

Participação: Partilhando a Responsabilidade

Ana Carvalho (coord.)



"Guimarães noc noc"
© Marisa Cardoso

Acesso Cultura, Associação Cultural



Ficha técnica

Título: Participação: Partilhando a Responsabilidade

Coordenação: Ana Carvalho

Edição: Acesso Cultura, 2016

Revisão de texto: Maria Vlachou

Design: Rui Belo

ISBN: 978-989-20-6617-2

Notas: Os textos que constam nesta publicação são da exclusiva responsabilidade dos seus autores. Todos os textos seguem as regras da antiga ortografia.



Acesso Cultura, Associação Cultural

geral@acessocultura.org

www.acessocultura.org

Agradecimentos

Aos oradores e moderadores da conferência *Meu, Tu, Nosso. Modelos de Projectos Participativos* (12 de Outubro de 2015) que serviu de base a esta publicação: Ana Rita Antunes, Cláudia Almeida, Dóris Couto, Emanuel Sancho, Guilherme d'Oliveira Martins, Inês Fialho Brandão, Inês Rodrigues, Joana Rodrigues, José Paulo Francisco, Lorena Sancho Querol, Manuela d'Oliveira Martins, Maria Miguel Cardoso, Maria Vlachou, Marta Silva, Miguel Sobral Cid, Pedro Ferreira, Pedro Homem de Gouveia e Roberto Falanga. Aos autores que contribuíram com textos e imagens.

À Maria Vlachou, primeiramente pelo bom acolhimento da ideia de organizar esta publicação e, depois, pelo apoio durante a sua edição.

À direcção da Acesso Cultura.



Esta licença permite que faça o *download* deste trabalho e o compartilhe desde que sejam atribuídos os devidos créditos, mas sem que possa alterá-lo de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.

Índice

| | |
|--|------------|
| 1. Introdução: Perspectivas sobre Projectos Participativos nas Instituições Culturais | 4 |
| Parte I – Participação: Diversidade de Contextos e Perspectivas | 17 |
| 2. Património, Herança e Memória | 18 |
| 3. Da Democratização das Formas de Governação na Política à Partilha de Autoridade no Campo dos Museus e do Património | 29 |
| 4. Paisagens da Ilha: Património, Museus e Sustentabilidade | 45 |
| 5. A Exposição <i>Agô</i> : Relatos sobre uma Experiência de Curadoria Compartilhada | 59 |
| 6. Marketing Cultural 2.0: A Participação dos Públicos na Estratégia de Comunicação Digital | 72 |
| Parte II – Ideias sobre Participação a Partir do Terreno | 82 |
| 7. Dez Ideias Feitas sobre Participação | 83 |
| 8. Concertos Participativos com o Coro e Orquestra Gulbenkian | 91 |
| 9. Centro de Memórias do Museu do Trabalho Michel Giacometti | 95 |
| 10. Museu do Traje de São Brás de Alportel | 103 |
| 11. Comédias do Minho | 109 |
| 12. Guimarães noc noc | 117 |
| 13. Arqueologia Participativa | 124 |
| Parte III – Consolidando Práticas de Participação | 130 |
| 14. Roadside Theater, uma Companhia de Teatro para o Desenvolvimento Cultural de uma Comunidade: Entrevista com Jamie Haft | 131 |
| 15. <i>Our Museum</i> , Promovendo a Mudança nos Museus: Entrevista com Piotr Bienkowski | 141 |
| Notas Biográficas dos Autores | 151 |

15.

