.1994.11510273>

Silva, C. (2021). O impacto das políticas culturais no desenvolvimento de programas para jovens na Tate (1989-2019). *Midas*, 13. <https://doi.org/10.4000/midas.2785>

Silva, C. (2022a). Coreografias de participação: tipologias e potencialidades dos programas de jovens em cinco instituições culturais da grande Lisboa. *Cadernos De Sociomuseologia*, 64(20), 85–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.36572/csm.2022.vol.64.06>

Silva, C. (2022b). Programming and Researching With Youth in Cultural Institutions - a Brief Reflection on a Cross-Institutional Youth Advisory Board. *Journal of Participatory Research Methods*, 3(3 (Youth-themed Special Issue)), 1–13.

<https://doi.org/https://doi.org/10.35844/001c.38686>

Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0.

Stam, D. C. (1993). The informed muse: The implications of 'the new museology' for museum practice. *Museum Management and Curatorship*, 12(3), 267–283.

<https://doi.org/10.1080/09647779309515365>

Tallant, S. (2009). Experiments in Integrated Programming. *Tate Papers*, 11.

Tzibazi, V. (2013). Participatory Action Research with young people in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(2), 153–171.

<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.776800>

Weil, S. E. (1990). *Rethinking the museum and other meditations*. Smithsonian Institution.

Xanthoudaki, M. (1998). Educational Provision for Young People as Independent Visitors to Art Museums and Galleries: Issues of Learning and Training. *Museum Management and Curatorship*, 17(2), 159–172. <https://doi.org/10.1080/09647779800401702>

Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*. Sage.

## **Anexos**

Anexo A — Notícia de *opencall* para CCJ

Anexo B — Entrevista a Susana Gomes da Silva - transcrição

Anexo C — Entrevista a Daniela Vieitas - transcrição

Anexo D — Digitalizações de excertos do diário de campo

Anexo E — Registos visuais das sessões

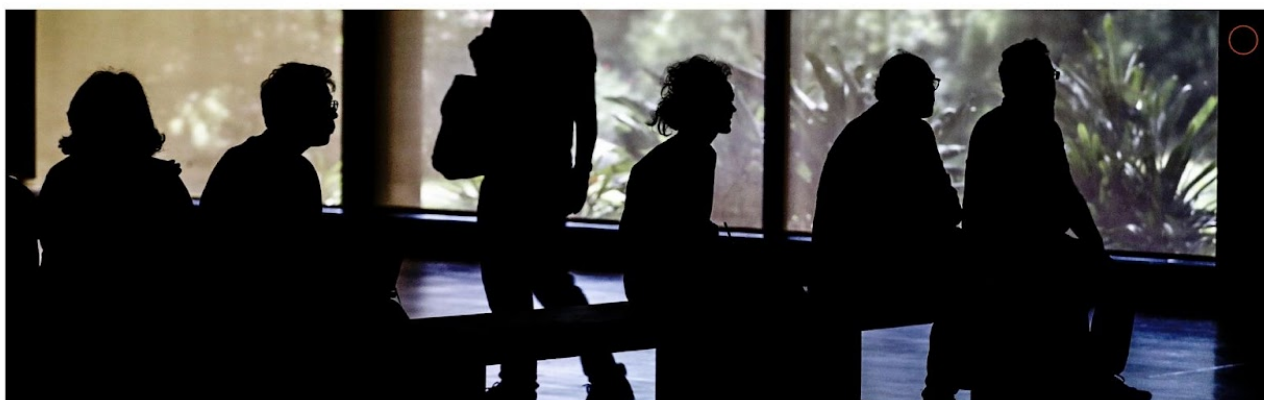
Anexo F — Guião e quadro-síntese de roda de conversa

Anexo G — Modelo de Inquérito aos participantes

# Anexo A - Notícia de *opencall* para CCJ

Notícia publicada no jornal Público, a 13 de setembro de 2023.

<https://www.publico.pt/2023/09/13/p3/noticia/gulbenkian-procura-nove-jovens-repensarem-centro-arte-moderna-paga-mil-euros-2063153>



JOVENS

## Gulbenkian procura nove jovens para repensarem o Centro de Arte Moderna – e paga mil euros

Estão abertas as candidaturas para o primeiro Conselho Consultivo Jovem da Gulbenkian. O objectivo é repensar o Centro de Arte Moderna. No fim do projecto os participantes recebem 1000 euros.

P3

13 de Setembro de 2023, 14:12

Gostavas de ajudar a repensar o Centro de Arte Moderna (CAM) da Gulbenkian (<https://www.publico.pt/2023/06/29/culturaipilon/noticia/centro-arte-moderna-gulbenkian-celebra-40-anos-temporada-japonesa-2055125>)? Há uma *open call* a decorrer até 19 de Setembro com o objectivo de encontrar nove jovens com vontade de fazer com que as instituições culturais respondam aos desafios da geração Z. Quem fizer parte do projecto receberá 1000 euros no fim.

As pessoas escolhidas através deste *open call* vão formar um Conselho Consultivo Jovem "constituído por um grupo diverso" que irá "conhecer e acompanhar o trabalho de profissionais nas áreas da programação, curadoria, colecção, divulgação e direcção" mas também "reflectir sobre as necessidades das novas gerações e participar na acção e no desenho da programação do CAM", explica a Gulbenkian no site ([https://gulbenkian.pt/cam/call-conselho-consultivo-jovem/?utm\\_campaign=Promoted\\_ConselhoConsultivo\\_20230904\\_InstaVideo&utm\\_medium=social&utm\\_source=instagram&fbclid=PAAaaUKwQkyXFRANWqBu2ftnY9cGqTL3C3INEEQoO4FwWpdAYoz4pPk4pYIgaem\\_AZJZ27cRtxJgQlZr7wk3hXgTOMez49luPOZLFmJtGv6ggz70tBFstXISCBZz-qqf80pv5TA2Qu8ST4oaqnxS4](https://gulbenkian.pt/cam/call-conselho-consultivo-jovem/?utm_campaign=Promoted_ConselhoConsultivo_20230904_InstaVideo&utm_medium=social&utm_source=instagram&fbclid=PAAaaUKwQkyXFRANWqBu2ftnY9cGqTL3C3INEEQoO4FwWpdAYoz4pPk4pYIgaem_AZJZ27cRtxJgQlZr7wk3hXgTOMez49luPOZLFmJtGv6ggz70tBFstXISCBZz-qqf80pv5TA2Qu8ST4oaqnxS4)) da iniciativa.

Quem se pode candidatar? O principal critério ([https://gulbenkian.pt/cam/call-conselho-consultivo-jovem/?utm\\_campaign=Promoted\\_ConselhoConsultivo\\_20230904\\_InstaVideo&utm\\_medium=social&utm\\_source=instagram&fbclid=PAAaaUKwQkyXFRANWqBu2ftnY9cGqTL3C3INEEQoO4FwWpdAYoz4pPk4pYIgaem\\_AZJZ27cRtxJgQlZr7wk3hXgTOMez49luPOZLFmJtGv6ggz70tBFstXISCBZz-qqf80pv5TA2Qu8ST4oaqnxS4](https://gulbenkian.pt/cam/call-conselho-consultivo-jovem/?utm_campaign=Promoted_ConselhoConsultivo_20230904_InstaVideo&utm_medium=social&utm_source=instagram&fbclid=PAAaaUKwQkyXFRANWqBu2ftnY9cGqTL3C3INEEQoO4FwWpdAYoz4pPk4pYIgaem_AZJZ27cRtxJgQlZr7wk3hXgTOMez49luPOZLFmJtGv6ggz70tBFstXISCBZz-qqf80pv5TA2Qu8ST4oaqnxS4)) é a idade e a localização geográfica: a Gulbenkian está à procura de jovens dos 20 aos 28 anos a viver na área metropolitana de Lisboa

(<https://www.publico.pt/2022/06/08/local/noticia/lisboa-porto-mantem-se-melhores-municipios-viver-visitador-negocios-2009280>). Mas também procuram candidatos com outras características, como a experiência em espaços culturais, em movimentos sociais ou colectivos de jovens, disponibilidade para desenvolver trabalho autónomo, ter "dois a três encontros mensais" durante os dez meses que vai durar o Conselho, de Outubro de 2023 a Junho de 2024, e o nível intermédio de língua portuguesa, entre outros critérios.

As candidaturas fazem-se online até dia 19 de Setembro – basta preencher um formulário e enviar uma carta de motivação (escrita ou em vídeo). Depois, a segunda fase do processo de selecção passa por entrevistas presenciais (<https://www.publico.pt/2021/05/19/economia/entrevista/pandemia-veio-provar-bom-trabalhador-presencial-bom-trabalhador-remoto-1963054>). Os nove participantes escolhidos vão receber 1000 euros "contra recibo, pago numa prestação única no final da experiência", lê-se no site.

O Centro de Arte Moderna Gulbenkian vai reabrir durante a Primavera de 2024 "com uma nova visão: libertar o poder transformador da arte para gerar mudanças pessoais e sociais". Esta *open call* está ligada a "uma das prioridades" do novo conceito: "Ampliar e aprofundar a relação do CAM com os públicos, em particular os mais jovens".

## Anexo B - Entrevista a Susana Gomes da Silva - transcrição

### **Entrevista presencial a Susana Gomes da Silva - Coordenadora do Serviço Educativo do CAM**

Realizada a 6 de março de 2024

O foco desta entrevista é na origem, visão e missão, limitações e critérios de ação do Conselho Consultivo Jovem do CAM.

1 - O CCJ pertence ao eixo "Imagina" do CAM. De onde surge este programa "Imagina"? E a sua forte componente de imaginação de futuros...

*O programa "Imagina" na verdade nasce de uma vontade, já há uns anos, que nós tínhamos de poder desenhar uma área de programação, e chamo-lhe área justamente porque não era uma coisa muito definida. Era mesmo a possibilidade de começarmos a pensar uma plataforma onde vários formatos de programação pudessem existir, e dirigir sobretudo aos jovens, e de preferência com jovens. Há muitos anos já que discutimos esta questão dos jovens serem um dos públicos mais ausentes, normalmente são ausentes se considerarmos que são públicos voluntários - porque se pensarmos nos jovens, por exemplo, do secundário eles estão muito presentes, mas vem sempre pela mão de alguém. Portanto, quando pensamos em jovens que decidem voluntariamente em função dos seus gostos e das suas vontades usarem ou usufruir de uma oferta cultural, nós não somos o espaço. Não somos nós como não são a maioria dos museus. Portanto, isto apesar de tudo é uma tendência... Isto era uma coisa que nos preocupava e fazia-nos ter muita consciência de que provavelmente para podermos perceber esta ausência teríamos que trabalhar com os jovens, e não continuarmos a tentar desenhar para. Então esta ideia de um programa "Imagina" nasce justamente desta vontade de fazer experiências de co-programação com jovens que permitissem, por um lado, perceber como é que nós podemos tornar-nos um espaço relevante, significativo e, por outro lado, começarmos a modificar práticas incorporando as suas vozes naquilo que são as tomadas de decisão em termos de programação ou ao mesmo até em termos de visão das instituições. Vem daqui, deste lugar. A primeira oportunidade que tivemos para experimentar isto no terreno foi feita via um projeto europeu, portanto digamos que foi a oportunidade certa na medida em que tínhamos imensos parceiros noutros países, o projeto era centrado nesta ideia de que as instituições que façam uma programação pensada e centrada nas audiências são instituições que têm*

