



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

Rosa Maria Gonçalves Pereira

# DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO ARTÍSTICA E CULTURAL

O DESENHO DE PROJETOS CULTURAIS  
*PLACE-SPECIFIC*

Trabalho efetuado sob a orientação do  
Professor Helder Dias

maio de 2015



À memória do meu irmão Luís, de quem aprendi o respeito, o civismo e a encontrar nas pequenas coisas da vida um motivo para ser feliz.



## Agradecimentos

Este espaço, por maior que fosse, não seria suficiente para agradecer a todas as pessoas e instituições que ao longo do meu Mestrado em Gestão Artística e Cultural contribuíram, direta ou indiretamente, para que os meus objetivos fossem cumpridos e fosse realizada mais esta etapa na minha formação académica.

Gostaria, antes de mais, de agradecer ao Professor Helder Dias, orientador desta tese, pela amizade, apoio, incentivo e disponibilidade demonstrada em todas as fases que levaram à concretização deste trabalho. Este apoio, tão incondicional, fez aumentar os meus conhecimentos científicos, estimulando o meu desejo de querer saber sempre e fazer sempre melhor.

Gostaria ainda de agradecer:

À Professora Doutora Anabela Moura, a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado, que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica e, também, todo o incentivo demonstrado ao longo de todo percurso escolar.

Ao Professor Doutor Carlos Almeida, pelo carinho, incentivo e confiança que me transmitiu durante todo esta dissertação.

À Doutora Carla Soares Barbosa, presidente das instituições onde trabalho, pela compreensão, força, incentivo, disponibilidade e, principalmente, por “acreditar” em mim.

À Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, nomeadamente ao Dr. Ramalho, Dr<sup>a</sup> Raquel e Dr<sup>a</sup> Rita e aos vários utentes e funcionários, pelo simpático acolhimento e facilitação de informação e consulta.

Às várias instituições culturais de Viana do Castelo, que me concederam as entrevistas, nomeadamente, à AISCA, Dínamo 10, Grupo Etnográfico de Areosa e IPVC – Oficina Cultural.

Ao meu irmão Evaristo, à Marisol, à Lua, à Rosinha e restantes familiares por toda a paciência, carinho e amor despendido.

Ao meu grupo “Num se diz” e a alguns colegas de trabalho, por toda a força, apoio e incentivo incondicional, principalmente neste último ano, o mais difícil da minha vida.

Por último, um agradecimento especial e cheio de amor, para o meu irmão Luís, meu companheiro, meu confidente, meu amigo, que já não se encontra entre nós, e que foi a pessoa que mais me apoiou, ajudou, incentivou e acreditou em mim, para além de mim própria. Onde quer que esteja, esta dissertação é para ele.

## Resumo

Esta dissertação tem como eixo central a necessidade de se produzir estudos críticos sobre o desenho de projetos culturais. Especificamente, projetos culturais que são desenhados em conjunto com instituições de grande relevância no seu local de implementação. Ambiciona-se produzir uma análise multidimensional e, em simultâneo, fazer a sua integração no próprio desenho e nos objetivos da intervenção cultural em construção. Também a necessidade de estudar e de refletir sobre o desenho de uma intervenção que não ocorre num contexto neutro, mas que tem lugar num local específico. *Lugar* deve aqui ser entendido na sua definição mais abrangente, que ultrapassa os elementos físicos e inclui todos os aspetos sociais na sua articulação com a história e a memória de um determinado local.

Os resultados obtidos permitem reforçar a ideia de que não existiam estudos metodológicos aplicados no desenho de projetos culturais. Apesar da maioria das ideias culturais que circulam, revelarem o talento e a capacidade criativa de quem as criou, como no caso das várias instituições da cidade de Viana do Castelo por nós entrevistadas, acabam por transmitir, imensas vezes, a debilidade que decorre da falta de uma metodologia adequada a esse mesmo desenho.

Face à crescente abertura e ao aumento da exigência cultural que se está a materializar atualmente, os profissionais da Gestão Cultural têm cada vez mais necessidade de dotar-se de instrumentos de trabalho adequados para a concetualização, realização e produção de réditos cada vez mais diversificados e sofisticados, na medida em que vão produzir cultura e desenvolver a sociedade. Seria um erro pensar que para obter um bom desenho de projeto basta que este esteja tecnicamente bem formulado. Constatamos neste estudo que o melhor dos projetos é aquele que segue uma metodologia sólida e autocrítica, fundamentando bem as suas finalidade e o seu contexto.

**Palavras Chave:** gestão cultural, desenho de projeto, projetos culturais, metodologia e *place-specific*.



## Abstract

This thesis relies on the necessity to produce critical studies about the design of cultural projects. In particular, cultural projects which are designed also by the greatest institutions of its implementation area. We aim to analyse the different shapes and, at the same time, to integrate it in the design itself and in the objectives of the cultural intervention that is being built. We also rely on the need to study and reflect about the design of an intervention which doesn't take place in a neutral context, but that occurs in a particular place. *Place*, refers to a wider definition which surpasses all the physical elements and includes all the social aspects in its articulation with the memory and history of a certain place.

The results allow us to reinforce the idea that there weren't methodological studies properly used in the design of cultural projects adopting a strategy which we will call *place-specific*<sup>1</sup>.

Although most cultural ideas reveal the talent and the creative capacity of its author, as in the case of the majority of the interviewed institutions in Viana do Castelo, they end up by transmitting a weakness which derives from the lack of an appropriate methodology of its design.

Due to the increase and the dawn of the cultural demanding that we are facing nowadays, the professionals of Cultural Management have to acquire appropriate tools for the conceptualization, creation and production of more and more sophisticated and diversified revenues which will produce culture and develop society.

It would be an inaccuracy to believe that to obtain a superior project design it's enough that it is technically well conceived. We observed, through this study, that the best project is the one that adopts its own methodology, setting its aims and context in a very accurate way.

Key words: cultural management, project design, cultural projects, methodology and *place-specific*.

---

<sup>1</sup> Based on the text of Gabriela Vaz Pinheiro



# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1 -</b>
1.1 - A SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO ARTÍSTICA E CULTURAL .....	2 -
1.2 - PONTO DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO E MOTIVAÇÃO PESSOAL .....	4 -
1.3 - PERTINÊNCIA DO PROBLEMA E CONTEXTO .....	6 -
1.4 - QUESTÕES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	8 -
1.5 - ESTRUTURA DO DOCUMENTO .....	9 -
<b>2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>11 -</b>
2.1 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....	11 -
2.2 - O DESENHO DA INVESTIGAÇÃO, SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO .....	12 -
2.3 - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	15 -
2.3.1 - <i>Revisão bibliográfica e análise documental</i> .....	15 -
2.3.2 - <i>Entrevista</i> .....	16 -
2.3.3 - <i>Observação participante</i> .....	18 -
2.3.4 - <i>Projeto exploratório</i> .....	19 -
2.3.5 - <i>Amostra</i> .....	21 -
2.3.6 - <i>Questões éticas</i> .....	23 -
<b>3 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E ESTADO DA ARTE</b> .....	<b>25 -</b>
3.1 - NOÇÃO DE PROJETO .....	25 -
3.2 - PROJETOS CULTURAIS .....	29 -
3.3 - METODOLOGIAS APLICADAS AO DESENHO DE PROJETOS CULTURAIS .....	36 -
3.4 - SITE-SPECIFIC VS. PLACE-SPECIFIC .....	41 -
<b>4. PROJETO EXPLORATÓRIO</b> .....	<b>47 -</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO ONDE TERÁ LUGAR A INTERVENÇÃO .....	50 -
4.2 - CONHECIMENTO MULTIDIMENSIONAL DO <i>LUGAR</i> .....	55 -
4.2.1 - <i>História</i> .....	57 -
4.2.2 - <i>Espaço físico</i> .....	59 -
4.2.3 - <i>Contexto social</i> .....	60 -
4.2.4 - <i>Património</i> .....	62 -
4.2.5 - <i>Atividade Cultural - Utentes e Públicos</i> .....	62 -
<b>5 - ANÁLISE DE DADOS, ESTRUTURA DO PROJETO E RELAÇÃO COM A NOÇÃO DE <i>LUGAR</i></b> .....	<b>67 -</b>
5.1 - PREVISÃO DE MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	72 -
<b>6 - O DESENHO DE PROJETOS CULTURAIS <i>PLACE-SPECIFIC</i></b> .....	<b>79 -</b>
6.1 - METODOLOGIA PROPOSTA .....	80 -
6.2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	83 -
<b>7 - CONCLUSÃO</b> .....	<b>87 -</b>
7.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89 -
7.2 - INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	90 -
<b>8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>93 -</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>95 -</b>
GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	95 -



## 1 - Introdução

Como Gestora Artística e Cultural, o meu objetivo principal é promover a cultura e a arte e contribuir para desenvolver as mentalidades da comunidade. Simultaneamente, potenciar estímulos sociais e culturais, principalmente, na população da cidade onde estou integrada, criando novos projetos e espaços que sejam conducentes ao trabalho criativo. Também trabalhar no sentido em que exista uma certa rotina, um contacto contínuo com manifestações artísticas, ajudando à criação de hábitos de consumo para que os habitantes mostrem, gradualmente, mais interesse pela criatividade, produzindo na cidade uma permanente agitação cultural.

Mediante este fim, um dos aspetos essenciais na minha atividade será a conceção, realização ou participação em projetos de raiz cultural. Desenhar um projeto cultural, tem sempre como origem a perceção de uma oportunidade para o resolver, podendo prolongar-se por dias, meses ou até anos. Estando este processo concluído, deverá ser elaborado um balanço e uma avaliação final. Se for obtido um resultado positivo, poderá existir uma continuidade ou mesmo dar origem a novos projetos.

A ideia de desenhar projetos culturais começa a assumir alguma importância nas comunidades. No entanto, ainda não existem muitos estudos sobre como fazê-lo. Apesar de já se realizarem projetos culturais, falta a sistematização teórica na forma como se pode desenhar um bom projeto cultural. Para que surta um efeito positivo, é necessário ter um eficaz ponto de partida, encontrar contextos favoráveis, ser capaz de lidar com a incerteza e as adversidades, executando também um correto orçamento. Todo este contexto se apreende pela vivência e experiência em desenho de projetos, pela metodização de alguns aspetos fundamentais, pela sua ilustração através de alguns (poucos) autores e por um estudo científico sobre este assunto. É este o desafio que pretendemos levar a cabo nesta dissertação.

O local escolhido como elemento central, como *place-specific*<sup>2</sup>, foi a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo (que no capítulo 4 será bastante abordado e explicado). Discutimos a origem de projeto, de projetos culturais, metodologias para

---

<sup>2</sup> É um conceito proveniente do universo das artes e não propriamente do universo da Gestão Artística e Cultural. Este deriva do conceito *site-specific* e foi uma espécie de atualização trabalhada por uma autora portuguesa Gabriela Vaz Pinheiro. O estudo deste conceito, encontra-se mais detalhado no capítulo 3, do “Estado da Arte” pág. 41. Ao longo do texto vai aparecer várias vezes a palavra *place*, que vai ser substituída pela palavra *lugar*. Gostava que tivessem em atenção que quando aparece a palavra *lugar* estou a referir-me à noção de *place*, como está explicado no “Estado da Arte”.

aplicação dos mesmos. Parte do trabalho passa por crermos que faz todo o sentido juntar a noção *place-specific* e o desenho de projeto culturais, apesar do primeiro ser uma ideia do universo das artes e o segundo ser uma ideia dos projetos culturais do universo da gestão cultural.