***Our Museum*, promovendo a mudança nos museus: Entrevista com Piotr Bienkowski**

Ana Carvalho



Fig. 15.1 – Slogan do projecto “*Our Museum*”: “As pequenas mudanças acrescentam”
© “*Our Museum*”

O envolvimento de pessoas, grupos e comunidades no mundo dos museus constituiu a premissa fundamental para o desenvolvimento do projecto britânico “*Our Museum: Communities and Museums as Active Partners*” (2012–2016). “*Our Museum*” juntou oito museus de diferentes tipologias e geografias com um objectivo comum: iniciar um processo

de mudança organizacional que permitisse que as práticas participativas se tornassem parte integrante da vida desses museus, que fossem sustentáveis e que as comunidades fossem envolvidas no processo de decisão, não apenas em exposições e eventos, mas em todos os aspectos do trabalho em museus. No essencial, o projecto pretendeu atribuir às comunidades um agenciamento efectivo, ou seja, a possibilidade de participarem e colaborarem de forma regular no diálogo e no processo de decisão. Um estudo prévio conclui que apesar dos desenvolvimentos nesta área, o envolvimento das comunidades e a participação nos museus do Reino Unido é ainda uma actividade periférica, e as comunidades tidas como beneficiárias passivas em vez de parceiros activos. “*Our Museum*” propôs integrar a participação nos museus através de uma abordagem integrada, implicando uma mudança organizacional e também alterações no modo como os profissionais trabalham. Nesta entrevista, Piotr Bienkowski, director do projecto, reflecte sobre as motivações, os objectivos e as abordagens desenvolvidas pelo *Our Museum* e faz um balanço sobre alguns dos resultados do projecto. São ainda apresentadas medidas concretas implementadas por alguns museus para lidar com as barreiras que impedem que a participação ainda não seja uma realidade *mainstream*.

Ana Carvalho – O programa “*Our Museum*” facilita um processo de desenvolvimento e de mudança organizacional num grupo de museus do Reino Unido que assumiram à partida o compromisso de uma cooperação activa com as suas comunidades. Que motivações levaram à criação deste programa?

Piotr Bienkowski – A Paul Hamlyn Foundation¹ (PHF) é uma entidade

1 Trata-se de uma entidade equivalente em Portugal à Fundação Calouste Gubenkian. A Paul Hamlyn Foundation tem programas de apoio (financeiro) para uma série de projectos na área social e cultural. Foi criada em 1987 pelo filantropo Paul Hamlyn (1926–2001).

financiadora independente (Reino Unido)² que coloca a justiça social no centro da sua missão. Em 2008, a PHF decidiu intervir estrategicamente no sector dos museus e das galerias³, com enfoque para a forma como o envolvimento da comunidade e a participação poderia efectivamente tornar as organizações mais permeáveis, a todos os níveis. A Fundação encomendou a Bernadette Lynch uma investigação em 12 museus e galerias cuidadosamente escolhidos⁴, para nos ajudar a compreender em que ponto se encontravam as boas práticas nesta área. O seu relatório, *Whose Cake Is It Anyway?* (Lynch 2011), não poderia ter sido mais claro: o envolvimento da comunidade e a participação nos museus e galerias do Reino Unido permanecia periférico, e as comunidades tidas como beneficiárias passivas em vez de parceiros activos.

Em 2011, a PHF encomendou-me que desenvolvesse e dirigisse uma iniciativa estratégica, o programa *Our Museum: Communities and Museums as Active Partners*, de modo a responder aos aspectos identificados no relatório. Com o *Our Museum* tratava-se de facilitar um processo de mudança organizacional de modo a que o trabalho participativo fizesse parte integrante, fosse sustentável e que as comunidades fossem envolvidas no processo de decisão. Pretendíamos também ter um impacto mais alargado no sector dos museus, demonstrando o que funcionava e o que não funcionava no processo de tornar a participação parte integrante.

2 A paisagem museológica no Reino Unido é uma realidade complexa, quer do ponto de vista da organização dos museus, quer das fontes de financiamento, que são muito variáveis. Poderá dizer-se que um dos traços distintivos dos museus britânicos é um certo nível de autonomia relativamente ao governo, inclusive no caso dos museus nacionais (Camacho 2015). Não é por isso inusitado o papel interventivo de outras organizações de carácter privado como a Paul Hamlyn Foundation ao nível do financiamento de projectos na área cultural.