*necessariamente que se repensar e, portanto, promovem mudança organizacional - era um projeto de mudança organizacional! E pensado nisso: uma instituição cultural centrada nas audiências tem necessariamente práticas diferentes de uma instituição cultural centrada nos conteúdos, ou noutros tipos de conceitos. Nós aproveitamos isto para, nesta rede que tinha parceiros artísticos mas também tinha parceiros do conhecimento, fazermos então o primeiro teste. Ele nasce daí, de criarmos um piloto que nos permite isso, de estar com um conjunto de jovens num lado de auscultação sobre como é que os jovens nos vêm a nós e o que é que não vêm, e como é que nós podíamos passar a ser esse lugar. E ao mesmo tempo um espaço para testar metodologias de incorporação e participativas em que as suas vozes pudessem tomar um lugar também de tomada de decisão, não é só ouvir, é também fazer de acordo com. Permitiu que eles pudessem ocupar o lugar de co-programação, e depois uma avaliação que nos permite refletir sobre os dados obtidos. De facto, foi muito benéfico, foi uma coisa que aconteceu entre 2018 e 2020. O projeto penso que acabou mais tarde, mas a parte de desenvolvimento foi em 2020, claro que apanhados pela pandemia... mas foi suficientemente significativo em termos de efeitos para nós percebermos que este é um caminho. A partir daí ficou imediatamente assumido que esta plataforma "Imagina" era uma plataforma para continuar e para alimentar. Quando pensamos nisso, pensamos que era também uma oportunidade para ir testando, se tínhamos feito um piloto inicial de co-programação porque não ir testando outras áreas de experimentação em que os jovens pudessem assumir papéis diferentes, mas sempre neste lugar em que não são apenas consumidores passivos ou utilizadores, são interlocutores e são parceiros. Aí o "Imagina" tomou uma configuração mais próxima do que tem agora: começou a ter projetos mais pequenos de co-programação ou de co-curadoria, projetos de experimentação mesmo.*

*Foi assim que nasceu o "Laboratório da Imaginação", que é um espaço com características completamente diferentes, a partir de open call a jovens. Aquilo que é a proposta feita é o desenho de um lugar de experimentação que permita a construção de imaginários disruptores daquilo que é realidade atual, ou seja, a imaginação como uma ferramenta de transformação, uma ferramenta política, de geração de outros futuros (...) Neste espaço, por exemplo, era para nós extremamente importante que os jovens pudessem contactar com artistas diretamente e, de alguma forma, ter um desafio criativo importante mas sem a pressão de um produto final que fosse uma obra de arte, ou um produto artístico. Porque, na verdade, este espaço surgiu para nós como um espaço de contracorrente, ou seja, com a possibilidade das instituições culturais, neste caso*

*nós, uma instituição artística, podermos ocupar um lugar na formação dos jovens que normalmente não existe na formação tradicional, no sistema formal de ensino. É um espaço onde a aprendizagem se faz por experimentação, por ensaio-erro, por assumir zonas de risco e de desconforto, sair da zona de conforto, sem uma performance expectável, sem uma avaliação no final. Isto fomos percebendo com as experiências que tínhamos e nas conversas que tínhamos com os jovens que era uma coisa que para os jovens era extremamente importante e que não encontravam em muitos lugares. Aliás, muitas das associações culturais ou espaços que eles frequentavam, era um espaço que de alguma forma lhes proporcionava esta experiência. Esta possibilidade de fazer parte, mas sem o peso de uma avaliação, sem o peso de um produto final, onde a inexperiência própria da juventude não é um problema mas sim uma característica que é desejada. Onde esta vontade desta fase da nossa vida de abraçar coisas novas, de termos de nos auto-desafiarmos também poder ser vista como uma mais-valia (...) Com esse desafio aprendo mais sobre mim mesmo e sobre os outros. Nasceu então esta área do "Laboratório da Imaginação", o que reforçou mais o nome "Imagina' (...)*

## 2- Como surgiu a ideia de criar um Conselho Consultivo Jovem?

*O Conselho Consultivo, de repente, no último ano começou a ser sentido por nós como uma necessidade. Queríamos ouvir os jovens - mas nada melhor do que ouvi-los num lugar onde aquilo que ouvimos, as suas vozes, podem influenciar verdadeiramente aquilo que é um plano estratégico de uma instituição. O conselho consultivo vem deste caminho todo mas vem também da assunção de que uma instituição se quer renovar. E é o caso do CAM que vai reabrir, e que se anuncia como renovado por dentro e por fora, com uma missão e medição nova. Também é uma instituição que se assume como um espaço permeável, aberto, atravessável em termos de pensamento, e isso implica poder ouvir as muitas comunidades, que servimos e que queremos representar. Portanto, os jovens aqui, sendo um público prioritário, eram ainda mais fundamentais na construção deste novo espaço, desta nova maneira de estar. Um conselho consultivo jovem pareceu-nos o passo consequente deste caminho. Então, agora o que queremos já não é só ter os jovens a participarem connosco no desenho de programação, nós queremos e gostávamos muito que eles pudessem sentar-se connosco, pensar connosco e influenciar positivamente aquilo que é a vida efetiva de uma instituição que vai abrir - o seu plano estratégico, sua ação, as suas linhas diretrizes... É esta a grande ambição para este conselho consultivo, que o conselho possa ser um espaço onde as vozes dos*

*juvems nele presentes possam influenciar verdadeiramente e transformar aquilo que é a ação do CAM nos próximos anos. (...)*

*Acho que isto é uma oportunidade muito feliz, porque isto surge num momento muito particular. Vem neste caminho, que eu estava a dizer, do "Imagina" se estar a consolidar como plataforma, mas vem num momento em que o CAM está mesmo a repensar-se. E a própria instituição Gulbenkian tem sofrido mudanças nos últimos anos, e agora com a mudança da presidência outras mudanças! (...) E neste nosso ciclo de vida atual tem estado a haver mesmo de facto um pensamento profundo sobre quem somos e o que papel é que temos de desempenhar na sociedade, o que queremos ser... E isto tem gerado mudanças na própria organização porque esta visão, do que é que queremos ser para fora, também tem tido o seu efeito dentro! E esta mudança do CAM, por exemplo, vem acompanhada de um processo de consulta interna muito grande! Os processos consultivos não são apenas para ouvir as vozes dos ausentes, (...) é também acreditar que é nos processos colaborativos, de pensamento coletivo, de discussão, nos processos de consulta das próprias pessoas que trabalham nas instituições que podes ir buscar as sementes da mudança que queres gerar! E se for assim, é uma mudança partilhada, não é uma mudança imposta! (...)*

*Isto implica abraçar o risco! E eu sinto que, por exemplo, esta nova direção está disposta a abraçar o risco! Isto é uma coisa muito boa porque dá segurança. Só consegues arriscar se te sentires seguro, não estamos sem rede. E sinto que um conselho consultivo também tem que poder funcionar no sistema desses. Mesmo as recomendações ou mesmo as tentativas que nós fizermos de incorporar algumas das sugestões, tem que ser vistas neste processo muito aberto, muito honesto de vamos experimentar! E as experiências têm efeitos controlados e efeitos não controlados. Faz parte do próprio processo! (...) Isto é mais um passinho, é isto que eu queria salientar, num processo que sinto que é muito maior, em termos institucionais, e que, de facto, está a poder criar aos pouquinhos o terreno para que esta questão do correr riscos e do abraçar o erro e desvio possa acontecer, sem que isso ponha em causa os próprios projetos que estamos a desenhar.*

3 - O que são aspectos chave a ter em consideração na criação de um Conselho Consultivo Jovem?

*Definir o âmbito do conselho é extremamente importante porque um conselho pode ter muitos fins! Neste caso, por exemplo, nós tínhamos uma vontade que fosse um*

*bocadinho ambicioso, mas também temos consciência de que há práticas que podem muitas vezes impedir essa ambição. Então, definir realmente o âmbito e ambição é essencial para depois poder desenhar um conselho que funcione efetivamente. Por ambição quero dizer quanto tempo é que os jovens terão connosco, quantos jovens é que nós temos capacidade de albergar, como é que vamos coordenar, como é que vai ser feita a articulação do conselho com todas as áreas de trabalho, da equipa alargada, como é a equipa largada de qualquer instituição artística ou cultural, qual é o papel efetivo que vamos dar estes jovens, e qual é a carga horária que isso vai implicar... Porque isto também permite imediatamente pensarmos em que jovens estamos a pensar, se estão ainda no secundário, se já não estão a estudar... Isto tudo são aspectos prévios. Esta questão da ambição tem a ver com, por um lado, a questão mais estratégica e política do 'para quê' o conselho vai servir, o que é que nós queremos que ele seja, e depois, por outro lado, com esta coisa prática, qual é de facto da dimensão do conselho que nós podemos albergar. Sendo agora muito prática, quase um passo a passo, há outras questões chaves para nós desde o princípio que era o envolvimento da equipa alargada, ou seja, apesar do conselho consultivo partir de uma decisão de uma equipa mais pequena, que é aquela que depois o vai implementar, é extremamente importante que haja um envolvimento e uma espécie de compromisso assumido com este conselho, com o seu formato e com o seu grande objetivo quer a nível horizontal, das outras equipas de trabalho, como a nível vertical, em termos de chefias. Porque sem abraçar verdadeiramente este projeto, ele depois não tem a capacidade de se inscrever efetivamente naquilo que são as decisões base, estratégicas, essenciais que a instituição tem. E se não o conseguir fazer não vai de facto conseguir inscrever-se num padrão de mudança que é aquele que o gerou... (...)* O envolvimento da direção foi crucial. Numa instituição como a nossa, que é bastante hierárquica e muito grande, obviamente que o envolvimento de direção envolve depois o envolvimento da administração, e o reconhecimento e a aceitação. Isto é um circuito de validação vertical, mas que é essencial para que depois o conselho possa dar frutos. É um processo de validação e é um processo de indigitação de poder. A partir do momento em que ele é reconhecido neste contexto vertical, a célula que se vai constituir vai ter o poder de facto de gerar recomendações, sugestões, à partida há um compromisso com a aplicação dessas questões e recomendações. O envolvimento horizontal do resto das equipas têm a ver com a orgânica dos espaços, ou seja, neste caso, por exemplo, este conselho consultivo é um conselho gerido pelo educativo. Os serviços educativos muitas das vezes são uma área mais obviamente do trabalho de uma instituição, mas são uma área que muitas vezes é subalternizada em relação aquilo que se considera ser o

*essencial. Subalternizado aqui digo, muitas vezes mesmo, com o juiz de valor, mas mesmo quando não é com juízo de valor - e tem equiparado enquanto área estratégica - em termos cronológicos aparece muitas vezes como o último elemento a incluir... Digamos que tens a definição de uma programação, de uma exposição, e só depois então o serviço educativo, como aquele que dá corpo a uma programação, que só existe depois de tudo o resto estar definido, e isto muitas vezes pode dar uma ideia de secundarização. Ora um projeto como este, gerido pelo serviço educativo, podia correr o risco de não ser integrado na orgânica de funcionamento de uma instituição como algo que de facto faz parte do trabalho de todos, embora esteja a ser gerido por uma equipa específica. Não é um projecto destes que acontece no fim de estar tudo definido, ele é um projeto que tem que poder circular e correr de forma muito fluída em todas as áreas que estão a acontecer, em tempo real e poder influenciá-las na mesma. Digamos que a educação está aqui central. (...) Antes de lançar o que quer que seja, é essencial que se trabalhe de facto também a perspectiva e a necessidade de um conselho consultivo pelas várias equipas, o que é que é isso implica em tempos de trabalho (...), implica horas de trabalho para outras pessoas, um compromisso, que haja disponibilidade das equipas para ouvir, porque o conselho consultivo vai fazer perguntas, vai trazer propostas... E vão muitas vezes pôr em causa status quo, formas de procedimento... Formas de fazer de toda a vida e, de repente, é uma pergunta que vem de um olhar de fora... Portanto, a equipa tem que sentir isto como uma mais-valia, que também tem a ver consigo, e não como imposição vinda de outro lugar. Este envolvimento das equipas é outro elemento chave.*