Reportamo-nos, principalmente, ao trabalho de um autor, Cerezuela, tendo seguido a sua estrutura e estudado os seus usos em domínios diferentes. Pretende-se deixar ficar uma porta aberta para os que queiram enveredar por estes caminhos ou continuar a estudá-los.

### **1.1 - A situação atual da Gestão Artística e Cultural**

As Sociedades Humanas sempre procuraram avaliar a sua constituição e existência através da agregação de ideias, valores, normas e comportamentos comuns a que se chama cultura. É esta que, compreendida, repartida e transmitida, torna possível a vida em sociedade e permite à população a realização dos seus fins.

É pela cultura que a sociedade se constitui, vive e perdura em sucessivas gerações. Atua como agente qualificador e de desenvolvimento, não só das gentes que dela usufruem, mas de toda a comunidade onde está inserida, contribuindo assim para a criação de dinâmicas sociais específicas.

A cultura é seguramente um bem, uma necessidade para o ser humano, sendo extremamente importante o seu papel na construção da identidade, bem como na estabilidade das comunidades. Segundo Santos (2000, p. 102), “[...] *uma população culturalmente enriquecida e participativa é [...] expressão de uma sociedade com qualificações elevadas e capacidades criativas alargadas, condição por excelência de competitividade na era actual*”.

Maccari (2012, p. 31) explica que a definição concetual de cultura implica posturas ideológicas, éticas e profundamente políticas, que vão orientar, condicionar e ancorar os nossos projetos e intervenções, ainda que algumas vezes nos pareçam simplesmente vontades, elas levam-nos a ter profundas responsabilidades e são extremamente necessárias na altura de definir o disjuntor ideológico como suporte operativo das ações. Cada disjuntor deste conceito cultural terá aparelhado um

conjunto de posições e valorizações operativas que implicam as atividades de gestão.

A Gestão Artística e Cultural tem por missão incentivar a participação da sociedade civil no desenvolvimento de atividades culturais, proporcionando aos indivíduos, não somente benefícios de formação cultural e de ampliação de competências, mas também a capacidade de incorporação em projetos com as múltiplas vantagens daí decorrentes, estudar e redimensionar o conceito de público e apostar em dinâmicas de trabalho. O desafio de conseguir realizar esta missão, promoverá mais visibilidade cultural e poderá mesmo levar a que os políticos se apercebam da realidade, atendo a sua sensibilidade artística e fazendo sentir mais fortemente a necessidade de apoio e renovação das políticas culturais do país.

Segundo estudos feitos por Maccari (2012, p. 55), o trabalho dos gestores culturais, principalmente do setor público e das grandes cidades, move-se entre dois polos, o património cultural e o da promoção sociocultural. Fazendo uma análise não exaustiva, no primeiro polo, os âmbitos das atividades centralizam-se nos museus, na preservação dos centros históricos e no denominado turismo cultural. No segundo polo, teremos os grandes eventos artísticos, as infraestruturas e os chamados programas de democratização e acesso cultural.

Cada vez mais a recente linha orientadora da política cultural passa pelos princípios da democratização, descentralização e diversidade cultural. Os gestores culturais preparam-se para desenvolver estratégias, parcerias de cooperação e estudam formas de otimizar os recursos. Com o recente aumento de grandes eventos, festivais e encontros, tem havido uma maior dinamização no trabalho da gestão cultural. Nestes últimos anos, a existência de um tipo de “concorrência” cultural entre as várias cidades, tem levado a que estas se tentem promover através da marca diferenciadora como “cidade cultural”, proporcionando assim a concretização de uma aposta muito mais visível no trabalho dos gestores culturais.

*La gestión en el marco del binomio “cultura y desarrollo” exige un compromiso profundo con las sociedades: los gestores culturales trabajamos para y con un “otro” real, de carne y hueso; con inquietudes, necesidades, deseos, temores, aspiraciones, bagajes... U “otro” igual a uno mismo, un “otro” en sociedad, que también requiere de políticas y programas para la mejora de su calidad de vida en comunidad. Maccari (2012, p. 64)*

Viana do Castelo, apesar de ser já uma cidade com uma atividade cultural interessante para a sua dimensão, necessita de maior diversidade e democratização, denotando-se ainda a ausência de uma política clara, participada e partilhada. Atualmente, associadas à produção e ao consumo cultural, verificamos um esforço de adaptação e mudanças gerais, quer no modo de vida, nos padrões de consumo e na centralidade progressiva da vida urbana. No entanto, incentivar e compreender a cultura e as práticas culturais, de forma a desencadear uma evolução e transformação nas pessoas, é ainda bastante restrito, daí a importância do seu desenvolvimento. É premente a necessidade de adquirir competências criando e garantindo mecanismos de promoção, informação e formação cultural. Melo (2002, p. 49) citando Featherstone, (1999, pp. 194-195) *considera “[...] que cada cultura molda a totalidade da vida de um povo e de cada um dos indivíduos que o integram, fazendo de cada acto e cada objecto, precisamente, uma instância dessa mesma cultura.”*

O facto de existir em Viana do Castelo uma Escola Superior onde, desde 2007, é ministrada uma licenciatura em Gestão Artística e Cultural, tem habilitado os seus alunos a desenvolverem competências no domínio da gestão das artes, dos serviços públicos e na produção de espetáculos que, a médio e longo prazo, poderão contribuir para tornar a população mais receptiva e aberta aos fenómenos culturais.

## **1.2 - Ponto de partida da investigação e motivação pessoal**

Considerando que, durante a licenciatura e pós graduação em Gestão Artística e Cultural, foram desenvolvidas competências no domínio das linguagens artísticas e culturais, ligadas a várias sociedades e culturas, nomeadamente à sociedade e cultura portuguesa, tive, ao longo destes cursos, a oportunidade de elaborar vários trabalhos e estudos, onde se expuseram e adquiriram conhecimento de várias perspetivas e pontos de vista, sobre aspetos do domínio cultural, sendo uns mais reflexivos, outros mais críticos, outros ainda mais prospetivos.

Apesar dos temas “gestão”, “arte” e “cultura” terem sido bastante explorados nestes cursos, a abordagem ao desenho de projetos culturais, ficou um pouco aquém da minha curiosidade. Senti necessidade de ter uma visão dialética entre a teoria e a

prática de forma a desenvolver e estreitar ligações entre o pensar e o agir. Saber iniciar e terminar um desenho de um projeto cultural, saber aplicá-lo, assim como compreender a sua metodologia. Utilizar um conjunto de procedimentos estruturados e flexíveis, quer no plano empírico quer no plano concetual e teórico. Tendo sempre como objetivo a dinamização, o possível reajuste, a intervenção, a inovação e a mudança.

Sendo Viana do Castelo uma cidade de grande potencial para o desenvolvimento de projetos de cariz cultural, nomeadamente, os que poderão ser desenhados em articulação com instituições fortes e marcantes, considerei ser necessário fazer uma recolha e um estudo no sentido de os conhecer. Surgiram vários espaços onde poderiam ser concebidos desenhos de projetos culturais destinados aos próprios locais. Mais tarde, em conversa informal com docentes e alguns profissionais da cultura, constatei que todos estavam de acordo neste assunto. Como Gestora Cultural o meu agrado foi consumado. Primeiro, por pensar que em Viana este género de projetos, que são desenhados para um determinado local, não estava bem explorado. Segundo, por pensar que a cultura funciona como motor de desenvolvimento e transformação social e, em terceiro, pela minha atividade profissional estar desde sempre ligada à cultura, à conceção de projetos culturais e respetiva divulgação.

Ainda durante o desenvolvimento destas conversas, numa delas, obtive conhecimento do restauro recente do interior e exterior do edifício central da Santa Casa da Misericórdia em Viana do Castelo, sabendo, através de um elemento da Mesa<sup>3</sup> da Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, da vontade desta instituição, depois de tantos anos encerrada, por avançado estado de degradação, abrir as portas à cidade. A primeira prioridade foi conhecer o local depois do restauro.

Após uma visita guiada, fiquei completamente estarecida com os restauros feitos e com a beleza dos novos espaços conseguidos. Mil ideias se formaram e pareceu-me muito aliciante criar um desenho de um projeto cultural para aquele local. Mas nunca poderia ser elaborado sem antes fazer um estudo aprofundado quer do desenho de projetos culturais, quer desta instituição, porque no contexto que me

---

<sup>3</sup> A Mesa e o Provedor são os órgãos de administração da SCMVC

proponho atuar como *place-specific*, é importante que a instituição tenha uma série de requisitos e características em cima das quais irei trabalhar.

Mediante a recolha de informação, através da investigação efetuada, nomeadamente, a entrevista a várias organizações culturais de Viana do Castelo e na sequência, também, de outros conhecimentos em campo, confirmei a minha intuição de que não existia um modelo muito trabalhado e muito crítico de desenho de projetos culturais. Averiguei ainda existirem debilidades no sentido de articular as metodologias com o mesmo desenho. Se estas fragilidades notoriamente existiam em projetos culturais comuns, nos projetos culturais num determinado *lugar*, a perceção era ainda mais difícil, visto ser um contexto ainda menos estudado e experimentado. Assim, decidi iniciar uma investigação e estudo sobre este tema, do qual saiu esta dissertação “O desenho de projetos culturais *place-specific*”.

### **1.3 - Pertinência do problema e contexto**

Numa altura de poucos recursos, a cultura tem necessidade de encontrar outras formas de melhor rentabilizar os recursos existentes. Apostar nesta forma de fazer cultura não deve ser só um “slogan”, que repetimos sem parar, antes pelo contrário, deve ser uma forma de usarmos todos os meios ao nosso alcance, podendo começar por ter a ousadia de tirar partido do nosso grandioso património. A investigação que propomos para esta dissertação, como já referimos anteriormente, tem como problema central a necessidade de produzirmos estudos críticos sobre o desenho de projetos culturais. Em particular, estudar formas de desenhar projetos culturais que poderão utilizar o nosso património histórico, muitas vezes esquecido, e fazer deste um *place-specific* ideal.

Como a Gestão Cultural é uma área de estudo ainda muito recente e como não temos conhecimento de estudos aprofundados nacionais que se debrucem sobre esta necessidade/possibilidade de os elementos contextuais terem um papel preponderante no desenho de propostas integradas, acreditamos na necessidade de estudar e de refletir sobre o desenho de uma intervenção que tem *lugar* num local específico.

Porque pretendemos analisar as diferentes formas de integrar essas características no próprio desenho e nos objetivos da intervenção cultural em construção,

necessitamos de uma instituição distinta para o fazer e a Santa Casa de Misericórdia de Viana do Castelo foi a nossa escolha. A vantagem do espaço em questão, devido ao seu valor patrimonial, centralidade, beleza e características físicas, terá todas as valências e oportunidades, transformando-se numa mais-valia para este estudo. A Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, foi fundada em 1521, século XVI. É uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Foi criada com o objetivo de satisfazer carências sociais no domínio da saúde e assistência médica, numa época em que o estado não apoiava estas necessidades da população em geral. Até cerca de 1970, teve a seu cargo atividades hospitalares, tendo instalado também uma leprosaria onde tratou pessoas excluídas por serem vítimas de lepra.

Entre o século XVI e XVIII, teve também um papel indispensável na inumação de cadáveres vítimas da inquisição, que estavam impedidos de serem enterrados nos cemitérios das igrejas. Criou a primeira instituição assistencial a pessoas idosas do sexo feminino na cidade. Atualmente, a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo apoia creches, centros infantis, lares de idosos e serviço de apoio domiciliário.