3 No Reino Unido faz-se geralmente uma distinção entre a designação *gallery* ou *art gallery*, que corresponde a museus de arte, e a designação *museum* para as restantes tipologias de museus.

4 Belfast Exposed; Bristol Museums; Museum of East Anglian Life; Glasgow Museums (Open Museum Service); Hackney Museum, London; Lightbox, Surrey; Museum of London; National Museums Wales; Manchester Museum; Ryedale Folk Museum, Yorkshire; Tyne & Wear Archives & Museums (Laing Gallery and Discovery Museum); Wolverhampton Arts and Heritage Service. Os museus seleccionados já desenvolviam um trabalho activo no envolvimento de comunidades (Lynch 2011).

Ana Carvalho – Consulta, colaboração... Há diferentes níveis de envolvimento das comunidades. No contexto do programa *Our Museum* o que significa desenvolver uma prática participativa?

Piotr Bienkowski – Nós estávamos muito interessados em apoiar uma participação profunda que desenvolvesse parcerias genuínas, a partilha da autoridade e do processo de decisão em todos os aspectos do trabalho em museus, não apenas em exposições e eventos. No essencial, trata-se de atribuir às comunidades um agenciamento efectivo no trabalho de um museu ou galeria, participando e colaborando regularmente no diálogo e no processo de decisão.



Fig. 15.2 – Mapa de museus do projecto *Our Museum* © *Our Museum*

Ana Carvalho – Qual foi o impacto do programa nos museus que participaram?

Piotr Bienkowski – Todas as organizações que fizeram parte do programa mudaram substancialmente.⁵ Como grupo, os museus aprenderam a lidar com todas as barreiras que impediam o desenvolvimento de práticas participativas. Nem todos foram bem sucedidos em eliminar completamente todas as barreiras no seio das suas organizações. Isso levará mais tempo e mais esforços, mas os processos de mudança continuam. É importante reconhecer que estas mudanças levam anos.

Quem quer que tenha empreendido este tipo de trabalho sabe que não existe um manual de instruções ou uma varinha mágica para o trabalho participativo. Além disso, não presumimos que o *Our Museum* nos desse todas as respostas. Verdadeiramente, não conseguimos apontar uma só organização como caso exemplar, como aquele caso que pudéssemos copiar como garantia de sucesso. Cada organização conseguiu passos significativos de mudança, especialmente em certos aspectos, mas cada uma das organizações poderia ter ido mais longe noutros aspectos. Tornar-se uma organização “participativa” não é uma condição binária: sim ou não. Participação é um *continuum*, e algumas das organizações do *Our Museum* estavam mais à frente do que outras, ou eram melhores em certos aspectos do que outras.

Ana Carvalho – A participação implica uma mudança na forma como as organizações trabalham. O que é que os museus precisam de mudar para alcançar uma participação activa?

5 Hackney Museum; The Lightbox, Woking; Bristol Museums Galleries and Archives; The Museum of East Anglian Life; National Museum Wales; Belfast Exposed; Tyne and Wear Archives and Museums; e Glasgow Museums.

Piotr Bienkowski – A partir da nossa aprendizagem, entendemos que há duas mensagens-chave:

- as pequenas mudanças acrescentam;
- a participação diz respeito a todos.

Para ultrapassar todas as barreiras relativas à participação aprendemos que é preciso mudar muitas coisas na organização como um todo, de forma transversal. Identificamos cinco áreas particularmente críticas: a liderança e a governança; o desenvolvimento profissional das equipas; como envolver parceiros da comunidade; a avaliação e a evidência (ou prova de mudança); e a importância de uma voz externa. Estas cinco áreas envolvem todas as pessoas, dentro e fora do museu.