*Depois, é a estruturação daquilo que é todo o calendário do trabalho e todas as fases de trabalho, ou seja, tem que ser feito uma fase muito preliminar para podermos fazer uma boa opencall e para podermos chegar de facto aos jovens que queríamos (...) A quem é que se dirige, qual é o objetivo e qual é a proposta ou desafio que está a ser lançado aos jovens, mas também qual é carga horária, qual é o calendário, como é que se processa... (...) Antes de partirmos para a opencall, tínhamos já muito claro a estrutura do trabalho, tínhamos um compromisso com as equipas todas, (...) tínhamos também muito claro os outcomes, o que é que estávamos de facto a considerar como produto final... (...) O opencall, antes de lançar, tem que ser testado - e testado de preferência com a população, com o público alvo que queremos... Para podermos identificar erros de linguagem, que muitas vezes têm a ver com o facto de sermos adultos a pensar na comunicação, e portanto podemos falhar redondamente o alvo (...) se é claro, se é apelativo de igual forma para um jovem universitário como para jovens que decidiram não estudar mais e estão a trabalhar,*

ou seja, com estilos de vida distintos... (...) E haver um processo de seleção que também é bastante claro e transparente! (...) Por exemplo, não pedimos CV... O CV está pensado para emprego, está pensado em função da formação académica, e de repente se tu pedes um CV a um jovem que não tem nada disso, ele vai pensar "Isto não é para mim!". Muitas das vezes não tens experiência suficiente para por no CV... Portanto era muito mais interessante nós criamos perguntas chave, e essas perguntas já eram suficientemente abertas para nós percebermos as razões para as quais estavam a candidatar, as áreas de interesse, as áreas na sociedade que os inquietam, o papel no mundo de uma instituição artística na mudança da sociedade... Portanto estas perguntas já despistavam de uma forma o posicionamento dos jovens! (...) Ao longo do processo as decisões foram sendo tomadas (...) por exemplo a escolha de fazer entrevistas surgiu a meio do processo porque precisávamos de não só escolher o perfil individual dos jovens como entender como funcionavam em coletivo. (...) E sim, foi a meio do processo esta decisão de fazer entrevistas, foi a pensar que isto é uma solução que de facto responde duas questões extremamente importantes: redução do número de entrevistas, e das horas em que nós estamos a fazer entrevistas, e por outro lado dá-nos um manancial de informação que uma entrevista individual não dá, que é como é que eles de facto funcionam uns com os outros! Obviamente que é uma situação artificial, não se conheciam antes, mas também as entrevistas foram mais longas por causa disso. Aí o objetivo foi, em vez de nós termos uma entrevista tradicional em que perguntamos às pessoas o porquê e tal, os pusermos a discutir um tema, que é um tema essencial para o conselho, e ver como é que eles o discutem em conjunto! E como é que eles negociam entre si três pontos que consideram essenciais como resposta àquela pergunta! Isto tudo foi quase uma simulação, em tempo obviamente mais curto do que é uma sessão do conselho. (...) Foi mesmo interessante termos encontrado este modelo de seleção assim, eu nunca tinha testado. Foi um modelo que nos colocamos muitas das vezes no lugar mais do observador, tanto eu como a Daniela estávamos a tomar notas daquilo que estava a acontecer... era muito menos importante aquilo que eles iam chegar como conclusões e apresentação do seu grupo de discussão e muito mais importante aquilo que eles revelavam ao longo da conversa e ao longo da negociação! Por exemplo, ficas logo com perfis como: a pessoa que escuta imenso e que está sempre a tentar fazer pontos de situação do grupo (...), a pessoa que faz o grupo não desviar (...), as pessoas que estão sempre a tentar fundir perspetivas (...), as pessoas que são muitos caladinhas mas que, de repente, quando é preciso atar as pontas, são aquelas pessoas que tu percebes que estiveram sempre à escuta e que fazem um excelente apanhado do grupo (...). Isto foi muito revelador e extremamente

*importante! Tanto foi uma coisa importante que eu, a partir de agora, não há calls com seleção para este tipo de coisas que não tenham entrevistas coletivas! Porque eu acho que são muito mais interessantes e muito mais reveladoras! (...) Foi uma aprendizagem, pelo menos para mim, que as próprias entrevistas também devem ter a forma daquilo que nós estamos à procura, do resultado coletivo.*

*Outros aspetos essenciais, só para terminar, tem a ver com o design de sessão. Como te disse, primeiro é bom que num call já esteja todo o calendário definido, as pessoas têm que poder candidatar-se sabendo que têm total disponibilidade para se comprometer com aquilo! E depois o desenho de sessão, tem que, mais uma vez, ser pensado de forma muito prática, ou seja, tem que envolver as equipas todas. E tem que ser centrado numa prática porque nós não podemos continuar eternamente a colocar os jovens naquele lugar de quem está sempre em formação, porque de facto eles estão em formação na mesma! Mas nós construímos um conselho consultivo porque precisamos de consultores jovens - significa que neste aspeto, eles são os nossos especialistas! E tu não dás formações aos especialistas normalmente, não é? Portanto, não há de ser a categoria jovem que vai tornar isso diferente. É extremamente importante percebermos que as sessões são para podermos consultar os nossos especialistas naquilo que nos faz falta. Isso implica muitas das vezes mudar radicalmente o pensamento das equipas quando lhe dizemos que estamos a desenhar uma sessão. É óbvio que há explicações a fazer, e há contextualizações a fazer porque os jovens não vão trabalhar no vazio, mas é preciso resistir à tentação de explicar - sim, é importante se a seguir a pergunta que eu tenho para fazer precisar dessa explicação. (...) Mais horizontal, e isso sobretudo partindo deste pressuposto de que a razão pela qual nós temos os jovens aqui é porque nós sabemos que precisamos de ter as suas vozes e os seus pensamentos para mudarmos as nossas práticas. (...) Para que o trabalho deles seja bem feito e seja efetivo, então eu tenho que levar situações concretas de preferência que ainda não aconteceram - para que ainda possam ter a intervenção direta deles. Então isto muda radicalmente a forma como trabalhamos com as equipas e a forma como pensamos o trabalho em sessão. (...) Por exemplo, se as exposições não são apelativas para um público jovem, se calhar queremos saber genuinamente porquê. E isso pode querer dizer que queremos saber se são as temáticas ou os artistas selecionados, ou se é pura e simplesmente a forma como nós comunicamos, ou a programação que fazemos associada a ela que não chega... E queremos saber porque queremos mudar, reconhecemos que podemos ter ali um problema! (...) Mas implica o desenho das sessões com o conselho, porque aquilo que acontece com potencial de resolução, eu vou estar disposto a aplicar. Em termos de trabalho com*

*as equipas, é importantíssimo estes pequenos ensaios para a abertura de espírito, que depois o relatório que eles vão ter de produzir necessita. (...) Portanto nestas sessões nós fazemos este exercício ao contrário, de pensar qual é o problema que eu tenho para resolver, e como é que eu posso ir a este conselho consultivo e pedir ajuda para o resolver. E por outro lado, quais são as perguntas que eu tenho a fazer a este público que me vão ajudar a modificar estratégias para o futuro. Se esta for a atitude, eu também acredito que estamos a abrir o espaço para depois, quando vierem as recomendações, pensarmos como nos vamos comprometer com esta mudança. Porque vai implicar mudança. (...)*

*E se puder acrescentar, outro elemento chave para uma instituição lançar um conselho consultivo é ter um profissional que se dedica inteiramente a isto. Pode ser, como faz a Daniela, em part-time, mas tem que haver alguém cuja função é gerir e trabalhar, não é uma coisa que se pode fazer nos entretantos de outras mil tarefas, porque vai correr mal. E também é preciso que essa pessoa, que é o caso da Daniela, seja a verdadeira ponte. Estes processos precisam de um elemento de confiança, de ponte, de referência, aquele que está sempre presente e faz toda a comunicação. O elemento de referência para o próprio coletivo. E aqui estamos as duas, eu quero estar sempre presente, não quero ser um elemento que aparece de vez em quando para ver se está tudo a correr bem, não. Sou um elemento de corpo presente, faço parte, também desenho estratégias com a Daniela e quando acabarem estas sessões agora com as equipas, eu e a Daniela vamos gerir sessões. Mas a Daniela é o elemento de referência. É aquele que está sempre sempre sempre, o constante, e isso é mesmo importante!*

4 - Qual o objetivo deste projeto do CAM?

*(...) Com o conselho consultivo não estamos à procura de programadores nem à procura de curadores, estamos à procura de pessoas que tomam decisões todos os dias, que tem uma vida cultural, que escolhem os espaços que frequentam ou que não frequentam, e que nós gostávamos que pudessem ajudar-nos a pensar porque é que o nosso é um desses lugares, por exemplo, não frequentados, ou como é que ele pode passar a ser um lugar significativo, o que devia mudar.*

5 - Quais são algumas limitações de um Conselho Consultivo Jovem?

*Há limites obviamente para aquilo que é possível introduzir como mudança a partir de um processo consultivo como este, como é óbvio. Porque somos um conjunto de*

*profissionais numa instituição que tem uma programação longa, que tem um conjunto de objetivos, que tem um know-how, mas isto acontece em qualquer conselho consultivo. Quando tens um conselho consultivo tu ouves e depois, se acreditas, e é a razão para ter um conselho, que pode ajudar a resolver coisas, tomas medidas em função do que ouviste! Nem sempre modificas tudo, não é? Mas, ainda assim, eu acho que cria pelo menos uma cultura de mudança, e de escuta! (...) Eu sei que programamos com linhas longas de programação, como estavas a dizer, muitas vezes a programação é desenhada com dois anos de antecedência. Há compromissos assumidos! E isto significa que estou agora a ouvir agora jovens mas eles já não vão poder influenciar o que vai acontecer para o ano que vem, porque já tá fechado. Bem, não totalmente, enfim se calhar não vou desfazer o contrato com um artista que tinha sido pensado. Mas eu posso pensar de uma forma completamente diferente de desenhar programação para essa exposição. (...) O facto de haver programação que é muito longa - e de facto todas as instituições têm isso, ou seja fica fechada muito cedo - não devia ser impeditivo de ainda assim teres a abertura de espírito para poder introduzir mudanças. E, espero, poderás vir a tomar decisões diferentes mais para a frente em função do que estás a ouvir agora. (...) E podem ser micro mudanças! (...) O que eu queria dizer é, para mim, o que é interessante nestes processos é que quando envolves a equipa toda, quando tens as direções envolvidas e quando comesas processos consultivos que são consequentes, eu acho que vais também criando esta cultura de mudança organizacional! Que é uma cultura muito mais interessante, porque é gerar uma flexibilidade na forma como nós nos sentamos na instituição. Pensar que temos procedimentos e temos metodologias de trabalho que são eficazes, e ainda bem, e são as que nós seguimos, mas não são escritas na pedra. Temos jogo de cintura, são fluídas.*

*(...)*

6 - Estes processos de auscultação têm acompanhado o CAM na sua renovação e não estão presentes apenas no CCJ! Que diferentes ações estão a ser tomadas internamente?

*(...) Para podermos definir ainda a missão e visão do CAM... Na verdade o CAM nunca tinha tido uma missão e uma visão claramente enunciada do ponto de vista público, obviamente que nos documentos estatutários da Fundação e do CAM está lá, mas nunca nesta forma de enunciado que diz "nós somos isto, acreditamos nisto e estamos cá para fazer isto". Então a chegada da nova Direção, foi uma oportunidade para, já que vamos reabrir, porque não envolver toda a equipa no desenho daquilo que era o plano estratégico do CAM para os próximos 5 anos. E*

*isso implicava inclusivamente refletir sobre quem somos, o que é que estamos aqui a fazer, para que é que servimos e qual o nosso papel! Esta nova Direção fez isto sempre em processos de auscultação, embora sectoriais, mas foi uma coisa muito interessante que não era uma prática da casa. (...) Tivemos, por exemplo, 3 dias fora durante a semana para trabalharmos só os coordenadores de equipa, fora de Lisboa, alojados no meio do Alentejo, num sítio super bonito, num teambuilding, para discutir justamente o que é que para nós era importante e para definirmos um primeiro esboço de palavras-chave para a missão e visão do CAM! Foram todos os coordenadores das equipas do CAM, o que hoje designamos por equipa de gestão. Foi super interessante porque é muito interessante quando tu repetiras as pessoas do ambiente normal... porque é assim, tu estás sempre tão pressionado aqui que nunca estás totalmente disponível! E assim, estás longe, estás fora, um dia inteiro a fazer coisas, sendo que fazer coisas também a almoçar juntos, irmos fazer passeios juntos, à volta era só natureza... É uma outra forma de estarmos juntos! Depois com muitas dinâmicas de grupo, foi muito interessante! Isto foi assim um dos primeiros momentos que marcou logo o arranque. (...) Depois foi feito um momento com toda a equipa, em formato World Cafe, em que também discutimos! Trouxemos algumas das ideias que tinham sido debatidas nesses dias, away days, e trabalhamos com a equipa alargada em grupos de trabalho, misturando toda a gente! Isso foi muito interessante porque tu tens os coordenadores que por regra estão representados nas reuniões de gestão, tomam decisões, mas as pessoas que não têm um cargo de chefia raramente são chamadas neste tipo de processo, não é? Portanto, de repente ter pessoas de todos os níveis hierárquicos, desde as pessoas que estavam no administrativo, aos diretores, a trabalharem em conjunto em equipas mistas, à volta de uma mesa, a discutir coisas sobre o futuro do CAM foi muitíssimo interessante e também, mais uma vez, os resultados foram super inspiradores. Depois resolvemos alargar a discussão aos stakeholders, identificamos stakeholders interessantes a ouvir e fizemos várias auscultações, umas mais dirigidas, outras menos. Por exemplo, o educativo identificou os professores, os alunos, públicos com necessidades específicas, os seniores, entre outros... Stakeholders importantes de projetos... Aí foram conversas telefónicas com um guião de trabalho, com um mini relatório a seguir. Os curadores falaram com artistas... Mas, para além destas conversas mais individuais, os próprios diretores convidaram pessoas para vir... convidaram-se pares, o Plano Nacional das Artes, outras instituições congéneres... Portanto conversas mais de um para um. Isto tudo com uma empresa que estava a reunir todos os dados, que deu formação a toda a gente, que criou guiões de trabalho... Todas estas situações, desde os aways days quer as situações com a equipa alargada, foram sempre dirigidas por pessoas externas à Fundação! Isso*