O seu edifício principal, intitulado Casa da Misericórdia ou Casa das Varandas da Misericórdia de Viana do Castelo, segundo Fernandes (1999, p. 67), foi iniciado em 1523 e concluído em 1589, sendo esta obra atribuída a João Lopes (filho), tratando-se de um dos exemplares mais originais da arquitetura quinhentista em Portugal.

A ligação ao contexto é inevitável no desenho de projetos culturais (os espaços disponíveis, o financiamento, o público potencial). No entanto, consideramos que é possível e desejável que esta inevitabilidade passe a ser estudada e sistematizada de forma a ser potenciada e melhor explorada.

É desta forma que também explicamos a escolha da Santa Casa da Misericórdia como local de intervenção. O seu imenso passado e a diversidade da sua atividade constituem a garantia de um contexto rico e estimulante para o posterior desenho do projeto de intervenção cultural.

Esperamos ter sido capazes de realizar este duplo trabalho, que passa pelo desenho de um projeto estimulante, articulado com a instituição a que se destina nas suas múltiplas dimensões e, como nos encontramos num contexto académico, pela

necessidade de sermos capazes de refletir criticamente sobre todo o processo, gerando um meta-discurso que estruture ferramentas que possam ser úteis noutros contextos semelhantes.

A atual situação económica e financeira, tanto do país como das instituições, torna ainda mais necessário este tipo de estudos que incidem sobre como desenhar projetos sustentáveis que potenciem a riqueza cultural e social existente, promovendo um diálogo com a contemporaneidade e integrando a pluralidade da sociedade.

Tal como desenhar um projeto cultural para a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo deve atender às suas especificidades, desenhar uma intervenção cultural, no atual panorama, deve sempre responder de forma rigorosa ao contexto social económico que nos rodeia. Mais, a integração das especificidades do lugar no desenho de práticas culturais, antecipa respostas integradas e não ruturas.

A Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo é uma entidade que não tem por missão principal o desenvolvimento de políticas culturais, mas que, depois de ter melhorado e restaurado o seu edifício central, obteve espaços que podem ser dinamizados e rentabilizados. Possibilitando assim obter um projeto cultural que promova a interação com a cidade, podendo mesmo possibilitar a sua atuação como um agente da cultura em Viana do Castelo.

Consideramos pertinente a investigação que poderá ser elaborada sobre como desenhar um projeto cultural, tendo em conta as características do projeto, da instituição, do espaço, das dificuldades financeiras, refletindo no seu funcionamento, na interação com a cidade e na análise sobre outros casos semelhantes.

#### **1.4 - Questões e objetivos da investigação**

No estudo do desenho de projetos culturais *place-specific* procurou-se dar resposta às seguintes perguntas:

- Como desenhar um projeto cultural?

- Como desenhar um projeto cultural articulado com o *lugar* (multidimensional) onde acontecerá?
- Quais as metodologias aplicadas ao desenho de projetos culturais?

Tendo em consideração que o objetivo principal desta investigação é produzir um estudo sobre o desenho de projetos culturais, em particular, os projetos que se articulam com as diversas características do lugar onde vão ser implementados, terá que haver uma profunda investigação sobre o desenho de um projeto cultural assim como um estudo multidimensional do *lugar*. Definimos como objetivos específicos ultrapassar os poucos estudos e a reduzida bibliografia existentes sobre esta temática. A procura da descrição da realidade, a comparação com outros projetos similares e a sistematização de pontos determinantes para a sua ocorrência, convergirá para a procura de respostas, auspiciando-se ter como produto final a produção de informação e conhecimento.

## **1.5 - Estrutura do documento**

Este estudo “*O desenho de projetos culturais place-specific*”, para além da introdução, foi desenvolvido em 7 capítulos.

No capítulo 1 descrevemos a situação da atual Gestão Artística e Cultural, o ponto de partida da investigação, o seu contexto e pertinência do problema, questões e objetivos de estudo, terminando com a estrutura do documento.

O capítulo 2 é dedicado, de forma sumária, à apresentação de todas as questões metodológicas que permitiram a implementação do estudo, técnicas, procedimentos, amostra, questões éticas e tratamento de dados utilizado.

No capítulo 3 são aprofundadas em função do enquadramento teórico e o estado da arte efetuado, as palavras-chave que enquadram a investigação, suportadas por alguns autores, algumas perspetivas e pontos de vista no domínio de projetos para a cultura: *place-specific*, desenho de projeto, gestão cultural, *bottom up* e *top down*.

No capítulo 4 é apresentado o projeto exploratório, onde descrevemos o contexto local e o estudo do local escolhido.

No capítulo 5 fazemos a descrição e análise de dados, estrutura do projeto, relação *com a noção de lugar*. É ainda apresentada a previsão de mecanismos de implementação e avaliação do projeto.

No capítulo 6 expomos o desenho de projetos culturais *place-specific*, as metodologias apresentadas e as vantagens e desvantagens da aplicação no desenho de projetos culturais.

E terminamos com o capítulo 7, apresentando a conclusão, as considerações finais e algumas recomendações futuras.

## 2 - Metodologia de investigação

A metodologia científica ajuda a entender, não apenas os resultados da investigação, mas também o sistema em si mesmo, assim como os instrumentos de recolha de dados. A metodologia de investigação mostra-nos como se conduz uma pesquisa. Segundo Sampieri (2006, p. 1), “[...] (é) um processo composto por múltiplas etapas relacionadas entre si, que acontece ou não de maneira sequencial ou contínua...”

### 2.1 - Considerações metodológicas

Freixo (2011, p. 26) constata que “A *informação, o conhecimento, o saber, constituem valores críticos e reflexivos do homem contemporâneo, sendo o seu carácter dinâmico e operativo, condições de excelência da ação humana, inerentes a todo o processo de aprendizagem.*”

Neste contexto, todo o saber deve perspetivar posturas em que se sustenta e dá resposta à necessidade de saber investigar. Este saber prevê, igualmente, o vínculo a um espírito científico do investigador, que busca soluções capazes, com métodos adequados. O conhecimento científico vai muito além do conhecimento empírico, já que procura conhecer, além do fenómeno em si, as suas causas e leis.

As palavras metodologia científica ou metodologia de investigação são, normalmente, equivalentes, subentendendo-se que no seu conceito e operacionalização se encontra o método científico.

Sampieri (2006, p. 1) sustenta que a metodologia científica procura introduzir o investigador no mundo da ação com um determinado método, fundamentando-se no que se afigure eficaz, eficiente, lógico e racional. Reconhecido o objeto de estudo e a sua problemática, para que haja um desenvolvimento do programa de trabalhos, é necessário ter em conta a metodologia a utilizar. Segundo Bell (1993, p. 81) “A *metodologia reporta-se aos fundamentos e propósitos filosóficos que fundamentam um determinado estudo*”.

A metodologia científica pode ser decomposta e experimentada em vários métodos, até chegar ao objetivo pretendido. Para escolher um determinado método, deve ser feita uma análise preliminar dos vários objetivos que se pretendem atingir.

Após diversas leituras sobre este tema, aprendemos que seria necessário confrontar qual a metodologia científica a utilizar, uma vez que esta ajuda a compreender, não apenas os resultados da investigação, mas também os instrumentos e técnicas de recolha de dados.

Do ponto de vista metodológico, vão ser definidas as estratégias metodológicas que se vão utilizar para escrever este trabalho. Serão estudados os desenhos de projetos culturais e as práticas *place-specific*, enquanto estratégia de abordagem a um dado contexto, observando e comparando projetos semelhantes. Os dados daqui resultantes devem ser analisados e interpretados de forma a poderem ser transformados em resultados e conclusões.

## **2.2 - O desenho da investigação, seleção e caracterização do método**

Sampieri (2006, p. 4) sustenta que a partir da segunda metade do século XX, algumas correntes de pensamento foram direcionadas em dois métodos principais: o método quantitativo e o método qualitativo da investigação.

Carmo (1998, p. 175) afirma que “*Tradicionalmente a investigação quantitativa e a investigação qualitativa estão associados a paradigmas*”. A distinção entre paradigmas diz respeito à produção de conhecimento e ao processo de investigação. Cada tipo de método está ligado a uma perspetiva paradigmática distinta e única. Reichardt & Cook (1986) citado por Carmo (1998, p. 177) afirma,

*“[...] que o paradigma quantitativo postula uma concepção global positivista e hipotética-dedutiva, particularista, orientada para os resultados, própria das Ciências Naturais, enquanto o paradigma qualitativo postula uma concepção global fenomenológica, indutivas e estruturalista, subjetiva e orientada para o processo, próprio da Antropologia Social”.*

É fundamental pensar num projeto antecipado de toda a investigação concetual, de forma a verificar se o objeto de estudo é praticável de acordo com os objetivos de estudo e as ferramentas de recolha de dados. Segundo Freixo (2011, p. 145), o método de investigação quantitativo elege um processo sistemático de colheita de dados observáveis e qualificáveis, onde o investigador segue um caminho que leva

a percorrer uma série de etapas, passando da descrição do problema à aquisição de resultados. As características intrínsecas a este tipo de abordagem são: a objetividade; o controlo; a predição e a generalização. O método de investigação qualitativa procura, especialmente, a expansão dos dados ou da informação e não pretende associar as medições a números. O objetivo desta abordagem é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Tanto o método quantitativo (coleta de dados confiando na medição numérica) como qualitativo (coleta de dados sem medição numérica) são valiosos em qualquer investigação. Não podemos afirmar que um é melhor do que o outro. Poderão é ser aplicados a estudos diferentes.

Quando definidos os objetivos da investigação, tornou-se necessário aferir qual o método predominante a utilizar neste estudo, tendo sido escolhido o método qualitativo, por este se adequar aos propósitos da nossa investigação. Bell (1993, p. 20), sustenta que “[...] os *investigadores que adoptam uma perspectiva qualitativa estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística*”. Este método ajudou a que o investigador fizesse parte do processo, entendesse a conduta humana e fizesse observação naturalista. Também ajudou a que não houvesse preocupação de controlo de números e que estivesse dependente de um contexto. Este contexto assumiu a maior importância para que fosse possível conhecer as múltiplas realidades do *place-specific*, no qual a intervenção viria a ser feita.

O método qualitativo dá margem para que haja uma observação participante, análise, entrevistas e revisão de documentos históricos. Ao utilizar diferentes técnicas de recolha de dados, haverá a possibilidade de cruzamento e legitimação de dados, permitindo a triangulação dos mesmos, através dos resultados e respostas obtidas na investigação. A triangulação consiste em combinar alguns pontos de vista ou instrumentos de recolha de dados diferentes, numa mesma investigação, para que possamos adquirir como efeito final um modelo fidedigno da realidade.

Como constatamos, o método qualitativo tem lugar quando o investigador está interessado em ter um entendimento absoluto e vasto do fenómeno em estudo. Segundo Freixo, (2011, p. 146) “*Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los*”.