Ana Carvalho – Como é que o programa ultrapassou a ausência de liderança e governança para uma participação mais activa, e a falta de competências dos profissionais para o envolvimento de diferentes comunidades?

Piotr Bienkowski – Todos os museus e galerias que fizeram parte do programa resolveram essas duas questões de forma diferente. Para citar apenas dois exemplos:

O National Museum Wales organizou um dia de formação sobre participação dirigida ao Conselho Consultivo (*Board of Trustees*), para discutir o significado e a importância da participação na sua organização, como poderia ser aplicada e tornar-se sustentável de forma transversal visando a organização como um todo. O envolvimento do Conselho Consultivo no programa *Our Museum* foi formalmente avaliado, sendo que foram ouvidas as opiniões quer do Conselho Consultivo, quer dos profissionais de museus e quer dos parceiros comunitários sobre como continuar a desenvolver esse envolvimento.

Os Glasgow Museums introduziram um programa inovador dirigido aos profissionais de museus para melhor compreender as competências em torno do envolvimento das comunidades e da participação. Pretendia-se que os profissionais apreendessem que se tratava fundamentalmente de mudar a forma como estes trabalhavam com as comunidades. Criaram o programa *Staff Ambassadors* para dar resposta a estas questões. O programa difere de uma formação mais tradicional, oferecendo aos profissionais de museus a oportunidade de aprender o que significa um real e significativo envolvimento com as comunidades. É um programa dirigido aos próprios profissionais, de dez dias e meio durante um período de seis meses, em que estes podem escolher várias opções a partir de um leque de oportunidades: visitas de estudo a projectos artísticos na comunidade; envolvimento em projectos que estão a ser implementados; troca de funções (*work swaps*); e treino e aconselhamento (*coaching and mentoring*). O programa tem mudado a forma como os profissionais desta grande e complexa organização museológica entendem o propósito do seu trabalho e aumentou a sua confiança, as competências e os conhecimentos sobre como trabalhar de forma mais colaborativa quer entre os próprios profissionais quer com os parceiros comunitários; desta forma criaram-se promotores entre os membros da equipa da implementação transversal do trabalho participativo (*staff champions*).

Ana Carvalho – A continuidade dos projectos a médio e longo prazo, e a sua sustentabilidade são dois aspectos centrais quando se trata de pensar e implementar práticas participativas em museus. Como é que os museus podem promover a participação num tempo mais longo e garantir a sua sustentabilidade quando ao mesmo tempo têm que lidar com orçamentos cada vez mais reduzidos?

Piotr Bienkowski – Um dos objectivos iniciais do programa era que o trabalho participativo se tornasse central, integrado, sustentável e menos em risco de ser marginalizado quando tranches específicas de financiamento terminam. O contexto de cada museu do grupo *Our*

Museum era variado. Continuámos a ouvir que os departamentos financeiros não defendiam este trabalho, uma vez que não gera receitas. Uma das abordagens utilizadas pelo Hackney Museum e The Lightbox, em Woking, tem sido a de museus e galerias, e parceiros comunitários desenvolverem propostas em conjunto, e de forma colectiva angariarem fundos para a sua concretização.

Algumas das organizações fizeram grandes mudanças ao financiar o trabalho participativo através dos rendimentos gerados ou através do orçamento geral das suas organizações. Reconhece-se que diferentes públicos ou eventos podem gerar diferentes níveis de receita. Nos casos em que o trabalho participativo gera menos receitas ou causa prejuízo, o seu custo pode ser coberto por outras actividades. Isto é o que se pode chamar de estratégia “Robin dos Bosques”, em que pela sua alta prioridade as actividades “mais pobres” (do ponto de vista dos rendimentos gerados) são pagas pelas receitas de actividades “mais ricas”.

Ana Carvalho – Como é que avaliam os resultados do programa?