*também foi muito importante, ou seja, foram contratadas as empresas que sabem fazer isto muito bem, e foram eles que montaram, dentro dos nossos objetivos, as sessões! É muito diferente também quando toda a gestão desta atividade é feita por alguém que não é teu colega, alguém independente. São empresas de team building, de consultorias... (...) Inclusivamente a empresa que fez estes away days depois tivemos um coaching para as equipas, para os coordenadores de equipa durante algum tempo. E foi interessante poder trabalhar assim porque estava muito a constituir equipas novas, foi um período de mudança muito grande, o que implicou uma organização diferente...*

*E depois houve uma outra empresa especializada neste tipo de processos de mudança organizacional que fez o trabalho mais alargado, ou seja, reunir toda a documentação a partir destas recolhas com os stakeholders. Depois, pensamos que era muito interessante fazer uma coisa no coletivo - portanto volto também ao modelo das entrevistas do conselho (...) onde vemos o que é que se gera numa conversa mais do coletivo... E houve dois momentos: uma conversa com jovens, em que os jovens com quem nós já trabalhamos convidaram outros jovens, e fez-se toda uma discussão acerca do papel dos centros de artes na sociedade atual! E depois fez-se uma outra sessão só com artistas, curadores, profissionais da cultura, onde os jovens também estiveram envolvidos, a discutir exatamente a mesma pergunta. Tudo isto, de alguma forma, foi compilado. Depois foi feito um estudo junto de jovens sem qualquer ligação com instituições artísticas e culturais, do género da Gulbenkian, e foi uma coisa feita pela equipa de marketing. Portanto, digamos com os não públicos e com outros públicos também. De repente, tínhamos uma série de dados. Estes processos de auscultação já fazem parte da própria base do desenho do plano estratégico. (...) E depois tem sido muito interessante poder confrontar o plano estratégico com os jovens! E devo dizer, inclusivamente, que o resto da Fundação estes processos que o CAM instaurou tornaram-se uma espécie de referência a seguir! Tem havido muito mais away days noutras áreas, tem havido processos mais participativos... E, por exemplo, o conselho consultivo jovem suscitou interesse da equipa que faz o plano estratégico da Fundação! Neste momento, quer reunir com eles! (...)*

7 - Na sua opinião, que impacto tem o CAM nos percursos profissionais dos membros do CCJ?

*Estes jovens do conselho consultivo são altamente qualificados, devo dizer. (...) Mas não há dúvida que o contacto direto e mais profundo com os bastidores de uma instituição com o CAM dá-te um conhecimento que, a meu ver, é extremamente importante do funcionamento das coisas e, acho eu, que permite ganhar um conjunto*

*de competências de leitura de outras instituições e muitas vezes até de processos de como trabalhar. Por exemplo, nós temos pessoas com perfil de artista para quem pode ser extremamente útil perceber tudo isto, e acrescenta informação, e know-how e competências àquilo que já é uma prática que têm, mas normalmente do lado do artista e não do lado da instituição. Mas mesmo para os outros jovens, e estou a pensar nos jovens que por exemplo não têm ligação nenhuma com este tipo de instituições, perceber em termos de organização de sessões, pensamento estratégico, produção de eventos, processos de comunicação... são tudo competências que estás a adquirir! Não ficas formado nisso, mas passa a ter um conhecimento bastante mais realista do que é esse campo de trabalho. Para além disso, neste conselho consultivo há sempre a possibilidade de criar pequenas taskforces, é uma coisa que nós deixamos em aberto. E elas podem surgir de duas formas: ou porque os jovens manifestam interesse em aprofundar uma determinada área - e aí o aprofundar de algumas competências em áreas que lhes são particularmente caras - ou seja porque as equipas internas vêm como importante a participação mais prolongada dos jovens num projecto específico, que eles podem acompanhar, que podem intervencionar, ou que podem inclusivamente implementar!*  
[Susana Gomes da Silva expande esta explicação por leituras individuais dos percursos possíveis de participantes do CCJ]

*Mesmo nós não estando a pensar neste conselho como um processo de formação de jovens nem de públicos, há inevitavelmente um processo formativo, porque isto não deixa de ser abrir campos do saber muito específicos a jovens que à partida não têm essa experiência ainda. Mas, e isto é agora a parte importante, isto acontece ao contrário! Ou seja, isto tem um lado biunívoco. Nós não estamos só a dar a oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem aos jovens, de competências e mais-valias que eu acho que lhes ficam para a vida (...), todos estes jovens com este empoderamento e com este sucessivo crescer... A cada sessão cresces naquele lugar que ocupas, cresces no sentido em que aquele é o lugar que é esperado de ti e a tua voz é mesmo aquela que nós queremos ouvir. Acabas a aprender a gerir isso e a torná-la ainda mais consistente e mais poderosa. É um processo de crescimento pessoal e desenvolvimento de competências fundamentais de afirmação e autoconfiança. (...) Nós pensamos nisto como um processo biunívoco e, portanto, também há aprendizagens a serem feitas do outro lado! Quando tu perguntas o que os jovens levam desta experiência de trabalho, eu também me pergunto o que é que nós levamos da experiência com os jovens. Ou seja, eu acho que nós todos saímos dali diferentes, e trazemos para as nossas práticas profissionais um conjunto de outras competências que não tínhamos antes só pelo facto de termos podido*

*conversar de igual para igual com os jovens. É uma valência que eles levam, (...) acho que tem sido muito claro para todos eles. O conselho está a ser o seu trabalho, e o quanto está a ser levado a sério o seu contributo, como para nós tem sido, pelo menos para mim, uma aprendizagem constante! Eu não serei a mesma profissional por causa das experiências que tenho com os jovens. (...)*

Muito obrigada por esta partilha!

## Anexo C - Entrevista a Daniela Vieitas - transcrição

### Entrevista presencial a Daniela Vieitas - Coordenadora do Projeto

#### “Conselho Consultivo Jovem 23-24” do CAM

Realizada a 6 de março de 2024

O foco desta entrevista é o funcionamento e a gestão do Conselho Consultivo Jovem.

No processo de **opencall** para o CCJ foram definidas uma série de questões de logística e procura de certos perfis para integrar o conselho. Começo por perguntar:

1- Porquê nove participantes?

*Primeiro havia uma coisa muito evidente que era ser número ímpar porque mesmo que à época ainda não sabíamos que tipo de dinâmicas iríamos propor, o número ímpar sempre é algo que facilita se alguma vez tens que tomar uma decisão por votação. Inicialmente pensamos na possibilidade de ser um grupo de 11 porque, claro, quanto maior número de pessoas maior diversidade conseguimos abarcar nesse chapéu, e essa até era a proposta que estava em cima da mesa, (...) mas nas várias reflexões prévias que se fizeram também foi colocada a questão de como se gere um grupo maior, apesar de ter a vantagem da abarcar mais diversidade também tem o constrangimento logístico da gestão de um grupo. (...) Ao pensar em como gerir um grupo e mobilizar, por exemplo disponibilidades para reunir, quanto mais pessoas tens mais difícil é encontrar os pontos comuns. Também uma questão muito prática que era o valor do orçamento que tínhamos disponível (...) Nove participantes possibilita alguma diversidade, é um número fácil de gerir enquanto coletivo e permite dar um valor mais simpático a cada pessoa.*

2 - Quanto ao perfil dos participantes, quais foram os principais critérios de escolha ao analisar as candidaturas? Houve critérios como o de ligação a associações, ativismo...

*Nós não esperávamos um tão um número tão elevado de candidaturas assim, foram 356! Nós pensamos que ia ser uma coisa entre as 80 e as 100 candidaturas. E já para esse número, que nos parecia alto, era muito evidente que tínhamos de ser muito claros os critérios de seleção e que tínhamos que estar muito firmes antes de publicar. E depois, claro, foi muito bom termos esse alicerce muito bem fundamentado quando depois foram 356 candidaturas (...) O único critério preferencial na verdade era a questão das pessoas já terem alguma experiência*

*associativa ou de activismo. Isto para nós era importante, sendo que era indiferente a área de ativismo ou da associação, tanto foi tão valorizado pessoas que estiveram em associações de estudantes como nos escuteiros ou como numa associação da ativismo juvenil ou numa associação cultural. (...) Aqui estamos logo à partida não a excluir porque era um critério preferencial, ou seja havia espaço para outro tipo de pessoas, mas era porque também era importante para nós que os jovens que entrassem no CCJ fossem já pessoas com vontade de fazer ouvir a sua voz. (...) Esta ideia de que alguém que já teve experiência associativa dá importância ao coletivo e já tem algumas experiências, nem que seja inconsciente, de escuta de tomada de decisão era muito importante para nós. (...) Valorizamos da mesma forma qualquer tipo de associativismo e até procuramos pessoas que não vinham de todo da área cultural nessas experiências.*

*Havia um critério exclusivo que era o da idade, queríamos jovens que tivessem entre 20 e 28 anos e que tivessem essa idade até dezembro de 2023. (...) Ainda como critérios: diversidade. E diversidade aqui na call, e sabendo que a diversidade é uma palavra muito ampla, mas tínhamos a questão de género, a diversidade de origens - e aqui referimos à questão geográfica. Por exemplo, não queríamos só pessoas que tivessem nascido num centro de Lisboa, mas que pudessem vir de backgrounds diferentes, de experiências associativas diferentes, de áreas académicas diferentes, de níveis de estudos diferentes. (...) Internamente, pensamos: são 9 pessoas e dos 20 aos 28 anos são 9 idades, iremos escolher uma pessoa por cada idade? Mas depois não nos pareceu claro, até porque em percentagem a grande fatia de candidatos estava nos 24 anos, tivemos um pico enorme de candidaturas nessa idade. E as idades que tínhamos menos pessoas era o conjunto de 20 e 21 anos, e depois ainda mesmo pessoas entre os 27 e os 28. Mas para nós era claro que se dizíamos dos 20 aos 28, as franjas tinham que estar garantidas. Portanto, queríamos mesmo uma pessoa de 20 anos e uma de 28, e depois entre os 21 e os 27 foi mais até na proporção das candidaturas que tínhamos recebido. (...) Na seleção tinha grupos, se calhar os de 20 anos concorreram só com os de 20 anos, os de 27 e 28 concorreram com os de 27 e 28, e depois o resto todos uns com os outros. Não gosto muito da palavra competir mas a verdade é essa, foram olhados assim. E depois, no processo de seleção, há aqui um momento em que quando chegamos às pessoas nas entrevistas digamos que nas 19 pessoas que foram entrevistas se calhar uma ou duas na entrevista, para nós, se revelou que não, que não tinham um perfil, e não era a ver com o seu percurso mas é com o estarem em grupo. Uma pessoa que ocupa muito espaço não era o que estávamos à procura, por exemplo, e isso aconteceu na entrevista. Ou uma pessoa que não fala também, não é isso que estamos à procura. Mas se calhar das 17 que podiam à vontade e com imenso*

*mérito, aptidão e perfil e tudo estar no conselho, depois foi feito um puzzle das competências. Por exemplo, se já tínhamos uma pessoa que vinha da área ambiental, demos prioridade a outra que vinha de outra área. Então isso depois foi um puzzle feito.*

3 - Algum critério que no processo gostariam de acrescentar ou retirar?