Segundo Carmo & Ferreira (1998, pp. 179,180) existem várias características do método qualitativo e nessa sequência, entendemos ser importante referir três de entre elas. A primeira, a **indutiva**, onde se desenvolvem conceitos e se chega ao entendimento dos factos a partir de recolha de dados. Esta tem como base os dados obtidos. *“A teoria é desenvolvida de “baixo para cima” (em vez de cima para baixo), tendo como base os dados que obtiveram e estão inter-relacionados. Esta teoria designa-se por “teoria fundamentada” (Glaser e Strauss, 1967).* Esta característica foi um suporte muito importante para a nossa investigação, pois foi através de análise, entrevistas, revisão de documentos históricos e a recolha de informação diretamente com as pessoas, que muito contribuiu para esta investigação. A segunda, a **holística**, onde os investigadores têm em conta a realidade global, mas nada é reduzido a variáveis. Tudo é visto como um todo, sendo estudado o passado e o presente dos sujeitos de investigação. Esta característica também foi muito relevante para a nossa investigação, pois foi necessário fazer um estudo pormenorizado do *place-specific*, onde demos especial atenção à história, ao espaço físico, ao contexto social, ao património e às atividades culturais já existentes desse espaço. E, em terceiro, a **naturalista**, onde os investigadores interagem com os sujeitos de uma forma “natural” e, sobretudo, discreta, ou seja, tentam embrenhar-se num determinado contexto a estudar até compreenderem uma determinada situação. Outra característica de grande importância nesta investigação, foi visitar os vários espaços, interagir e conviver, discretamente, de uma forma muito natural, com os sujeitos (utentes e funcionários) das várias valências, sendo possível, por isso, testar conceitos e opiniões. Sampieri (2006, p. 15) sustenta que a *“pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas. Também oferece um ponto de vista «recente, natural e holístico» dos fenómenos, assim como flexibilidade.”*

Após estudar convenientemente os dois tipos de abordagem, verificamos que estas três características do método qualitativo teriam a dimensão processual que nos interessa. Não faria sentido optarmos na nossa dissertação pelo método quantitativo, porque não nos seria útil um projeto baseado em factos mensuráveis. Nem a separação do investigador em relação ao processo, porque o tornaria impossível mediante as abordagens que necessitávamos elaborar. Esta dissertação, *“O desenho de projetos culturais place-specific”*, foi desenvolvida segundo o paradigma qualitativo, num modelo de estudo exploratório, porque vai nascer do contacto e das

necessidades e oportunidades, do contexto, da história e ainda dos espaços e do que estes nos possam sugerir.

### **2.3 - Instrumento de recolha de dados**

Existem estratégias que permitem aos investigadores obter dados empíricos que lhes possibilitem responder às suas questões de investigação. São os chamados métodos de recolha de dados. Segundo Freixo, (2011, p. 191) “ *A colheita de dados efetua-se segundo um plano preestabelecido. É a colheita sistemática de informações junto dos participantes com a ajuda dos instrumentos de medida selecionados*”. Já Bell (1993, p. 87) sustenta que,

*“Seja qual for o procedimento de recolha de dados a adotar, deverá sempre examiná-lo criticamente e ver até que ponto ele será fiável e válido. A fiabilidade de um teste ou outro processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião.”*

Quando se inicia um trabalho de investigação, posteriormente à decisão sob qual o método a utilizar, é necessário pensar nas formas de recolher os dados. O investigador deve recolher a informação para conseguir ver com distanciamento os subsequentes efeitos da sua prática, tendo para isso que saber aperfeiçoar de um modo correto e intencional, o seu “observar” sobre a realidade que está a estudar, delimitando-a para que se torne mais fácil fazer a análise e decorrente reflexão. Para isso, existe um conjunto de técnicas de recolha de dados. Para levar a efeito este estudo, como já foi dito no subcapítulo anterior, as técnicas mais utilizadas na nossa investigação foram a observação participante, a entrevista aberta, as experiências pessoais, a análise, a revisão documental e a possibilidade do desenho de um projeto experimental *place-specific*. São estes instrumentos de recolha de dados que permitirão procurar, recolher, descrever, registar e interpretar os resultados.

#### **2.3.1 - Revisão bibliográfica e análise documental**

Lakatos (1988, p. 25) explica que “[...] *a pesquisa documental assume-se como passagem do testemunho, dos que investigaram antes no mesmo terreno, para as nossas mãos*”. Estudar o que se tem produzido na mesma área é um ato de gestão

de informação, indispensável a quem queira introduzir algum valor acrescentado à produção científica. A investigação pode implicar também a análise de gravações, imagens e fotografias. Já Bell, (1993, p. 91) citando Travers, (1964), relata que o “*Documento é um termo geral para «uma impressão deixada por um ser humano num objeto físico»*”.

Este autor ainda divide os documentos em fontes primárias e secundárias, sendo as primeiras as que surgem durante o período de investigação e, as secundárias, as interpretações dos acontecimentos deste período, baseadas nas fontes primárias. Tornando-se, por vezes, esta distinção complicada pelo facto de certos pontos de vista serem primários e secundários, de acordo com outro ponto de vista.

Na investigação preliminar que realizámos, demos-nos conta de que não existe uma bibliografia significativa sobre o desenho de projetos culturais. Por esse motivo, teremos também de pesquisar outro tipo de documentos que possam complementar esta lacuna.

Apesar de não existir uma bibliografia sobre o tema central, efetuámos a análise de diferentes documentos, de onde pudemos obter dados para o estudo do *lugar*, tendo sido escolhidos textos relacionados, documentos que ajudaram a chegar à história do local e outros documentos, que nos foram de extrema utilidade na discussão e análise do tema central da nossa dissertação, que é o desenho de projetos culturais *place-specific*.

### **2.3.2 - Entrevista**

Uma entrevista é sempre um encontro entre duas ou mais pessoas, a fim de que uma delas, obtenha informações em relação a determinado assunto. Segundo Bell (1993, p. 118), a principal vantagem das entrevistas é a sua adaptabilidade, porque permite ao investigador recolher um vasto conjunto de informações.

Moser e Kalton (1971, p. 271), citados por Bell (1993, p. 119), descrevem uma entrevista como “[...] *uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objetivo de extrair determinada informação do entrevistado*”. Freixo (2011, p. 192) diz que “*A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre*

o entrevistador e o entrevistado”. Já Lakatos & Marconi (1988, p. 173) argumentam que “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Freixo (2011, p. 193) constata que as entrevistas podem ser classificadas de duas formas: as *estruturadas* e as *não estruturadas*. São estruturadas quando as questões se encontram previamente formuladas, isto é, quando o entrevistador estabelece um roteiro ou guião de perguntas, não havendo liberdade de alteração de tópicos. Nas entrevistas *não estruturadas*, o investigador procura, livremente, sem recurso a qualquer guião previamente elaborado, conseguir através da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa. Lakatos & Marconi (1988, p. 175) apontam que a entrevista *não estruturada*, ainda pode ser dividida em três modalidades: a entrevista *focalizada*, quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar; a *clínica*, que estuda os sentimentos e a conduta das pessoas; a *não dirigida*, onde há liberdade total por parte do entrevistado.

Perante as opções metodológicas, constátamos que as entrevistas por nós formuladas não deveriam ser completamente estruturadas, nem não estruturadas. Deveríamos escolher um meio-termo, optando então pelas semiestruturadas. Esta escolha deveu-se ao facto de pretendermos usar algumas questões básicas, para todos os entrevistados, mas sem deixar de explorar outro tipo de questões. Questões essas que pudessem vir a ser importantes no contexto da investigação, ao interagirmos com sujeitos de diversas idades, diversos grupos sociais, diversas qualificações e diversas formas de estar. Assim, foi elaborado um pequeno guião, preparado para servir de eixo orientador, garantindo que os diversos sujeitos entrevistados respondessem às mesmas questões, não exigindo ordem rígida e adaptando-se o desenvolvimento da entrevista ao entrevistado.

As entrevistas têm vantagens e limitações. Segundo os investigadores já citados, as vantagens incluem a flexibilidade na repetição ou esclarecimento de perguntas e o tempo de duração. Também permitem colher informações confidenciais e acesso à informação direta dos entrevistados (reações, comportamento), permitindo, em simultâneo, que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico. Lakato (1988, p. 176) afirma que “A entrevista apresenta algumas limitações ou desvantagens, que podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador tiver

*bastante experiência ou tiver muito bom-senso.*” Entre as limitações, destacam-se, entre outras, a existência de dificuldade de expressão e comunicação que podem surgir de ambas as partes, incompreensão do significado das perguntas, risco de poder existir alguma tendenciosidade e ansiedade do entrevistado. Também o fator tempo é importante, na medida em que podemos ter de despende de bastante tempo para as realizar. A juntar, a análise final das respostas pode não ser tão simples como pretendemos e levantar alguns problemas.

Para operacionalizar todo este processo foi necessário planear todas as etapas da entrevista, passando pelo seguinte:

- i. Contactar telefonicamente todos os entrevistados, informando e esclarecendo do nosso propósito;
- ii. Enviar um email para que o pedido se torne oficial, mencionando qual a nossa dissertação e qual o interesse e objetivos da sua colaboração;
- iii. Pedir autorização para que as entrevistas fossem gravadas através de áudio.

Como já foi referido anteriormente, a entrevista foi um dos instrumentos de recolha de dados mais importantes nesta investigação. Estas foram utilizadas no contexto de trabalho de duas formas diferentes. A primeira, para conhecer o contexto cultural local e onde foram entrevistados os diretores de várias instituições de Viana do Castelo. A segunda, para conhecer o *lugar onde* se pretende realizar o desenho de projeto cultural, na qual foram entrevistados, os diretores, os utentes e as funcionárias. Embora existissem algumas perguntas base feitas a todos, existiram outras de livre arbítrio, que mediante sentimentos e reações ajudaram na qualidade da informação recolhida.

### **2.3.3 - Observação participante**

Para obter determinados aspetos da realidade, a observação é uma das melhores e das mais utilizadas técnicas de recolha de dados. Ao estarmos presentes, podemos fazer uso dos sentidos, captando melhor ambientes e os próprios intervenientes.

Para Sampieri (2006, p. 383), “*A observação qualitativa [ou participante] não é mera contemplação (sentar e ver o mundo e fazer anotações), nada disso. Implica entrar a fundo em situações sociais e manter um papel ativo, assim como um reflexão*

*permanente e estar atento aos detalhes (não às coisas superficiais) de factos, eventos e interações”.* Já para Freixo (2011, p. 196) *“Tem lugar quando o investigador participa na situação estudada, sem que os demais elementos envolvidos percebam a posição do observador participante. O observador incorpora-se de forma natural ou artificialmente no grupo ou comunidade estudada, [...]”.*

Lakatos & Marconi (1988, pp. 173,174) apontam que, tal como outras técnicas de pesquisa, a observação participante oferece vantagens e desvantagens. As vantagens revelam-se, entre outras, na coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas, na existência de grande possibilidade de meios diretos e satisfatórios, para estudar uma ampla variedade de fenómenos, na menor exigência do pesquisador e depende menos da introspeção ou da reflexão. Nas desvantagens, salientam que o observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador e a ocorrência espontânea não pode ser prevista. O que impede muitas vezes o observador de presenciar o facto, sendo a duração dos acontecimentos variável em diversos aspetos da vida quotidiana.

A observação participante neste projeto de investigação foi, deveras, importante, porque permitiu ser mantida uma rotina de trabalho, efetuada durante o tempo destinado à investigação. Este tempo foi fundamental para compreender a evolução do comportamento de pessoas ou grupos e para estreitar a interação e relação com os mesmos. Gerando, assim, a confiança da população que pretendíamos conhecer, como forma de obter melhores resultados. Quando se deu conhecimento, à direção da instituição, do trabalho que pretendíamos investigar neste *lugar*, foi-nos dada autorização para entrar nas várias valências. Ao iniciar este trabalho foi estudada uma estratégia, que não teve lugar a marcação ou encontros. Verificámos que as entrevistas realizadas a utentes e funcionárias seriam mais proveitosas se fossem elaboradas num contexto menos formal. Com este método, estas pessoas respondiam naturalmente, como se só de uma conversa amiga se tratasse. Utilizando esta estratégia e este “modo” de visita, foi mais fácil falar e conviver com as pessoas, originando sucesso na recolha dos dados pretendidos.