Piotr Bienkowski – Todas as organizações que participaram no *Our Museum* partilharam à partida o mesmo quadro comum de indicadores de desempenho. Encomendámos uma avaliação a uma equipa independente para medir o processo de mudança em cada organização com relação aos quatro resultados esperados⁶ e seus indicadores de sucesso, e para nos ajudar a perceber o que se aprendeu neste programa⁷. Primeiramente, foi feita uma avaliação de base, para que cada organização pudesse ser avaliada relativamente ao seu processo de mudança desde o início do programa e em relação aos seus próprios

6 1) actividade museológica com base nas necessidades locais; 2) agenciamento da comunidade; 3) *capacity-buiding*; e 4) reflexão (Bienkowsky 2014).

7 Para maior aprofundamento veja-se o relatório de Bernadette Lynch que fez um balanço sobre os dois primeiros anos de “Our Museum” (Lynch 2015) e o relatório final do projecto (Bienkowsky 2016).

objectivos, e não em relação a outras organizações ou em relação a critérios objectivos.

A equipa de avaliação reuniu vários tipos de evidências, e envolveu tanto os profissionais de museus como os parceiros comunitários na discussão sobre o que correu bem e menos bem, revelou questões emergentes ou questões evitadas, registando novos desenvolvimentos e conquistas, e identificou áreas que requerem atenção. Mais importante, deu um *feedback* contínuo às organizações, *feedback* que foi integrado nos seus programas de mudança.

Ana Carvalho – O programa termina em 2016. Quais serão os próximos passos?

Piotr Bienkowski – A PHF reconhece que é necessário dar mais algum tempo antes de considerar o impacto total do programa *Our Museum* nas organizações envolvidas (que continuam os seus processos de mudança). Iremos, por isso, iniciar e publicar uma avaliação longitudinal mais aprofundada no início de 2018, dois anos após o programa terminar, para avaliar o impacto a longo prazo em cada organização, em particular, e no sector museológico do Reino Unido de forma mais alargada.

Em termos do impacto mais alargado no sector museológico, para além das organizações com quem trabalhámos, estamos a desenvolver estratégias que focam três áreas de influência:

- organismos estratégicos do sector e entidades financiadoras, para influenciar o seu entendimento sobre o trabalho participativo, e a forma como o financiam e o avaliam;
- agências do sector terciário, para com estas partilhar formas efectivas de trabalho com museus e galerias;
- liderança em museus e galerias, para partilhar estratégias efectivas para promover e integrar a participação.

Desenvolvemos também um *website* (<http://ourmuseum.org.uk>) com recursos multimédia para ajudar outros museus e galerias. Apresenta cerca de 140 recursos: filmes, animações e documentos escritos, que partilham a aprendizagem e as experiências das organizações do *Our Museum*, e de outros de dentro e de fora do sector dos museus, sobre como integrar a participação através de um processo de mudança organizacional. São uma espécie de “kit de viagem de sobrevivência”, um guia para ajudar museus e galerias, e parceiros comunitários nos seus processos de mudança de modo a tornarem-se mais participativos e construir parcerias activas com as suas comunidades.

Referências

- Bienkowski, Piotr. 2014. *Communities and Museums as Active Partners: Emerging Learning from the “Our Museum” Initiative*. [London]: Paul Hamlyn Foundation.
- Bienkowski, Piotr. 2016. *No Longer Us and Them, How to Change into a Participatory Museum and Gallery: Learning from the “Our Museum” Programme* [London]: Paul Hamlyn Foundation.
- Camacho, Clara Frayão. 2015. *Redes de Museus e Credenciação: Uma Panorâmica Europeia. Estudos de Museus, 2*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Lynch, Bernadette. 2011. *Whose Cake is it Anyway? A Collaborative Investigation into Engagement and Participation in 12 Museums and Galleries in the UK*. [London]: Paul Hamlyn Foundation.
- Lynch, Bernadette. 2015. *“Our Museum”: A Five-Year Perspective from a Critical Friend*. [London]: Paul Hamlyn Foundation.