*Dentro dos critérios que eram claros, por exemplo, quando nós dizíamos diversidade na idade, depois claro que isso tem que se concretizar em alguma coisa. Então foi essa a nossa decisão: as extremidades estão garantidas e o resto foi na proporção das candidaturas que recebemos, porque se há mais jovens de 24 anos interessados então é justo que haja mais jovens de 24 anos a integrar o coletivo. Depois, se dizíamos que havia diversidade de perfis académicos, tínhamos que o concretizar de alguma maneira e essa maneira foi fazer este puzzle. (...) Queríamos pessoas que não estivessem ligadas às artes também. (...) Encontramos pessoas com perfis académicos muito interessantes e que trazem essas vozes para aqui. Por exemplo, temos no CCJ uma pessoa que o doutoramento é na área da museologia e da descolonização do pensamento nos museus. Isto pareceu-nos um perfil muito importante (...) E este tema não vem da nossa cabeça. Na candidatura tínhamos uma questão sobre as áreas de interesse. Tivemos muitos muitos jovens a falar da palavra 'descolonização do pensamento'. Portanto, se esta amálgama de 356 pessoas traz isso como uma área de interesse, provavelmente é importante termos uma pessoa no CCJ assim, e que ainda por cima não é só uma pessoa para quem isso é uma mera área de interesse, é alguém que está balizada em estudos. Género era outra área muito de interesse para toda a gente nas candidaturas, então também temos um perfil de alguém que está a fazer doutoramento em estudos de género. E estou aqui a dar estes exemplos e parece que era muito relevante a questão do doutoramento, e não era. Mas foi uma garantia que determinados temas que eram importantes para o conjunto pudessem ser aprofundados. Na altura até fizemos alguma análise estatística de temas, de espaços culturais que as pessoas frequentavam, também para conhecermos um bocadinho o que eram os gostos e desejos de muitos jovens.*

*Claro, há coisas a melhorar. Por exemplo, nós não temos no CCJ ninguém que só tenha estudado até ao 9º ano. Nós só tivemos duas ou três candidaturas de jovens que não chegaram ao ensino superior, e uma dessas três pessoas esteve na lista das 30 pessoas que foram à equipa de gestão para selecionarem as pessoas, as 19 que foram a entrevista, e essa pessoa não passou nessa fase. (...) Mas eu tenho a certeza que existem muitos jovens que não estudaram no superior e que teriam*

*candidaturas fortes - só que eles não nos chegaram. (...) Isso é uma coisa a melhorar e talvez, numa próxima call, tenha que se por explicitamente. Ou obrigar-nos a nós a ter uma vaga para esse tipo de jovens, independentemente se as candidaturas são fortes ou não, ou então abriremos uma call separada a dizer que estamos à procura de jovens que não fizeram ensino superior. Assim como não tivemos nenhuma candidatura de jovens que se tivessem assumido com deficiência ou necessidades específicas. Nós quando fizemos a call não quisemos fazer essa pergunta, mas agora avaliamos que provavelmente poderíamos, sem perguntar qual necessidade específica era essa. Porque se calhar tivemos jovens que se candidataram e não sabemos, as necessidades específicas são muitas, e muito variadas. Não tivemos nenhuma mas temos pena, tanto que estamos a ponderar que um próximo conselho consultivo se calhar não seja de jovens, mas um conselho consultivo de pessoas com necessidades específicas. Mas também tem esta coisa de então porque segregar? Teria sido melhor numa hipótese de juntar. (...) São coisas que internamente também temos pensado e vindo a discutir, então estão em aberto. (...) Não era necessário ser residente na área de Lisboa, (...) mas avisávamos que a pessoa tivesse consciência que tinha que ser responsável pelas suas viagens e garantir que tinha disponibilidade para os encontros presenciais. Por isso, não era obrigatório viver na na área metropolitana de Lisboa mas sabíamos que pela taxa de esforço acrescida, e por nós não podermos garantir um valor extra de apoio às viagens destas pessoas, que isto era exclusivo para um grupo de gente. Na verdade, temos uma pessoa que vem do Porto, outra que vem de Sesimbra, e outra pessoa que vem de uma zona mais rural a uma hora e meia de Lisboa. Na verdade, até tivemos três pessoas que não residem em Lisboa e que se disponibilizaram, e que é uma taxa de esforço acrescida. (...) Nós também nos fiávamos um bocadinho nisso, uma das perguntas da candidatura é onde é que nasceste, porque na verdade Lisboa é um receptáculo de pessoas de todo o país. Portanto nós estávamos bastante fiadas que com pessoas universitárias que íamos conseguir apanhar pessoas que pudessem vir de outros lados. Assim como também tínhamos interesse em ter alguém imigrante que representasse essa enorme massa de jovens a residir no país, e portanto também era importante esse "onde é que nasceste, de onde é que vieste". E também conseguimos ter no grupo jovens que representam a periferia de Lisboa, que também é um grupo de jovens que não é tão evidente que frequenta a Gulbenkian. Olho para o grupo e não só os vejo representados como estão muito bem representados pelas pessoas que estão a cumprir esse papel.*

4 - Porquê que não foi pedido currículo aos candidatos no processo de open call?

*A coisa mais importante é que queríamos logo à partida na call distinguir processos, não queríamos a ansiedade de quem procura um emprego, e queríamos mesmo mostrar "olha não são os teus diplomas que vão fazer a diferença ou quantos estágios tu já conseguiste participar". Então pedíamos esta carta de motivação, e fazíamos num formulário com estas perguntas que eram estes critérios preferenciais, para saber onde é que a pessoa veio, o que é que ela gosta, o que é que são as áreas de interesse? Que instituições frequenta? Porque? (...) Uma das grandes perguntas era "Como é que imaginas um Centro de Arte Moderna no futuro?". Portanto, também por aqui os sonhos das pessoas em relação às instituições. E o currículo para nós pareceu-nos logo uma coisa formal. Apesar de depois o conselho exigir muito compromisso, na verdade, o espaço do conselho não é formal, no sentido estrito de coisas a cumprir, expectativas ou de objetivos a alcançar individuais. Então por isso é que não quisemos isso. E também deixar esta mensagem muito clara: isto não vai ser um emprego. (...) Foi o primeiro critério de exclusão de candidaturas. (...) Recebemos cartas de motivação muito formais ainda assim. (...)*

5 - O processo de candidatura permitia enviar um vídeo ou carta. Qual dos formatos receberam mais? O que se revelou com cada um?

*Esta carta de motivação as pessoas tinham a possibilidade de ser ou por vídeo ou por carta. E nós esperávamos ser muito mais vídeos do que o que tivemos, foi uma percentagem muito pequena de vídeos, cerca de 10% de vídeos. E isso sim, eu acho que tem a ver com essa ideia de formalismo da Gulbenkian. (...) Alguns vídeos foram muito corporativos e isso não demonstrou ser uma vantagem. Nós procurávamos pessoas que tivessem esse lado humano mais evidente, que pudessem ser representativas de jovens e não numa coisa já... nessa expectativa de um emprego. (...) A possibilidade de trabalhar num espaço onde reconhecemos valor e mérito é apelativo (...) e imagino que isso tenha contribuído para termos recebido tantas candidaturas de pessoas que gostariam de ter um emprego aqui.*

6 - O grupo é formado por membros entre os 20 e os 28 anos. Em que consistiu esta baliza de idades? Que perspectivas são procuradas nestas idades? Por que não mais novos, por exemplo?

*Há uma questão muito prática em relação aos menores de 18 que é: podia ter sido, mas é verdade que com menores de 18 as questões legais e burocráticas são bastante mais complexas e, portanto, honestamente não nos quisemos meter por aí.*

*E depois havia aqui, entre os 18 e os 20, a questão se fazia sentido que estivessem... a decisão de não os incluir foi tomada quando reduzimos de onze para nove participantes, naquelas reflexões que já te falei há pouco. Acabamos por decidir ser a partir dos 20 anos porque temos outros projetos com call aberta, como o Laboratório de Imaginação, em que era possível as pessoas de 18 e 19 anos se candidatarem. Entretanto também, com estas duas calls em simultâneo e até com o que vimos com o conselho, percebemos que para chegar a jovens entre os 16 e os 19 anos é outro tipo de coisa, como vimos que os 20 e os 21 anos quase não tivemos candidaturas. Por isso, na verdade, não sei se teríamos tido pessoas de 18 e 19 anos porque no Laboratório de Imaginação o número de candidaturas destas pessoas foi diminuto. Portanto, pode haver uma barreira... (...) Pode valer a pena ter projetos especificamente para essas idades, talvez haja uma questão com o conceito do conselho consultivo, não lhes interessa tanto nesta fase. (...) E para as pessoas entre 20 e 21 anos, não sei se os apanha ali nos finais da licenciatura, e de repente pode parecer um excesso de carga.*

7 - Após uma pré-seleção, os candidatos foram chamados a entrevistas em grupo. No que consistiram este momentos? Como se formaram? Que questões foram dadas? O que se procurou observar?

*Nós decidimos logo no início que as entrevistas seriam coletivas porque primeiro havia logo uma coisa que é a ressalva, ou se chegaram até à entrevista todos podiam integrar o conselho. E por isso não era preciso um escrutínio individual. E depois havia a coisa que tu nunca consegues descobrir em cartas motivação, nas respostas a formulários e até numa entrevista individual, como é que as pessoas funcionam ou não em coletivo. E por isso, como isto é um espaço coletivo e de decisão coletiva, e tu tens acompanhadas as reuniões, nós não temos nunca momentos de que "agora tu decides e agora tu decide" é antes "chegam em acordo", "tragam nos a vossa perspetiva"... quer dizer trabalhos do grupos. (...) Então isso determinou que seria coletivo. Para formar os grupos tivemos em questão critérios de idade, não nos parecia justo que no coletivo, que eram grupos de quatro ou cinco pessoas, tivéssemos uma de 20 anos a conversar com uma de 28, porque à partida a de 28 tem mais experiência por já ter vivido mais coisas. (...) Então nós tentamos agrupar as idades. Foi lançado um tema e a estrutura deste encontro, que no fundo é um grupo focal, funcionou com apresentação, com uma clarificação dos objetivos para que era esta entrevista, uma apresentação minha e da Susana, (...) depois cada pessoa apresentava-se e dizia a sua expectativa em relação a este processo, ao conselho, e depois era lançada uma pergunta que era uma coisa muito prática:*

*“Como é que imaginas que um Centro de Arte Moderna pode envolver jovens na criação de espaços de pensamento coletivo?”, e dar-nos duas ideias sobre como farias isso. Então eles depois tinham 40 minutos para conversar uns com os outros. Era avisado logo de início que nós nunca iríamos interferir e que a única interferência era a 10 minutos do final, avisarmos que faltam 10 minutos, e que nós éramos apenas observadoras. Quem quisesse tinha o papel e caneta, os grupos organizaram-se como quiseram para a discussão. E no fim desses 40 minutos, apesar de nós estarmos a ver a conversar, nomeavam um porta-voz ou dois que nos diziam as suas duas ideias. Isto revelou muitas coisas das pessoas: a capacidade de síntese, a capacidade de negociação, o espaço de escuta, a capacidade de dar opinião, mesmo quando ela é diversa de todas as outras... (...) as pessoas realmente não foram seleccionadas só pelas suas forças - muito pelas suas forças, mas também pelo lado de inquietação e fragilidade que também cada uma tinha.*

8 - Na sua perspectiva, quais os fatores imperativos para a criação de um grupo coeso?

*Quando se selecciona e se constitui um grupo, lançaste os dados. Depois eles serem um grupo coeso, vai depender do próprio grupo. Claro que podemos por os meios, e eu espero que eu e a Susana, enquanto equipa, estejamos a por os meios para que seja um grupo coeso, mas depois também há um lado do próprio grupo ser coeso. Isso é o risco e ainda bem que existe. E eu se calhar diria que neste momento o grupo tem caminho de coesão, porque também já começa a ter caminho independente daquilo que é a estrutura mais formal do campo, mas sei que também ainda tem um caminho para andar, mas acho que estão num bom caminho. (...)*

9 - Quem participou como júri deste membros?