#### **2.3.4 - Projeto exploratório**

Após a revisão de literatura, verificámos que os temas pesquisados relacionados com o problema de estudo não estavam devidamente desenvolvidos. Assim,

pretendemos investigar este assunto, com base em novas perspetivas e/ou ampliar alguns dos já existentes.

Segundo Sampieri (2006, p. 99), *“Realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes.”*

O projeto exploratório é realizado quando o objetivo de estudo consiste em examinar um tema pouco explorado, servindo para nos acostumarmos com factos ainda relativamente incógnitos, para colher informações sobre a capacidade de realizar uma pesquisa mais completa, num âmbito particular. O objetivo é procurar ideias, hipóteses ou padrões, sendo avaliadas quais as teorias ou conceitos existentes, que possam ser aplicadas a uma determinada dúvida ou que novas hipóteses e pareceres poderão ser desenvolvidos.

Sampieri (2006, p. 100) *explica que “Os estudos exploratórios em poucas ocasiões constituem um fim em si mesmos, geralmente determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, relações potenciais entre variáveis; ou estabelecem o “tom” de pesquisas posteriores mais elaboradas e rigorosas.”*

Estes projetos exploratórios caracterizam-se por terem maior elasticidade na sua metodologia, em confrontação com outros métodos de estudo, podendo assim envolver mais riscos, requerendo mais perseverança, tranquilidade e recetividade da parte do pesquisador.

Esta técnica de investigação foi um instrumento útil para a nossa dissertação “O desenho de projetos culturais *place-specific*”. O confronto prático com esta estratégia é uma forma de testar e de recolher informações. O projeto será desenhado para um já definido *place-specific* que terá lugar no edifício central da SCMVC. Como não encontramos estudos feitos sobre esta temática, como diz Sampieri (2006, p. 99), foi “[...] *(É) como realizar uma viagem a um lugar desconhecido da qual não conhecemos nada, nem lemos nenhum livro a respeito do qual possuímos uma rápida ideia oferecida por terceiros*”. Por essa razão, só nos defrontámos com uma solução: explorar.

O nosso objetivo concretizou-se desta forma, explorar o mais possível o *lugar*, fazer muitas perguntas, através de entrevistas, observação, consultas de documentos e visitas ao local. Não nos contentámos com uma só mensagem e procurámos diferenciar as extensões essenciais do problema estudado e as suas facetas mais reveladoras. Foram gravados, quando possível, e anotados todos os fenómenos e acontecimentos observados, foram também visualizados os comportamentos dos sujeitos em questão. Mesmo os indicadores mais banais, conhecidos por todos, foram motivo de reflexão. Este projeto exploratório passou por várias fases, descortinando pouco a pouco quais os seus objetivos, as suas valências e carências.

Esta técnica exploratória também será importante para que possamos estudar mais um dos nossos objetivos: a criação de uma metodologia para o desenho de projetos culturais *place-specific*. Sendo esta metodologia emergente, vai implicar uma implementação fenomenológica, como forma de conhecer e avaliar o desenho de projetos culturais em *place-specific*, encontrando uma meta-estrutura que possa ser definida e avaliada.

Como projeto exploratório, ao realizar a primeira parte de um projeto cultural, e sendo esse o contexto da minha dissertação, o que não encontramos em bibliografias, pôde ser vivido na primeira pessoa, sendo essa a melhor estratégia para realizar o trabalho.

Conforme fomos analisando a globalidade das características deste *lugar*, denotámos as admiráveis virtudes, partindo da nobreza da sua história, passando pela beleza do edifício, espaços interior e exterior, terminando na localização privilegiada, no contexto da cidade e a sua ligação com a população vianense. Podemos ainda acrescentar a este *lugar*, o seu passado cultural, a diversidade da sua atividade, o seu património, a riqueza do espólio, ainda não completamente restaurado. Todas estas características constituem a garantia de um contexto rico e estimulante para realizar o desenho de um projeto cultural.

### **2.3.5 – Amostra**

Quando a pesquisa não é censitária, ou seja, não abrange uma totalidade dos componentes de um universo, é necessário investigar apenas uma parte dessa população. Para isso, é essencial eleger uma amostra, de tal forma que ela seja a

mais representativa possível desse universo. Segundo Sampieri, (2006, p. 253) “A amostra é, essencialmente, um subgrupo da população. Digamos que é um subconjunto de elementos, que pertencem a esse conjunto, definido em suas características ao que chamamos população”. Com uma linguagem mais simplificada, mas de acordo com este autor, temos Freixo (2011, p. 182) que refere que “Uma amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos, ou qualquer outro elemento da população estudada.”

No caso deste estudo, e como já foi citado anteriormente, o nosso principal elemento seria conhecer a instituição e o contexto onde será inserido o nosso projeto. Nesse sentido, como não poderíamos falar com toda a população, necessitávamos de conhecer o *lugar* de acordo com as suas características. Definimos a amostra da seguinte forma: falar com alguém da direção da Instituição, funcionários e utentes, para possuir uma visão plural desse local. Essa amostragem foi a seguinte, direção e animadora cultural/psicóloga (com registo de dados gravados) lares de idosos, infantários, utentes e funcionários, num total de 15 pessoas (sem registo gravado).

Decidimos que também era importante conhecer o contexto cultural da cidade, o seu universo e a forma como realizavam a sua programação. Então, escolhemos instituições vianenses, que ultimamente, se revelavam mais ativas em desenhar projetos culturais, umas mais institucionais, outras mais independentes. Numa amostragem total de 7 instituições: AISCA (Associação de Intervenção Social, Cultural e Artística de Viana do Castelo), GEA (Grupo Etnográfico de Areosa), SCMVC (Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo), IPVC-Oficina Cultural (Instituto Politécnico de Viana do Castelo, DINAMO 10 – (Espaço de cowork<sup>4</sup>)). AoNorte (Associação de Produção e Animação Audiovisual) e CDV (Centro Dramático de Viana). Desta forma e de acordo com esta amostragem, conseguimos realizar o nosso trabalho. Duas das instituições (AoNorte e CDV), apesar do nosso pedido e insistência, não aceitaram colaborar connosco.

---

<sup>4</sup> Cowork é um conceito a nível mundial que reúne profissionais independentes num local de trabalho onde se estimula a colaboração, o intercâmbio de ideias e o talento.

### 2.3.6 - Questões éticas

O papel da ética em investigação tem uma especial saliência. É através do seu código, ou seja, através de um conjunto de regras pelas quais se rege, que impõe limites e orienta a metodologia e a interdisciplinaridade da investigação.

Segundo Freixo (2011, p. 178), “O conceito de *ética anda assim próximo do conceito de moral que se translada como um conjunto de normas, princípios, preceitos, costumes, valores que norteiam o comportamento do indivíduo no seu grupo social.*

Como já foi frisado em parágrafos anteriores, para a elaboração de um estudo, é necessário, além de todo um processo de recolha de dados e de literatura, uma auscultação aos indivíduos relacionada com o tema, tendo estes o direito de não participar, seja de que modo for, na investigação. Por outro lado, pretende-se salvaguardar o direito que o indivíduo tem de não responder a questões que coloquem em causa a reserva da sua privacidade, utilizando o anonimato e a confidencialidade.

Neste estudo, nunca poderiam ser negligenciados estes parâmetros e princípios éticos. Com base em Carmo (1998, p. 265), procurar-se-á seguir, religiosamente, os seguintes princípios:

- Respeitar e garantir os direitos dos indivíduos que vão participar voluntariamente neste trabalho de investigação.
- Informar convenientemente todos os participantes, explicando em pormenor do que trata a investigação e dando o direito de aceitarem ou não.
- Em caso de opção, garantir a confidencialidade e anonimato.
- Informar dos resultados da investigação, logo que terminada, e antes de ser transcrita para documento oficial.
- Se os participantes pertencerem a alguma instituição, solicitar autorização prévia à mesma, para que possam livremente colaborar no estudo.
- Obrigação de fazer uma rigorosa explicitação das fontes utilizadas, quer sejam documentais ou não.

- Autenticidade ao redigir o relatório de investigação, neste caso utilizando em transcrições o Português da época.
- Fidelidade aos dados recolhidos e aos resultados obtidos, não admitindo nenhum tipo de manipulação.
- Caso surja a possibilidade de publicação, solicitar a autorização aos participantes.

A investigadora desta dissertação trabalha na Fundação Átrio da Música em Viana do Castelo, instituição vinculada a vários projetos culturais na área da música e, também, de grande relevo cultural na cidade de Viana do Castelo. Apesar da importância que esta instituição poderia ter nesta investigação, optou por não a referenciar, fazendo uso dos seus princípios éticos.

O facto de estar, emocionalmente, ligada à cidade e à instituição que servirá como *place-specific* do desenho de projeto de estudo, como já referido anteriormente, torna ainda mais premente que os princípios éticos sejam cumpridos integralmente, pois existe todo um interesse em que as pesquisas sejam feitas em completa veracidade.

### **3 - Enquadramento teórico e estado da arte**

Pretendemos, com o enquadramento teórico, pesquisar o máximo de bibliografia existente e que se designe pertinente para a presente investigação. Tendo a minha formação académica sido na área da Gestão Artística e Cultural, verifiquei que até 1974 existiu um isolamento cultural, social e político. Só a partir dessa data é que Portugal se tem dedicado a esta área de estudo, principalmente, no que se refere à produção e distribuição de bens culturais e artísticos. Como já expliquei anteriormente, optei pelo tema “O desenho de Projetos Culturais *place-specific*”, por ser do meu interesse aprofundar esta temática, apesar de constatar a quase inexistência de bibliografia nesta área. Por essa razão, optei por fazer um projeto exploratório, para poder aprofundar a investigação. A inexistência de bibliografia talvez se deva à gestão cultural ainda ser uma matéria recente e pouco explorada.

Dada a extensão concetual deste tema, os obstáculos intrínsecos ao desenho de projetos culturais e a necessidade de se estabelecer relações entre os vários pontos, decidimos utilizar várias técnicas de investigação, que foram descritas no capítulo anterior. Ambicionamos, quando este trabalho estiver completo, redigir um documento que permita entender todas as dificuldades de conceção, implementação e ajuste de um desenho de projeto cultural, adequando-o a todas as exigências estudadas e investigadas.

No estado da arte que seguidamente se apresenta, será desenvolvido o quadro de referências teóricas, que nos foi possível adquirir e desenvolver, começando esta revisão por clarificar a noção de projeto.

#### **3.1 - Noção de projeto**

Projeto, na sua forma mais simples, não é mais do que cada decisão que tomamos diariamente, requerendo sempre uma organização mental para o levar a cabo. Esta forma de agir, mais ou menos intuitiva, apresenta-se no seu desenvolvimento natural, com fases de previsão, aplicação e avaliação. Segundo Randolph & Posner (1992, p. 15), todos nós somos gestores de projetos, desde o empregado de produção até ao analista financeiro, do banqueiro ao médico, do engenheiro ao administrador. Todos efetuamos diversas tarefas em função de prazos antecipadamente determinados. “*O projeto pode ter um objetivo simples, que não implique muita gente,*

*nem grandes somas de dinheiro, ou pode ter um objetivo muito complexo que exige diversas aptidões e muitos recursos.”*

Constatámos que vários autores já argumentaram sobre o que é um projeto, entre eles, Boutinet (1990, p. 23), que afirma que “[...] *o projeto pode definir-se como conceito dotado de propriedades lógicas a explicar nas suas ligações com a acção a conduzir. Mas, ao mesmo tempo, o projeto aparece-nos como figura, reenviando para um paradigma e simbolizando uma realidade que parece preexistir e escapar-nos*”. Raynal (1996, p. 68) aponta que *“Um projeto é a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção e de uma ambição. É também a expressão do necessitar de algo, de uma situação futura vivamente desejada”*.

Um projeto é um comportamento organizado, cujo objetivo é atingir determinadas finalidades. O projetista não tem por obrigação elaborar um projeto individual, pode ser uma ação coletiva. Toda a noção de projeto tem a ver com indivíduos. São estes indivíduos-sujeito aqueles que fazem os projetos.

Lewis (2004, p. 11) refere que *“Un proyecto es un trabajo compuesto por múltiples tareas que tiene unos requisitos de tiempo, coste, rendimiento y ámbito, y que se realiza solamente una vez”*. Já Carvalho (2011, p. 18) fundamenta que *“Un proyecto tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y fundamentalmente un proceso creativo, elemento fundamental para no perder de vista nuestros fines, usando los proyectos como medios instrumentales para lograrlos, y no haciendo de ellos fines de si mismos”*.

Tal como refere Roldão (1992, p. 14), ainda em fase exploratória, grande parte dos aspetos inerentes ao projeto são pouco claros, mas a fase de conceção vai clarificar esses aspetos através da discussão entre o gestor do projeto, os seus colaboradores e possíveis clientes, tendo sempre uma clara compreensão do objetivo final. Estas linhas de ação devem adotar a seguinte metodologia: escrever a definição do projeto; fixar resultados finais; listar o que é imperativo e desejável; gerar estratégias alternativas; avaliar essas alternativas e escolher as linhas de ação.

O termo “projeto” tem várias conexões e pode ser usado em sentidos diferentes. Pode ser associado à decisão, ao desígnio, à planificação, à intenção, à ação de visar, à finalidade ou objetivo, mas também pode ser relacionado com um programa,

um esboço ou um plano. Normalmente, estes dois aspetos complementam-se entre si, formando o que designamos como projeto. Etimologicamente, o termo deriva do latim: *projectare* – que denomina lançar para a frente, atirar. De acordo com Boutinet (1990, p. 33), a ideia de uma versão mais estruturada do conceito de projeto era ainda estranha à mente medieval. A primeira tentativa de formalização do mesmo, teve a sua origem nos finais do século XV, ligada à evolução de um campo profissional específico: a arquitetura.

Terão sido os arquitetos do Renascimento italiano, durante um período de tempo onde se desenrolaram vários movimentos e “contramovimentos” culturais e artísticos, denominado *Quattrocento*, quem valorizou e racionalizou a fase de conceção de uma obra, isto é, o seu “projeto”. Este termo começa a ser reconhecido no final do século XVII, com um sentido muito próximo daquele que se lhe atribui atualmente. No século XVIII, o conceito de projeto aparece já associado à evolução social, em que a pessoa envolvida no projeto passa a ter um papel determinante ligado ao progresso. Distintos fatores, tais como o conhecimento científico e o surgimento de várias correntes, questionam ideias antigas e atribuem ao homem um papel preponderante como peça importante da história.

No século XIX e início do século XX, os trabalhos introduzem novas dimensões no conceito de projeto. Segundo Ponte (1998, p. 12), o projeto surge relacionado

*“[...] com um outro conceito, o da intencionalidade, que tem a ver com a relação que o ser humano estabelece como os objectos do seu ambiente para os quais se orienta a sua consciência. Noutras perspetivas, o projecto constitui a revelação do ser humano; compreender, significa projectar-se em direção às suas possibilidades.”*

Aquando da arquitetura medieval, os elementos a organizar não eram mais do que o pedreiro, o carpinteiro, o vidraceiro. Com a chegada da tecnologia industrial no século XX, deu-se uma rutura na história da arquitetura recente e do “seu” projeto. As profissões diversificaram-se e uma realização arquitetural de média importância podia já mobilizar uma vintena de corporações diferentes. Com este aumento tão diferenciado de categoria profissional, tornou-se importante uma organização mais direcionada e menos improvisada. Sendo assim, o projeto arquitetural moderno sentiu a necessidade de gerir a complexidade das técnicas e ofícios e a sua coordenação. A antecipação da execução foi-se revelando através dos séculos

cada vez mais complexa e importante. Mais do que a laboração no estaleiro, foram sentindo a necessidade de tratar, isoladamente, estes problemas de maior complexidade. Começaram a verificar que se elaborassem o desenho de um projeto, seria mais fácil observar, comparar e gerir. Solucionando-se, assim, os problemas com muita mais facilidade.

Raynal (1996, pp. 67,68,69) constata que, já no século XX, qualquer empresa industrial, comercial ou de prestação de serviços é confrontada com as leis do mercado concorrencial e a sua continuidade é devida à sua aptidão para inovar, organizar e gerir. Daí a necessidade de implementar projetos em todas as áreas, sejam elas técnicas, tecnológicas, comerciais, recursos humanos, ambiente ou comunicação. Qualquer projeto é orientado para produzir resultados ou para fornecer serviços específicos. Para isso, é necessário ter metas claras e datas de início e fim, que atendam às condições negociadas e explicitadas pelos envolvidos ou partes interessadas.

*“A finalidade de um projeto é, antes de tudo, resolver um problema, inovar, alterar (a organização, as práticas, os meios), prever uma situação, uma dificuldade, um risco para se passar de uma situação actual insatisfatória para uma situação desejada mais satisfatória.”* Raynal (1996, p. 71).

Em antagonismo às sociedades tradicionais, a nossa cultura tecnológica fala cada vez mais de projetos. Toda a história do conceito de projeto e, principalmente, quando é ligado à arquitetura, salienta a importância da dimensão espacial em toda a tentativa de antecipação. Em simultâneo, dá importância a toda a articulação entre conceção e realização.

Posteriormente a termos investigado a noção de projeto, verificámos que este está presente em distintos níveis da vida social e atual. A palavra projeto utiliza-se em diferentes sentidos e orientações. A sua incorporação nos campos sociais, educativos e culturais funciona como uma ferramenta útil, que busca sempre a eficácia, a eficiência e que, em caso de dúvida, orienta, esclarece, reorganiza, serve de guia, tanto na sua conceptualização como na sua aplicação concreta. Martinell (2001, p. 17) afirma que “[...] *entendemos el proyecto como un diseño de una acción a realizar en un futuro, pero también somos conscientes de que constantemente habrá de revisarse para adecuarla al entorno.*” Brown (1993, p. 14) refere que um projeto, quando é levado a cabo com sucesso, tem um grande impacto na vida das

pessoas, porque vai alterar padrões de trabalho ou porque vai modificar o meio em que estes se movem.

Tendo ficado já com uma noção generalizada do que é um “projeto”, fazemos de seguida uma abordagem mais aprofundada sobre um conceito que nos parece essencial para este estudo: “Projetos Culturais”. Para completar este subcapítulo, Pinheiro (2001, p. 15) tem uma frase que nos parece muito singular “*O projeto é uma intenção que estrutura metódica e progressivamente a realidade futura*”.

### **3.2 - Projetos culturais**

Após termos estudado o conceito de “projeto”, chegámos à conclusão que este é muito abrangente e transversal a todas as áreas, mas podemos elencar um conjunto de características fundamentais tais como:

- Um projeto é uma atividade intencional e a sua realização prevê um objetivo.
- Um projeto subentende uma margem considerável de iniciativa e de autonomia de quem o realiza.
- A autenticidade do que se pretende fazer constitui uma questão importante para quem o realiza.
- Um projeto envolve complexidade e incerteza.
- Um projeto tem um carácter temporal e faseado.

A base principal deste estudo é a área cultural. Direccionamos, então, esta investigação nesse sentido e consideramos que a sistematização e realização de qualquer ideia a projetar, só será potenciada e bem explorada, se for devidamente estruturada e trabalhada.

David Roselló Cerezuela no seu livro “Diseño y evaluación de proyectos culturales”, através da sua experiência científica e empírica, defende, explica e levanta uma série de questões sobre o desenho de projetos culturais. O prólogo deste livro é assinado por Ferran Mascarel Canalda, “Concejal de Cultura Ayuntamiento de Barcelona”, no qual refere que no mundo complicado em que vivemos, não é suficiente existirem boas ideias, porque uma parte delas não chegam a realizar-se. Isto por não existir um bom desenho de projeto. Canalda coloca várias questões que Cerezuela ao longo deste livro vai respondendo, tais como:

*“Cuánta energía cultural se ha desaprovechado en el tránsito de la idea al proyecto y del proyecto de la gestión? Cuánta creatividad pasó desapercibida porque no encontró la manera de plasmarse en algún proyecto tangible, realizable? Cuántas buenas intenciones políticas se han malogrado por falta de un diseño de proyecto adecuado?”*

Canalda termina agradecendo e felicitando Cerezuela pela generosidade de partilhar com o leitor a sua experiência e sabedoria. Por se enquadrar, diretamente, na problemática que é objeto da presente investigação, consideramos importante que, ao longo deste estudo, Cerezuela (2011) seja referenciado várias vezes, permitindo ao leitor uma melhor compreensão sobre esta temática.

Cerezuela (2011, p. 25) afirma que no campo cultural trabalha-se com o mesmo método, em pequenos ou grandes projetos, no setor público ou privado, no meio rural ou urbano, no setor musical ou audiovisual. Todos os projetos são elaborados com o mesmo procedimento, sendo somente moldados caso a caso ou em cada circunstância. Mas como observaremos no decorrer desta dissertação, esta não é a nossa opinião, pois os projetos podem variar dependendo do tipo de abordagem e dependendo também da escolha do seu *lugar*.

Em gestão cultural deve-se assumir que os projetos são uma ferramenta de trabalho útil, com a garantia de um proveitoso resultado nas nossas atuações. A ausência de um projeto complica todo um processo, não facilita o seu desenvolvimento, a sua comunicação, nem contribui para a sua progressão. Existem várias razões para se elaborar um projeto cultural. As mais usuais referem-se à produção e à preservação de bens e à demanda por artes e espetáculos. Desenhar um projeto servirá para dar uma resposta estratégica a um desafio, devendo ser bem focado no seu objetivo, de modo a dar réplica adequada ao que provocou essa necessidade.

Martinell (2001, p. 16) justifica que para desenhar um projeto cultural será necessário um processo de reflexão, no qual se concretizam com detalhe as intenções de uma intervenção. O projeto deve, na sua conceção, demonstrar vários itens: capacidade de previsão e antecipação; obtenção de um resultado formalizado, que permita conhecer e apresentar opções de intervenção; ser uma ferramenta de gestão, que permite organizar a execução e a avaliação; uma forma de exteriorização de ideias,

vontades e interpretações e conter uma dimensão temporal “[...] *es el diseño en el presente de una posible acción en un futuro cerca*”.

Schiefer (2006, pp. 23,24) destaca que o desenho de um projeto e a sua concretização podem introduzir mudanças nos sistemas sociais e nas organizações, principalmente, no que diz respeito ao tipo de abordagens utilizadas.

Existe a abordagem convencional de cima para baixo (*top-down*) ou a menos convencional de baixo para cima (*bottom-up*). Devido à importância que estes dois conceitos têm para este estudo, serão aprofundados no subcapítulo que se segue.