*Portanto, na primeira fase de excluir o que é para excluir, ou seja pessoas que procuravam emprego ou não tinham nenhuma experiência associativa, fui eu - era uma questão mais técnica. Aí, passei a ser eu e a minha coordenadora, a Susana, que olhamos para aquela primeira seleção e fomos retirando. Aí começou já a ser uma coisa relativa, (...) começa a ter muita gente e todos são bons, (...) e aí chegamos a 80 pessoas. Essas 80 pessoas, depois voltou a passar por mim pela Susana numa coisa mais fina, de crivo mais fino. Chegamos a 30 pessoas e essas 30 foram à equipa de gestão - todos os diretores do CAM e os coordenadores de departamento, e as curadoras, portanto foi a equipa de gestão alargada. Aí eu preparei uma apresentação, até uma coisa que foi projetada com um briefing sobre cada pessoa. E houve uma dinâmica - cada uma das pessoas que estava na sala*

*recebeu um conjunto de nomes das pessoas, (...) balizados por idades para garantir que tínhamos os 20's e os 28's representados (...). E houve então uma dinâmica participativa nesse encontro em que chegamos a 19 pessoas para serem entrevistadas. No fundo, eu defendia cada pessoa, advogava por cada um e explicava o porquê de cada pessoa chegar aquele ponto e querermos falar sobre ela. (...) Depois então passou para as entrevistas, (...) e depois foi o puzzle. (...) Houve aqui outra questão da comunicação: aqueles 300 e tal que não foram selecionados para entrevista receberam uma comunicação por e-mail; os que foram às entrevistas foram comunicados por telefone, por chamada, e assim explicou-se porque não tinham sido selecionados, deu-se um feedback da sua prestação. (...) Na verdade foi muito pelo puzzle que tivemos que montar e pelas características, no equilíbrio entre o grupo.*

Avançando para o **desenvolvimento e funcionamento** das sessões, começo por perguntar:

1 - Como gestora deste projeto, que estilo de gestão/liderança foi adotado para este projeto? Houve alguma referência de modelo que se apoia?

*Eu não encontrei experiências noutros espaços culturais e institucionais que fossem exatamente isto. Encontrei algumas experiências, por exemplo, de participação de crianças num museu em Londres muito interessante, encontrei as experiências participativas do próprio CAM, com o projeto "15-25 Imagina", havia também no CCB uma experiência de participação jovem mas com uma parte de formação mais assumida, é um projeto que decora há muitos anos e que é constituído quase todos os anos, mas que há um núcleo de formação para os jovens - e para nós é evidente que isto não era formação, não havia formandos nem formadores, eram sim especialistas em juventude. (...) Normalmente existem mais experiências de curadoria de programações específicas e não tanto para um espaço ao longo do tempo... Mas claro, serviram de inspiração para ver também o que é que tinham sido dificuldades. Depois, no meu caso, a nível da metodologia que aplico tem a ver com as minhas experiências anteriores. Eu baseio muito na forma como lidero o espaço de participação numa metodologia que é o "Training for Transformation", educação para a transformação. Eu fiz essa formação (...) com formadores do centro de "Training for Transformation" sediado na África do Sul, que é uma formação de longo-termo - e que foi na verdade das coisas mais transformadoras na minha vida e que eu sinto que me deu mais competências para as questões de processos participativos. Então estou bastante baseada nessas metodologias.*

2 - Como descreve as várias fases que compõem o planeamento das sessões do projeto?

*Para nós havia um espaço largo, que ainda estamos a fazer isso, que é conhecer todas as áreas do CAM, mas ao mesmo tempo já é ir criando conteúdos e inputs a cada essa área. Ou seja, os encontros não são "agora vamos conhecer uma área do CAM", é conhecer e começar desde logo a questionar e a propor porque também sabíamos que era o ciclo mais longo do trabalho, porque são muitas áreas no CAM e algumas a precisar do mais do que uma sessão como, por exemplo, o caso de comunicação e marketing. E depois começa um período (...) muito mais estratégico e de recomendações. Isto é a visão geral. Depois a visão para cada sessão, há um trabalho prévio em que eu reúno com a equipa do CAM, a coordenação e outros colegas, em que os ajudo ou contribuo para que eles se situem de que não é uma formação, sou exigente em que me proponham as questões que há interesse estratégico em confrontar pessoas desta idade, em pedir a opinião a pessoas nesta idade, e depois eu faço uma proposta de guião, que introduz a metodologias participativas, e que o centro são essas questões que essa equipa me propôs. (...) Depois é avaliado pela minha coordenadora, envio para as equipas, elas validam também (...), normalmente há um ajuste e é assim.*

3 - Ao longo das sessões são ativados vários exercícios. Que técnicas de participação são colocadas em prática? Há exemplos de formatos de discussão, resolução de problemas, ativações através de triggers...?

*Tentamos que haja esta ideia de um espaço onde tudo está certo, nada é errado, para haver uma premissa de que para já ainda estamos na fase em que tudo é válido. (...) E depois sim funciona por isso, questões práticas, momentos em que nos parece que é importante ouvir a voz de cada um, momentos em que é através de trabalhos do grupo, espaço para que os grupos possam estar sem ninguém moderador para haver um entendimento e chegada a um acordo dentro do próprio grupo... E aí sabemos que no fim temos mais do que uma opinião porque cada grupo traz uma... E sim, a inclusão de triggers, a inclusão de coisas práticas... papéis, tudo o que possa pôr as mãos também a trabalhar, ativar o corpo, situar no espaço de sala, sair da cadeira... Faço um trabalho bastante invisível de tentar que as pessoas trabalhem com pessoas que ainda não trabalharam tanto, às vezes parece que é uma coisa por acaso, mas muitas vezes não é... Já tivemos uma ronda de conversas individuais para perceber o sentido de cada um. E aí foi um espaço em que algumas coisas que nunca tinham surgido no coletivo puderam surgir... foram melhorados ou*

*alterados processos a partir daí! Por exemplo, foi a partir dos encontros individuais que comecei a dizer antes qual é o tema da reunião seguinte, com que a equipa vão trabalhar. Também há uma pessoa que nos pediu além de saber o tema, ter também uma bibliografia antecipada. Mas isso ainda não tivemos capacidade de responder... (...)*

4 - Na sua perspectiva, quais os cuidados a ter durante e após as sessões para manter a proatividade e boas práticas?

*Na call tinha uma informação sobre o tempo que iam estar envolvidos e nós dizíamos que prevíamos que além das reuniões que eram obrigatoriamente presenciais, que haveria trabalho gerido em autonomia entre sessões, e que prevíamos que fosse uma média de 10 horas por mês. Eu penso que não estamos ainda a exigir isso das pessoas, acho que ainda não há um trabalho de 10 horas fora das reuniões por mês, mas há sempre uma ativação entre cada reunião. Embora nas reuniões individuais, eu também tenha avaliado com cada um que sentia que às vezes o grupo só está nas reuniões, e depois entre as reuniões é mais difícil de se conectar... acho que houve melhoria entre as reuniões individuais e agora... Nas reuniões individuais falou-se disso, do que são as expectativas em relação à sua capacidade de influência no CAM são altas, e ainda bem que são, mas eles compreenderem que se eles não puserem os meios do lado deles, não podem só esperar que os meios do CAM... Portanto eu estou disponível para receber avaliações deles, quando eles considerarem que nós não estamos a pôr os meios suficientes para, mas eles também têm que pôr muita força e muita vontade nisto para acontecer.*

5 - Os participantes interagem com diversos membros das equipas internas do CAM. Como é incentivado este contacto durante e extra sessões do CCJ?

*É alertado sempre nas reuniões que podem eles pedir, às vezes lembro por email. (...) Às vezes eu não estou nesses encontros paralelos, também porque acho que tem que haver aqui uma vida que vai para além de mim enquanto gestora, mas normalmente tento estar no início dos encontros e depois vou embora. (...) Quando alguém me tem pedido para estar com uma certa pessoa da equipa, eu peço as questões que vão fazer previamente. O que tem acontecido é que depois a pessoa não desenvolve e por isso a reunião não acontece... Mas eu vou continuar a ser firme na exigência de que as pessoas quando pedem uma reunião tem que estar preparadas para ela. (...)*

Quanto aos **resultados** das sessões do CCJ, começo por perguntar:

1 - Quais as expectativas gerais do projeto que finda em Junho? O que será executado pelos membros? E quais as possibilidades de realização das recomendações por parte das equipas do CAM?

*O que está previsto na call dizia que no final eles fariam um documento com recomendações para nós. Nós estamos a achar, na verdade, que este é um trabalho ongoing, e portanto as coisas já têm acontecido! No primeiro trimestre, eu preparei um documento com algumas questões chave e apresentei aos diretores do CAM. A partir dessa reunião, que aconteceu a semana passada, na verdade agora, por exemplo, os diretores do CAM pediram já para ter uma reunião individual com dois participantes específicos porque são as duas pessoas que mais trouxeram questões sobre informática e apoio tecnológico às exposições, à coleção online... e isso é uma questão pesada e portanto vai ter aqui um trabalho nesse sentido. Há coisas que já estão a acontecer, há equipas nossas, como por exemplo a de Live Arts, que convidou três pessoas do concelho, que quisessem, a ter um trabalho com eles mais directo. E já está a acontecer, têm dado bastante inputs para programações específicas. Agora, o que nós internamente temos é este documento final, apesar deste trabalho já ser um bom início, e já haver muita coisa que está a acontecer, e muita conversa aqui dentro! Portanto, eu acho que eles estão a ganhar um destaque! Ainda assim, temos previsto uma sessão para o conselho consultivo apresentar a toda a nossa equipa e defender as suas recomendações. E está previsto que depois a nossa equipa, uma sessão a seguir, dê feedback ao CCJ sobre as recomendações que recebeu e se comprometa pelo menos com uma ou duas recomendações. É o que está previsto por agora.*

2 - Há perspectivas de prolongamento de contacto com a instituição?

*Sim! Isto aqui teve a ver com algo que aconteceu durante o processo, que é nós prevíamos que o CAM tivesse a abertura em maio, e portanto quando calendarizamos o CCJ foi na expectativa que eles acompanhassem a abertura! A abertura do CAM foi adiada para setembro, dia 20 de setembro, e continua a fazer sentido que este grupo de jovens pudesse agora acompanhar a abertura. Enquanto que na primeira ideia eles acompanhavam a abertura e isso ainda faria parte das recomendações para nós, na mesma queremos fechar as recomendações em junho! A extensão para acompanharem a abertura vai efectivar se encontrarmos coisas específicas que eles possam acompanhar! (...) Neste momento o que sabemos é que*

*se houver uma extensão do projeto todos eles estão disponíveis e com o gosto para participar porque essa pergunta já foi feita. (...) Há a opção de fazer um prolongamento, com interrupção em julho e agosto, e retomá-los de setembro a dezembro.*

3 - Estão a ser realizadas avaliações/relatórios periódicos do funcionamento do CCJ? Quais as principais análises e possíveis adaptações durante o processo?

*Sim, já falei um pouquinho disso. Estamos agora a ter este feedback do primeiro trimestre. Na verdade, estou quase a preparar o relatório do segundo trimestre! (...) Vai haver também uma apresentação à equipa do CAM, por mim e pela Susana, do que é que já tem sido as questões mais relevantes. (...) Temos sido nós a apresentar os relatórios e não o CCJ por uma questão estratégica, (...) de não se comprometerem com as recomendações finais. Isto foi esclarecido com eles (...) E sim, há coisas que eles vão tendo feedback também do que as equipas foram dizendo, e mesmo para o funcionamento! Este trabalho ongoing pode ir mudando. (...) O acrescentar reuniões com outras equipas, por exemplo, para mim é um efeito positivo! De repente isto passou a estar na berlinda não só para o CAM mas também para a Fundação. Aqui, internamente, a área de planeamento e estratégia da Fundação é uma área extremamente relevante para as escolhas, caminhos e modos de funcionamento da instituição! E quererem ter uma reunião com o CCJ, para mim, é um resultado, um impacto muito importante do que tem sido este trabalho!*

4 - Os membros do CCJ começam a ter participação em pilotos de programação. Como são abordadas estas propostas de estratégia e programação/ tomada de decisão?

*Já está a haver contacto com a programação junto das Live Arts e também Dia dos Museus. Primeiro, uma coisa muito importante, é que eles concretizam propostas de programação, mas na verdade nós não queremos que este grupo seja um grupo de programação. Eles estão a fazer propostas de programação, não pela programação em si, mas para testarmos hipóteses de estilos de programação que possam trazer mais jovens. Não é um projeto de programação nem um projeto de curadoria... porque então teríamos que dar muito mais ferramentas de programação... e se calhar aí teria que ter havido uma formação específica. (...) O que nós estamos a fazer com eles surgiu no processo, na verdade não estava previsto no início! Surgiu no processo, começou a haver vontade deles, nas reuniões individuais de alguns, era muito evidente o querer já experimentar algumas coisas! Então, podemos experimentar! Houve essa abertura com o pedido do grupo, e das próprias equipas*

*internas, do Live por exemplo! (...) O que nós estávamos aqui à procura é "será que o modelo de programação de jovem para jovem traz mais jovens?", isso vamos avaliar. Agora para o Dia dos Museus propuseram uma silent disco e vamos fazê-la. Depois no fim, vamos ver quem veio à silent disco. (...) Eles próprios vão poder avaliar isso e aprender com o processo. (...) Tenho a expectativa que estes exercícios os torne mais coerentes e realistas, sem deixar de sonhar, nas recomendações que nos vão dar.*

Muito obrigada por esta partilha!

# Anexo D - Digitalizações de excertos do diário de campo

CCJ #01 DATUM/DATE 17.10.2023

descrição / confirmar

9 jovens (20-28 anos), grupo diverso com backgrounds de muita formação que acreditam complementar como competências para contribuir para este CCJ, géneros, etnias, idades (similares)

+ 1 estagiária (Carlota)

+ 2 coordenadoras (Susana + Daniela)

@ 1 sala interior na Gulbenkian confortável

f comentários introdutório por parte da instituição:

- preocupação com juventude e preconceitos (do ponto de vista da instituição)
- instituições envelhecidas e sociedades deprimidas

exercício:

- nome + 1 palavra	ansiosa	privilégio
- escrever expectativa para o CCJ / + contributos a partir de quem sou, desejo, o que ofereço...	calmaria	efervescência
(papel castanho - expectativas; post-it - contributos)	curiosidade	feliz

- apresentação da planta da Gulbenkian

ARQUITETURA:

- > o comite a entrar, antes o jardim era muralhado. Coloca-se a questão: como a arquitetura pode dizer um "bem-vindo!"
- > CAM passa a ter entrada principal, entrada privilegiada do público (mais perto das 2 estações de metro)
- > ~~a~~ comite para ir ver as obras

- A Gulbenkian é um espaço atrativo para jovens?
- Sim e não
- A noção que somos um grupo dado a questões mais culturais, então é um ponto de encontro.
- Em Sintra, a publicidade da Gulbenkian não chega. Não se traz os amigos do bairro aqui.
- O jardim é convidativo mas o museu parece uma fortaleza
- Experiência do jardim é o mais forte. O resto é muito, institucional > não é uma porta aberta programar coisas lá.
- "Se eu tenho uma ideia, não posso propor à Gulbenkian" > falta de acessibilidade
- "Não sei o quão seguro é que vou estar aqui dentro" - Exposição "EUROPA, OUTRA"
- Encontrar na Gulbenkian é ao da perspectiva de fora, o interior é muito formal. Lá fora não há nada que diz "entra" / não diz que exposições estão dentro
- "O poder da palavra" - projeto participativo da FCG
- "Sempre me falaram da Gulbenkian na faculdade, mas nunca me trouxeram aqui"

A sessão começa com 6 pegadas numa folha branca, cada uma simboliza cada sessão

- Expectativas quem somos  
amizade, multicultural, alegria, grupo, segurança, coletivo
- Constelação Cultural OAM  
juventude, storytelling, mapas, diversidade, descentralização
- Coleção  
gosto pessoal, <sup>memória</sup> online, critérios, legado, arquivos, desafio, site
- Curadoria - exposição reabertura  
Tempo, maré, fluido, materialização, conteúdo, revolução
- Exposições  
mulher, fazer acontecer, equipa, inesperado, corpo, <sup>experiência</sup>

→ A cada pegada, o grupo associa palavras: impressões, sentimentos, conceitos...

→ O caminho até aqui, a compreensão de que os ideais tão podem ser tão megalomans, na compreensão do que são os limites, as equipas, as propostas. Justificar cada decisão é importante. Há muitas capacidades mas também há limites. Cada passo demora muito tempo a ser dado, ter em atenção os 50 anos de história e ter a noção que haverá tantos outros.

→ Fundamental as propostas, retirar os "achismos"

Sessão de hoje: LIVE ARTS!

lança pergunta:

- O que vos faz sair de casa para ir ver programação cultural?

• no dia que já se saiu de casa...

• o que faz sentir em casa (casas familiares, pessoas referências...)

• temas

• "omi dizer" - recomendações (família, amigos, artigos, sinopse)

• sinopse (palavras-chave; bem escrita)

↳ vai-se procurar em instituições culturais

• já conhecemos alguém, seguimos o seu trabalho

• para apoiar

• celebrar uma data

• porque é grátis

• ser perto

• pensar em coletivo

• para aprender / investigação própria

• duração da recita (ex: quanto tempo fica)

• networking

• autoridade / confiança numa instituição (sabes que o que está lá é bom)

• me faz vibrar / fazer / desejo

• sentir viva — comunidade

• horários

• se tem participação, ainda melhor prática, workshop

• companhia

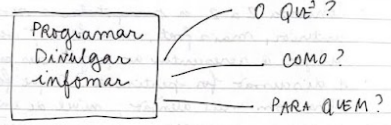
• só ~~para~~ por gostar

• para trabalhar

- o que nos leva a trazer um flyer, levar um folheto, comprar um catálogo
- reinventar outras formas de consumo:
  - formação informal, decoração, memória
  - variedade de publicações exibidas
- bloqueio económico: às vezes nem perguntamos o preço porque achamos que algo não é para nós. > COMO SE CONVINCE ALGUÉM QUE É ACCESSÍVEL?
- Ponto positivo: estar em debates usando o espaço espacial. Cada um se tem que posicionar fisicamente no espaço e justificar a sua posição.

2º exercício

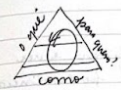
NO QUADRO:



- Que preocupações estão aqui por trás?
- tipologias de propostas culturais (O QUE?)
  - que plataformas chegam a públicos (COMO?)
  - que linguagem, que imagens (COMO?)
  - idade, origem, backgrounds, escolaridade (PARA QUEM?)
  - tipo de interesses, onde vive (PARA QUEM?)

(tudo se relaciona, num triângulo)

> Grupo concorda que primeiro escolhe "O QUE?" e "PARA QUEM?" e só depois vem o "COMO?"



por onde se começa, o que se escolhe

Para contar uma boa história tem que se responder à questão "E ENTÃO?" > a Relutância

↳ PEPRA Relvas apresenta com a fb aborda as audiências e as ferramentas usadas: entrevistas, inquéritos, focus groups, estudos para informar com dados certo trabalho que cada serviço está a executar - reflexões estratégicas, desenhar planos, para a reestruturação do CM = a direção pediu para avaliar os públicos em Lisboa nos seus hábitos culturais. Este pedido foi entregue ao serviço de divulgação. Estes estudos contribuem de forma ativa para estar no terreno e influenciar a tomada de decisão. O serviço fez focus groups.

Sessão com Equipa de Comunicação e Marketing  
 • Apresentação da nova identidade visual do CAM

> apresenta-se mockups, as novas aplicações da identidade, cartazes, sacos, redes sociais, website, uso de branco e azul para diferenciar da linguagem da FG (branco e preto), press release...

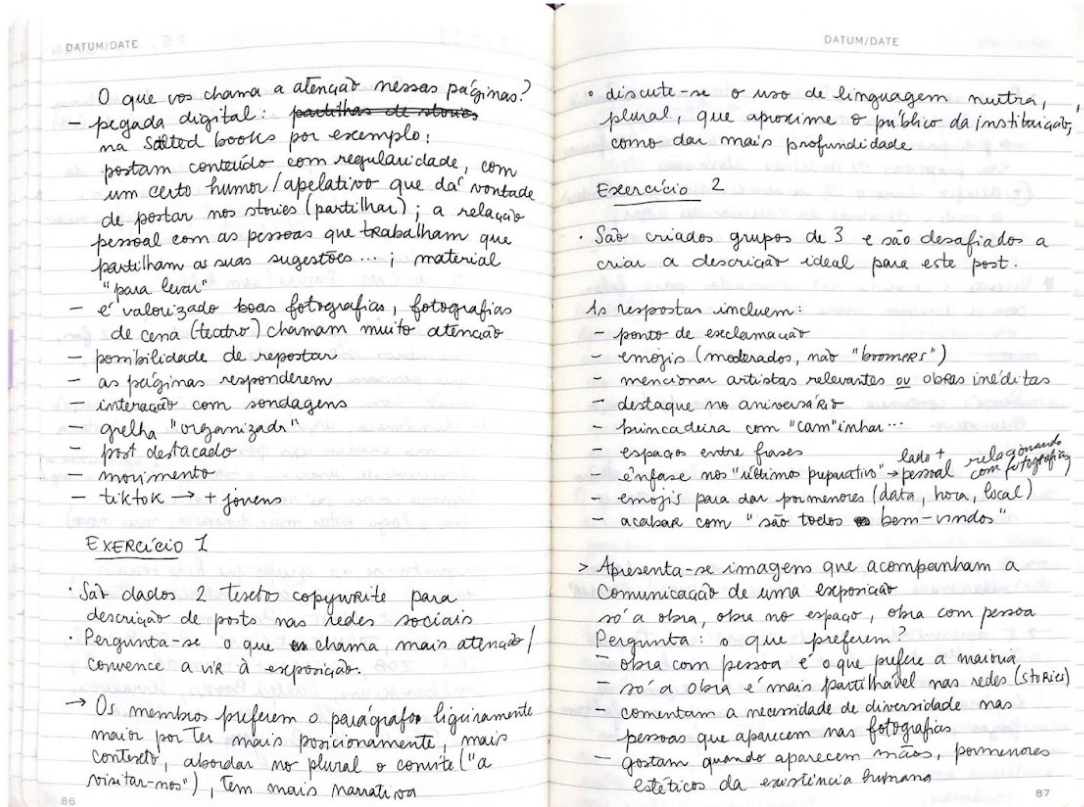
Fonte do CAM: Futura (sem bolds)

→ Apesar da id. já ter sido lançada, a 22 fev, os membros são convidados a comentar, o que pensam, o que sentem, o...

- relação com o edifício, coerência, noção de dinâmica, azul ressaltado que se destaca
- fica na cabeça das pessoas
- definitivamente usariam o tote bag (e ajudariam a divulgar a msg)
- alguma coisa vai mesmo acontecer (por o logo estar mais dinâmico, mais novo)

→ pergunta-se ao grupo que Redes Sociais seguem: (associações e instituições culturais)

- Culturgest, Maat, Bantumeen
- Gerador, TNDM II, EG EAC, BOCA Bienal, TBA, ZDB, DISORAA, Hangar, CCB, Gulbenkian, Salted Books, Serralves, Teatro Meia Volta, Larbo residências, The Blacker the Berryam.



7. diário de campo 05.03.2024 (2)

- sessão acaba com uma avaliação do dia com os membros
- revelam a importância de falar com a "mãe" do CAM, a FEG

"nós já estamos todos diferentes"

- diz Susana quando lhe perguntam os outcomes deste CCJ

→ Ao circular pelos grupos, ouve-se o levantamento de cada sessão, o que foi abordado, apresentado. E ouve-se críticas, percepções dos conteúdos e exemplos do que já viram, sentiram e tomam como ponto de melhoria.

- Ouve-se também a percepção pessoal das pessoas, ligação humana, possível de comunicar, noções e reconhecimento das origens históricas do seu "papel" e se têm consciência crítica das suas ações.
- Coisas que sentem que nunca irão mudar, mesmo que se "lê" como "bandeira".
- Abordam questões de hierarquia, cotas, procura de novos formatos.
- falam sobre criação de + projetos participativos em todas as áreas.