Cerezuela (2011, pp. 30,31) salienta que um projeto passa por várias fases, constatando que a fase mais importante é aquela que utiliza a equipa como instrumento de trabalho, podendo fazer um melhor aproveitamento dos recursos humanos, económicos e materiais. Este projeto, intitulado de principal, deverá ser por escrito e muito bem estruturado, para que as diferentes etapas sejam coerentes e cheguem ao mínimo detalhe para a sua execução. Em cada caso, serão utilizadas diferentes versões adaptadas a cada situação, tendo em conta os objetivos, as instituições e os orçamentos. Para que um projeto vingue e seja aceite pelos seus interlocutores, será importante oferecer uma imagem séria e profissional. Para melhor entender as fases por que passa um projeto cultural, Cerezuela (2011, p. 43) apresenta-nos o seguinte esquema (fig.1):

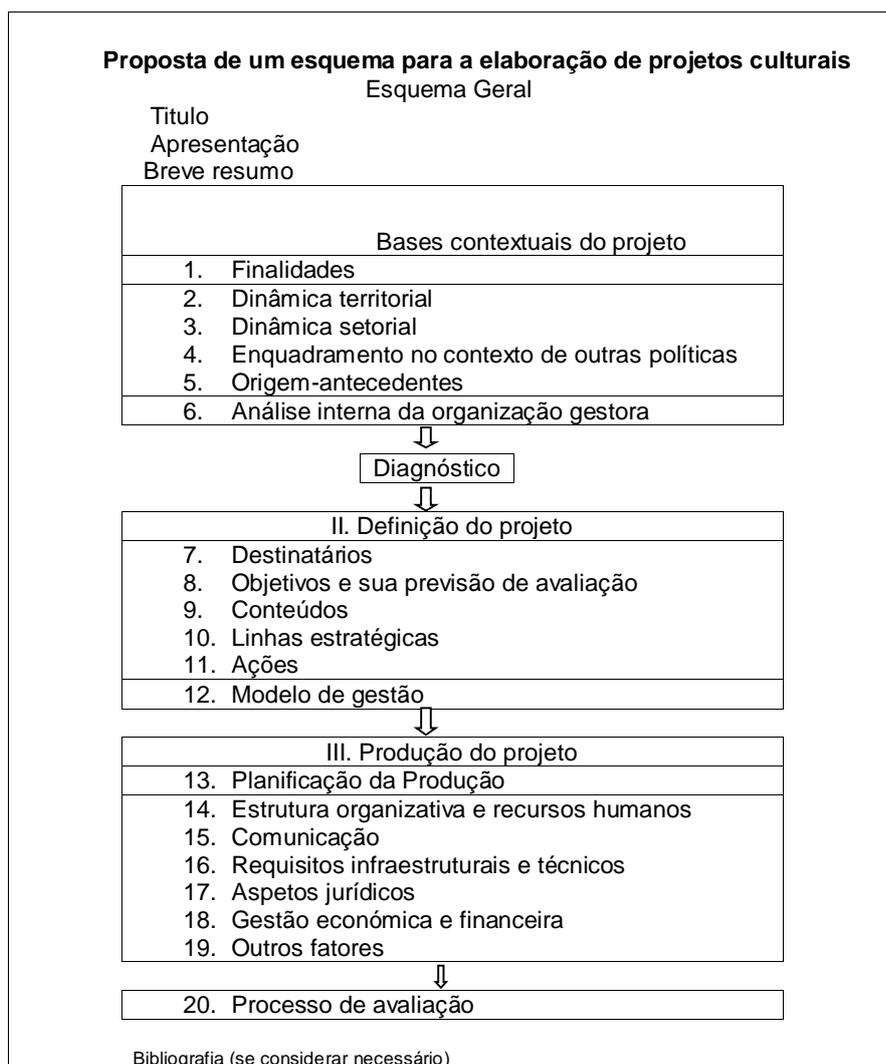


Fig.1 - Esquema para elaboração de projetos culturais

Para analisar este esquema devem seguir-se algumas considerações:

- O esquema que se apresenta é dividido em três grandes fases, que correspondem a três estados mentais:
  - A fase do contexto, que é o momento em que fazemos uma análise geral, antes de tomar qualquer decisão.
  - A fase da definição do conteúdo, em que analisamos o diagnóstico anterior, expondo as propostas concretas em que se define o projeto. Planeamos, assim, todas as grandes decisões do mesmo.
  - A fase da produção, que é a parte mais operativa do projeto. Desenvolve todos os passos necessários para que o projeto possa ser posto em prática.

- O esquema acima referido deve ser visto como uma ajuda no trabalho, não como um espartilho que o limita. Devemos saber adaptá-lo às características de cada caso. Um bom esquema deve ser aquele que, se chegarmos à conclusão de que uma das partes não corresponde ao idealizado, podemos anulá-la. Para isso será obrigatório ter um bom argumento, para que todos os interessados possam entender e concordar.
- A ordem do esquema também pode ser alterada segundo as necessidades do projeto. Por exemplo, “destinatários” pode ser importante pô-los na primeira fase, se estes formarem parte do ponto de partida do projeto.
- A fase final da avaliação desenvolve-se ao longo de todo o projeto, mas sobretudo no final da execução do mesmo, porque, com base nos resultados obtidos, podemos, se estivermos interessados, começar a planear o próximo projeto.
- Este esquema também tem três pequenos apartados, além de um título.
  - A “Apresentação” é importante para situar o leitor no projeto, antes de abordar a sua leitura. Esta deve demarcar a oportunidade e o interesse do projeto, destacando os elementos que fazem dele algo especial e diferente e não deve ser muito extensa.
  - O “Resumo” ou “Sinopse” trata de sintetizar em meia página o projeto, também para facilitar a leitura. Este resumo, dependendo das necessidades, pode ser feito em diferentes línguas.
  - A “Bibliografia”, um projeto de ação cultural, não é um trabalho académico, não precisando obrigatoriamente de constar uma bibliografia. Em caso de haver referência a algum documento de um outro autor, pode-se colocar, simplesmente, os dados em nota de rodapé.

Referimos que este esquema assenta, perfeitamente, para a elaboração de um desenho de projeto cultural, mas não esqueçamos que pretendemos desenhar um projeto cultural com uma abordagem *place-specific*. Por essa razão, neste esquema acrescentaríamos com mais detalhe a fase 2 – Definição do Projeto e a fase 3 - Produção do projeto (falamos desta temática com mais detalhe a partir do capítulo 5).

Como podemos verificar, para desenhar um projeto cultural é necessário analisar e descrever os elementos do contexto no qual se vai inserir. Para que os objetivos

sejam atingidos, devem ser examinadas e conhecidas as dinâmicas do território, as características sociais e setoriais, tendo a noção exata de quem são os destinatários. A formalização de um projeto deve valer pela sua clareza e pela capacidade para antever problemas e soluções. Recorremos, para isso, à descrição que se encontra no livro de Cerezuela (2011, pp. 33,34,35), onde relata que são necessários os seguintes requisitos:

- *Permitir tomar decisões* - Um projeto não tem de ser um documento bonito. Deve sim, ser prático e útil para quem o recebe e manuseia, deve conter um texto claro e conciso que guie a equipa e englobe todas as partes e todos os elementos necessários, para que esteja perceptível ao ser entregue aos diferentes interessados.
- *Ter uma perspectiva de globalidade* – Mesmo sendo a intervenção limitada num determinado período de tempo, um projeto deve ter uma perspectiva muito mais ampla.
- *Coerência entre as várias fases* – Internamente, um projeto deve ser na totalidade coerente entre si, cada capítulo deve ser um desenvolvimento da ideia central.
- *Ser fruto de um processo anterior e origem de um posterior* – Talvez esta não seja uma condição *sine qua non*, mas é interessante que um projeto saiba recolher ideias, iniciativas e ações existentes, tanto no passado como no presente.
- *Ter uma perspectiva a longo prazo* – No setor cultural trabalha-se, frequentemente, com hábitos, necessidades e programas que necessitam de ação prolongada e de tempo para se consolidar. Além dos efeitos imediatos deverá ter uma visão a longo prazo.
- *Ter uma duração definida do ciclo de vida em organizações ou instituições de existência contínua* – Um projeto tem início e fim, ainda que seja num processo contínuo. Em alguns casos torna-se claro (uma exposição, uma festa, um festival,..), mas muitas das vezes compete-se com um calendário geral.
- *Ser realista e conseqüente com o contexto* – Um projeto não pode estar desligado do seu contexto. Deve nascer a partir dele.

- *Ter uma forte componente de originalidade e renovação* – Um projeto deve justificar-se pelo seu interesse, necessidade, resposta a perguntas concretas e deve saber renovar-se em cada oportunidade.
- *Estar aberto à participação de outros agentes* – Mesmo na fase de desenho, um projeto deve facilitar a incorporação de outros agentes. Tem de poder alargar o debate, aceitar outras formas de ver e repartir as tarefas internas.
- *Conhecer os propósitos ideológicos* – É fundamental conhecer a ideologia da instituição titular do projeto
- *Estabelecer um tempo para o projeto* - O desenho de projeto é uma soma de ideias a desenvolver que requerem uma temporização para ordenar o debate, facilitar a tomada de decisões e a sua execução.

Segundo estes requisitos, será procurada uma coerência entre as várias partes, podendo-se, novamente, expor os aspetos de viabilidade das propostas. Também ficarão evidenciados os pontos fortes, os pontos fracos da argumentação, assim como as dificuldades e os desafios. No final, existirá um documento do projeto completo, com todos os aspetos e conteúdos. Quando este documento estiver concluído, será distribuído pelos vários interessados.

Segundo Cerezuela (2011, p. 39), a gestão cultural ainda está longe de ter um alto nível de conhecimentos especializados, mas, com o tempo, os seus componentes vão adquirindo, adotando e criando conceitos e métodos de trabalho, que vão estruturando a própria forma de atuar. O projeto, como ferramenta de trabalho na hora de transformar as ideias em ações culturais, é um dos itens que devemos saber incorporar dentro da profissão principal. Outras profissões também trabalham com projetos e fazem deles um elemento distinto e próprio. Na gestão cultural, podemos e devemos fazer o mesmo, precisando assim de ter ferramentas de trabalho comuns, partilhar terminologias, criar métodos, estabelecer procedimentos, definir padrões, ser rigorosos com a qualidade, com a profissionalização dos colaboradores, etc. Como ferramenta de trabalho, adotar o desenho de projetos é modificar a mentalidade laboral, porque, ao assumir um projeto, passamos de um estatuto de trabalhador que obedece e ordena, a um profissional que desenvolve o seu próprio trabalho numa determinada organização, ou seja, passa-se de uma cultura de autoridade a uma cultura de responsabilidade.

O desenho de projetos culturais, por estar ligado a uma realidade cultural distinta no espaço e alterada no tempo, deve saber adaptar-se a cada situação e evoluir com o passar dos anos. Cada pessoa ou equipa, deve dar o seu cunho pessoal à estrutura de um projeto.

Como podemos verificar ao longo deste capítulo, o ponto-chave ou a eficácia de um projeto depende, em grande parte da análise, da estruturação, da especialização e da coordenação, não descurando o potencial e a competência de quem o realiza. Segundo Raynal, (1996, p. 71) *“Um projeto é a antecipação da sua concretização, ou seja, a conceção do plano de ação. É a visualização, a representação imaginada do modo como alcançar tal plano de ação, bem como os resultados esperados.”*

O estudo feito neste subcapítulo sobre projetos culturais, não ficaria completo se não fosse confrontado com a realidade da cidade de Viana do Castelo, onde pretendemos desenhar o projeto cultural. Entendemos por instituições culturais e artísticas sujeitos coletivos ou individuais, que desenvolvam atividades neste campo. Esta pesquisa, junto destas instituições, tem como objetivo principal conhecer os seus projetos vigentes, principalmente, para entender se utilizam metodologias próprias nos desenhos dos seus projetos culturais. Optamos por selecionar algumas das que apresentam maior relevância na atividade cultural da cidade. Como instrumento de abordagem, escolhemos a entrevista semiestruturada, apontando que este tipo de recolha de dados possa contribuir para um conhecimento destas instituições, das suas dinâmicas e dos seus projetos, mediante uma análise ampla, mas sem caráter exaustivo.