106

9. diário de campo 16.04.2024

DATUM/DATE

- Mencionam o tipo de linguagem na apresentação de exposição, sobre a acessibilidade, criar um espaço menos opressivo, que não force as suas visões sobre o público. Discutem o que causa constrangimento, por exemplo, o formalismo a mais.
- São discutidas questões de logística, horários, preços — criar + acessibilidade para pessoas que trabalham.
- Sentem a potencialidade do departamento do Serviço Educativo pelo mote apresentado de "deseducar" e pelo sentido de crítica e consciência emocional — lançam a proposta de ser mais independente pela sua responsabilidade e possibilidade transformadora junto dos públicos.
- Mencionam como se deve priorizar escolas TEiP, parcerias mais fortes com escolas descentralizadas / com necessidades + urgentes.

\*

- Em geral, por ser tudo tal em grupo, acaba por não ir tanto a fundo. As diferenças entre os membros ou com as equipas acaba por não aprofundar.
- Sentem também a falta de tempo, como gostariam que fosse um part-time para podermos dar + tempo, haver mais compromisso, estudo, entre gr.

107

## Anexo E - Registos visuais das sessões

Compilação de registos entre outubro de 2023 e junho de 2024. Registo próprio.



## Anexo F - Guião e quadro-síntese de Roda de Conversa

Roda de conversa presencial realizada com 3 participantes do CCJ a 19 de março de 2024. Foco nas perspetivas sobre a sua participação, expectativa de impactos, e sobre a criação e operação de um CCJ.

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>	<b>Síntese</b>	<b>Excertos</b>
Perspetivas sobre a participação	Quais foram as vossas primeiras impressões da abertura de opencall? O que vos interessou no projeto?	Sentiram-se refletidos na proposta e visão política, e por procurarem jovens com experiência associativas e movimentos sociais. Cativou aos membros o compromisso de continuação de projetos participativos da Gulbenkian e o interesse do CAM na mudança organizacional.	<p>“Entusiasmou-me ver o CAM por dentro, sempre adorei vir cá desde pequena, com a minha família.”</p> <p>“Tive interesse por estarem a aplicar uma visão progressista e ligada ao ativismo, e a coisas que estão a acontecer fora das paredes do museu.”</p> <p>“É uma proposta mais expandida também, não é só programação. É sobre quererem mudar a instituição”</p>
Perspetivas sobre a participação	O que é que as vossas formações contribuem para o CCJ? Sentem que é uma mais valia ou não ter competências prévias na área?	Partilham pontos altos e baixos de entender as dinâmicas do mundo cultural. Desenvolvem como os seus percursos providenciam competências para analisar situações específicas no CCJ.	<p>“Eu sinto que não é preciso ter uma formação artística para estar aqui, mas sem dúvida é uma mais-valia em algumas conversas, pelas perspetivas internas que já têm.”</p> <p>“Acho que às vezes eles nos apresentam coisas como se nós fossemos um público neutro, mas não somos.”</p> <p>“É uma mais-valia sermos todos de diferentes formações”</p>
Perspetivas sobre a participação	Consideram que um CCJ está dentro da “agenda” dos jovens? Que as suas necessidades se alinham com uma iniciativa deste carácter?	Os membros respondem de forma afirmativa, e que os processos de auscultação deveriam ser transversais a todas as faixas etárias inclusive. Partilham também a constante mutação pessoal quando se é jovem, e como as instituições devem ser flexíveis e ágeis se querem acompanhar esta geração, e como não dá para forçar atividades a este público.	<p>“Acho que sim, é útil e é progressivo.”</p> <p>“Eu acho que devia ser uma prática mais transversal e instaurada em vários contextos.”</p> <p>“Na minha opinião, somos jovens diferentes a cada dia que passa. Portanto, se a Gulbenkian ou o CAM querem fazer coisas para jovens têm</p>

			<p>que estar dispostos a mudar todos os dias.”</p> <p>“Nós temos acesso a muitas coisas, na internet, informação, tudo. A nossa juventude é distinta da juventude de quem está a desenhar estas propostas.”</p>
Perspetivas sobre a participação	Que limitações sentem no Conselho Consultivo Jovem em geral?	<p>Refletem como nem sempre é claro o objetivo final/impacto deste projeto, o que cria alguma desorientação. Sentem que a voz individual nem sempre é refletida nas escolhas coletivas. Desejam que as características identitárias de cada membro fossem mais expressas durante as sessões.</p>	<p>“Acho que há uma falta de transparência no que é a meta final. Ainda não percebi se estamos a fazer isto para os jovens, pela arte ou para a instituição.”</p> <p>“Cada um de nós tem objetivos e expectativas pessoais do que isto pode vir a dar (...) e nem sempre se encaminha para esse sentido que esperávamos.”</p> <p>“Estamos aqui porque temos características identitárias específicas mas depois não estamos a falar sobre isso diretamente.”</p> <p>“Devíamos celebrar mais a especificidade de cada pessoa deste conselho.”</p>
Perspetivas sobre a participação - impacto	Como sentem que a vossa voz é ouvida? Que perspectivas têm de ação a partir dessa escuta? A instituição responde aos vossos “pedidos”?	<p>As percepções foram ambíguas, sem conclusões claras. Realçam como a ação é voltada para a instituição, e para as suas necessidades. Vêm como um passo importante o contacto estar a ser direto com todas as equipas do CAM. Sentem que é impossível saber o seu impacto real neste momento. Discutem também como a necessidade da instituição em ouvir jovens tem como base a inexistência de um número significativo de pessoas dessa faixa etária a trabalhar dentro da FCG/CAM.</p>	<p>“Acho que ainda estamos numa fase um pouco exploratória, de conhecer as várias equipas...”</p> <p>“Eu acho que nós ainda estamos no grupo de experiência da Gulbenkian.”</p> <p>“Eu acredito que nós possamos dizer alguma coisa que as equipas ficam a pensar - e vai mexer alguma coisa mas não será imediato. Vai ser um processo longo, talvez só daqui a 4 anos podemos ver o impacto deste grupo.”</p> <p>“Honestamente, não tenho grandes expectativas, porque até haver alguém jovem na equipa de administração nada vai mudar...”</p>

			<p>“Talvez se isto fosse há 25 anos atrás, não seríamos percebidos tanto como jovens porque teríamos outras condições na vida.”</p>
<p>Perspetivas sobre a participação - impacto</p>	<p>Que impacto tem esta experiência nos percursos profissionais e pessoais?</p>	<p>Realçam maior impacto nos percursos pessoais, e no desenvolvimento de competências e criação de relações positivas, e menos influência direta nas suas práticas profissionais.</p>	<p>“Está a ter bastante impacto para mim porque estou a gostar mesmo muito da experiência.”</p> <p>“Do ponto de vista de desenvolvimento pessoal e intelectual tem sido uma experiência mesmo importante.”</p> <p>“Tem sido uma grande mais-valia pessoal até por conhecer as pessoas que estão dentro do Conselho.”</p> <p>“A Gulbenkian é uma instituição de validação na nossa área.”</p> <p>“Eu quero seguir a minha carreira artística, e precisava de fazer alguma coisa em relação a isso, e encontrar pessoas que me podem ajudar nisso foi importante para mim.”</p>
<p>Perspetivas sobre o processo de criação e operação</p>	<p>Este projeto é remunerado. Como vêm esta medida?</p>	<p>Vêm como um valor favorável e importante de existir de uma forma geral. Compreendem que a participação funciona como um complemento às suas vidas profissionais e académicas, e não uma fonte de rendimento total. Existe uma validação do trabalho mesmo sendo jovens.</p>	<p>“Eu honestamente eu ter-me-ia candidatado mesmo que não pagassem”</p> <p>“Há uma responsabilização pelo projeto por ser um trabalho remunerado.”</p> <p>“É uma troca por darmos a nossa opinião.”</p> <p>“Devia ser sempre assim porque quando és jovem, dizem que é para o currículo, que fica bem...”</p> <p>“Mas no futuro, acho que os membros de outro CCJ deveriam receber mais.”</p>

<p>Perspetivas sobre o processo de criação e operação</p>	<p>Na vossa perspetiva, e agora que o CCJ já está em ação, quais são aspetos chave a ter em consideração na criação de um Conselho Consultivo Jovem?</p>	<p>Indicam como chave: diversidade de género e racial; diversidade de <i>backgrounds</i>; o número de membros ser apenas 9 pessoas, consolidando as dinâmicas; poder falar na primeira pessoa.</p>	<p>“A primeira coisa que reparei quando entrei, e foi determinante para continuar, foi a diversidade. Foi chave entrar e ver uma maioria de pessoas pretas. Pensei: posso entrar por esta porta.”</p> <p>“Acho realmente importante haver vários tipos de áreas, tipos de interesse diferentes, porque vai haver sempre <i>inputs</i> diversificados.”</p> <p>“O facto de sermos 9, nem mais nem menos, acredito que tenha sido um número pensado para este propósito.”</p>
<p>Perspetivas sobre o processo de criação e operação</p>	<p>O que é, na vossa opinião, imperativo nas equipas internas de uma instituição cultural para integrar jovens na sua gestão?</p>	<p>Salientam como necessário dar atenção e credibilidade aos contributos dos jovens, estar disponível e não ser levado como uma tarefa imposta, e usar linguagem mais informal e acessível. Mencionam também como valorizam a saúde mental das equipas e como isso se reflete na própria dinâmica do CCJ. São características fundamentais a transparência e os perfis humanos para uma maior aproximação entre as equipas e os membros do CCJ.</p>	<p>“As pessoas serem levadas a sério, a opinião dos jovens valer tanto como a opinião de alguém que está aqui dentro.”</p> <p>“Eu acho que é preciso um querer, e não ser uma coisa imposta.”</p> <p>“No fundo, queremos ver mais carácter humano. Isto é a Gulbenkian mas somos pessoas na mesma.”</p> <p>“Sinto que o tema da saúde mental ainda é tabu para todos nós.”</p> <p>“A Gulbenkian é uma grande instituição que se esforça por fazer as coisas certas e de forma cuidadosa, (...) mas também há um receio e medo, tudo ter que funcionar a 100%.”</p>

# Anexo G - Modelo de Inquérito aos participantes

## *Conselho Consultivo Jovem 23/24 - Perceções Finais*

*Olá! Muito obrigada pela disponibilidade em participar nesta investigação!*

Este inquérito funcionará como um instrumento de recolha das perspectivas sobre o projeto após a sua finalização, avaliando as perceções sentidas pelo grupo de forma individual em relação ao funcionamento, gestão e visão do CCJ. Os questionários são realizados de forma anónima, não havendo respostas certas ou erradas. A procura de respostas subjetivas a cada um é imperativa nesta parte de pesquisa.

Por favor, responder até 1 de agosto de 2024.

As perguntas iniciais, sobre género com que se identificam e idade, servem apenas para uma identificação geral no estudo e não serão dados aliados às respostas.

### **1. Género**

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

Não-Binário

Outra:

### **2. Idade**

### ***Estrutura do CCJ***

### **3. Sobre a estrutura do CCJ, agradou-te o planeamento das sessões?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

### **4. Porquê?**

### **5. Há alguma coisa que consideras ter feito falta ao longo do programa?**

Em termos de coordenação, calendário, atividades propostas, contactos proporcionados, ...

### ***Oportunidades e Experiências proporcionadas pelo CCJ***

#### **6. Em que atividades/oportunidades participaste, fora do CCJ?**

*Exemplos: falar em eventos, colaboração com equipas do CAM, reunião com o presidente da FCG, workaway day...*

#### **7. Há alguma ferramenta que desenvolveste, resultante deste programa, que levas contigo?**

### ***Relação com a Instituição e Staff***

#### **8. Sentes que mudou a tua relação com a FCG e o CAM após o CCJ? De que forma?**

#### **9. Que características apreciaste na relação com as equipas?**

### ***Relação com Participantes***

#### **10. Existe algo que realces como aprendizagem junto dos outros participantes?**

#### **11. Consideras o grupo do CCJ coeso e diverso?**

### ***Sentido de Pertença***

#### **12. Pensas que este projeto terá que impacto futuro na instituição?**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

Alargamento e envolvimento de públicos

Modelos de mediação

Programação

Gestão Interna

Outra:

#### **13. Sentes que esta experiência contribuiu para um sentido de pertença dos jovens do CCJ face à instituição?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

#### **14. Porquê?**

**15. Consideras que esta experiência poderia ser replicada noutras instituições?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

**16. Porquê?**