### **3.3 - Metodologias aplicadas ao desenho de projetos culturais**

A metodologia é um tema central neste trabalho de investigação. É de salientar que existem duas abordagens diferentes em relação à metodologia: a primeira, é a metodologia de investigação, comum a qualquer dissertação, onde foram definidas as estratégias metodológicas que se vão utilizar para escrever este trabalho, tendo sido apresentada e discutida no capítulo anterior. Em segundo lugar, o tema da dissertação é, ele próprio, a exploração de uma possibilidade metodológica aplicada ao desenho de projetos culturais *place-specific*. Desta forma, esta metodologia será aposta a um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para estudar qualquer

aspecto da realidade social que permitirá prever, orientar e preparar o caminho que os intervenientes irão fazer ao longo da realização do projeto.

Guerra (1994, p. 4) aponta que a metodologia de projeto permite produzir uma representação que antecipa e finaliza um processo de transformação do real através do conjunto de operações explícitas, isto é, ela concede a previsão de uma mudança.

A metodologia aplicada no desenho dos projetos culturais, nos seus diversos modos de manifestação, deve permitir compreender e diferenciar em que é que os projetos tendem para o sonho ou, pelo contrário, para a planificação minuciosa, com um bom desenho e boas estratégias. Esta metodologia deverá permitir atingir os objetivos, realizar um programa e clarificar a pertinência da ação que é sempre específica para cada projeto.

*“A Metodologia de Projeto tem como objetivo principal centrar-se na resolução de problemas e, através dela, adquirem-se capacidades e competências de características pessoais pela elaboração e concretização de projetos numa situação real. A metodologia constitui-se assim como uma ponte entre teoria e prática, uma vez que o seu suporte é o conhecimento teórico para posteriormente ser aplicado na prática.”* Ruivo & Ferrito (2007, p. 3).

Ruivo & Ferrito (2007, p. 4) referem ainda que a metodologia será determinante nas ações a serem aceites, quando e como devem ser desenvolvidas, mas sem nunca se alhear da questão principal “o que fazer e como fazer.” Contudo, terá de existir uma flexibilidade em todas estas condutas, que se desenrolarão ao longo do trabalho, tornando-o num processo dinâmico, adaptando-o e reorientando-o ao longo da sua elaboração.

Para Boutinet (1990, pp. 259, 260, 262) existem variadas formas de intercalar as sequências da elaboração de um projeto e seleciona três etapas essenciais. A primeira etapa, “A análise e diagnóstico da situação”. Qualquer situação pode ser objeto de um sem número de projetos praticáveis. Por isso, terão de ser estudados os constrangimentos e recursos do ambiente, as anomalias e problemas observados, o autor, a sua história, os seus desejos, as suas aspirações e as suas inclinações.

Posteriormente à “análise e diagnóstico da situação”, deverá surgir “o primeiro esboço de um projeto”. Esta será a segunda etapa. Terá como missão confrontar as suas próprias finalidades, levando a afirmar que este representará um compromisso, entre o possível da situação e o desejável das finalidades, conduzindo à realização de todo um trabalho de comparação entre finalidades e valores. Dando, assim, um novo sentido e inspiração.

Na terceira e última etapa, o projeto deverá justificar a sua viabilidade, “A determinação das escolhas estratégicas”. O projeto será pormenorizado, através de uma estratégia adequada, que transformará a situação inicial e a fará seguir no sentido dos objetivos desejados. Tudo andarà à volta da escolha de uma certa forma de proceder, tendo em conta os obstáculos reconhecidos e o seu custo para os ultrapassar. A estratégia evitará deixar-se subordinar a elementos táticos, por mais cativantes que sejam. Boutinet (1990, p. 259) conclui a importância destas três etapas dizendo que “*Trata-se em resumo de conferir ao projeto a sua materialidade, fazendo-o sair do domínio das ideias para ancorá-lo em alguma parte no espaço.*”

Seguindo a constatação de Ruivo & Ferrito (2007, pp. 5,6), percebemos que a metodologia de um projeto assume características fundamentais, tais como ser uma *atividade intencional*, onde se preverá sempre um objetivo formulado pelos autores do projeto. Deverá existir autonomia e iniciativa. Normalmente, existem várias pessoas que se envolvem na realização do mesmo, mas também existem projetos individuais. A *identidade* de um projeto deverá ser genuína e original. Contudo, poderão existir dificuldades, indeterminação, tarefas complexas e problemáticas. Mas esse, é o motivo por que se desenha um projeto. O caráter deve ser *prolongado* e *faseado*, usando um longo período de tempo e percorrendo as várias fases, desde a formulação do objetivo até à apresentação dos resultados e sua avaliação.

Como podemos verificar, as características metodológicas já relatadas são as aplicadas aos vários projetos das várias áreas. Um projeto cultural também deverá seguir esta metodologia: diagnóstico, planificação, execução, avaliação e divulgação dos resultados obtidos.

Quando iniciamos o desenho de um projeto cultural, entre o planeamento e a avaliação dos riscos, não podemos nunca esquecer o custo do projeto, considerando-se esta fase uma das mais importantes. Quando precisamos de alterar

prazos, utilizar outros recursos, alterar ideias, podemos sentir este impacto na parte financeira do projeto. Por essa razão, existem duas abordagens e que, especificamente, neste estudo, será útil fazer alusão. Estas duas abordagens convencionais são “de cima para baixo” *top-down* e de “baixo para cima” *bottom-up*. Em ambos os casos, estamos perante duas formas de intervenção que são utilizados em várias áreas para o ordenamento do conhecimento, para a ampliação de projetos e soluções.

Segundo Schiefer (2006, pp. 23-24), estas são, em ambos os casos, formas de intervenção, sendo, usualmente, orientadas pela visão estratégica, no qual o projeto e as organizações que o gerem constituem, apenas, componentes específicas. Implica outros projetos, outros grupos-alvo e outros grupos sociais, funcionando em molduras temporais mais abrangentes do que um projeto ou programa. Enquanto uma mudança social pode ser calculada em termos de décadas, os projetos são, normalmente, circunscritos por limites. Seja de orçamento, seja temporal. Estas abordagens envolvem a mobilização de uma multiplicidade de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas, envolvendo os agentes sociais implicados num determinado contexto. *“Não obstante o envolvimento dos diferentes atores no processo de desenho e gestão de projeto, está longe de ser um processo simples. Bem pelo contrário. Neste contexto, estamos perante uma multiplicidade de perspetivas de nem sempre fácil conciliação.”* Schiefer (2006, p. 24).

A estimativa de um projeto, com abordagem *top-down* é considerada uma visão analítica. A sua previsão é elaborada por grupos. Normalmente, é utilizada quando se sabe à partida o que se deseja realizar e quando já se considera um determinado valor. Normalmente, utilizamos esta abordagem sem nos darmos conta. Pensamos primeiro num orçamento e, só depois, pensamos no projeto a elaborar. Existem várias vantagens nesta abordagem, tal como o facto de serem os sujeitos com poder de decisão, a delinear todos os passos, definirem os objetivos e fornecerem o financiamento. Deixando a implementação aos técnicos apropriados. Outras vantagens são o facto de ser usada na fase inicial do projeto, existindo maior facilidade e rapidez, quando pretendermos comunicar determinados detalhes, aos interessados no projeto. Se for um projeto por encomenda, podemos com mais facilidade medir o interesse dos clientes. As desvantagens desta abordagem acontecem, em primeiro lugar, quando as previsões são baseadas em experiências

anteriores, porque, se o projeto não é demasiado positivo, as consequências de um novo projeto serão evidentes. Em segundo lugar, a sua realização deve ser, obrigatoriamente, efetuada por indivíduos especializados. Em terceiro lugar, pode ser um fator de risco ao estimar os custos do projeto. Em quarto lugar, não existe liberdade de ação das equipas nem flexibilidade.

A abordagem *bottom-up* baseia-se em realizar um planeamento de ações necessárias para a execução do projeto. Não deixando de ser, também, uma previsão analítica, define os grupos de trabalho, os recursos e o tempo que se dispõe para os executar. Tem como vantagem uma maior exatidão e o compromisso da equipa. Sendo todas as ideias e opiniões bem recebidas. Além de haver a possibilidade de questionar os seus superiores diretos, dá mais liberdade de ação, maior flexibilidade e fornece maiores desafios aos inovadores e às suas ideias. As suas desvantagens principais são o implicar maior esforço de tempo e recursos para fazer uma estimativa, os orçamentos serem elaborados pelas equipas de trabalho, podendo não ter tanto conforto ao delinear a atribuição dos recursos financeiros.

Julianelli (2004, p. 4) refere, no seu artigo, que a utilização das duas abordagens pode ser pertinente. A *top-down*, para uma primeira avaliação do projeto, porque requer menor esforço na atualização dos parâmetros e porque se costuma manter estável ao longo do tempo. A abordagem *bottom-up*, antes do início da execução do projeto, porque as informações são atualizadas em cada período, obtendo-se assim uma nova previsão.

Como podemos verificar, as duas abordagens possuem vantagens e desvantagens na sua aplicação. A vantagem da abordagem “de cima para baixo” compreende a eficiência e boa visão geral para a tomada de decisões, contando também que os efeitos externos podem ser mais facilmente minimizados. Como desvantagem *top-down*, temos a inflexibilidade, a burocracia, o controlo global, o processo imposto, que vão contrastar com a flexibilidade, agilidade, colaboração, processo livre e alta motivação para a equipa da abordagem *bottom-up*. Embora esta abordagem também tenha as suas desvantagens, principalmente, na quantidade de tempo que consome e menos experiência a nível de orçamentos.

Nesta dissertação, o nosso objetivo é desenhar um projeto cultural num *lugar* específico. Por essa razão, optámos por utilizar a abordagem *bottom-up*. Partindo de

um conceito e, através da análise dos pequenos detalhes, seguiremos um caminho até à ideia principal do conceito global. Seguiremos a abordagem *bottom-up* na tentativa de conseguir uma representação sólida. Haverá, assim, maior liberdade de ação, maior flexibilidade e poderemos ser mais desafiantes e inovadores nas nossas ideias. Os membros da equipa serão incentivados a pensar de forma mais criativa e a sentirem-se mais envolvidos no desenvolvimento do projeto, sabendo que todas as suas ideias e iniciativas serão valorizadas.

### **3.4 – Site-specific vs. Place-specific**

Torna-se claro que para explorar o tema desta dissertação “O desenho de projetos culturais *place-specific*”, é importante aprofundar o conceito de *site-specific* por comparação com o de *place-specific*. A resposta a estes conceitos não é elementar, nem direta e presta-se a algumas interpretações diferentes. Numa breve abordagem, vamos centrar-nos no conceito de *site-specific*.

O termo *site-specific* surgiu na década de 1960, nos EUA, começando por ser usado para definir práticas artísticas vinculadas a um lugar (espaço físico), previamente determinado. A expressão em inglês é usada como um adjetivo e serve para caracterizar a especificidade da obra de arte. Se este termo fosse traduzido literalmente para português, geraria algo como *sítio específico*, o que poderia originar má interpretação. Seria reconhecido o “*lugar*” como sendo específico e não necessariamente, a obra.

O conceito *site-specific* surgiu em reação à crescente mercantilização da arte e dos ideais tónicos da independência e da universalidade da arte. As obras de arte, criadas de acordo com um determinado ambiente e com um espaço destinado, são indicadas como obras *site-specific*. A noção de *site-specific* é ligada à arte ambiente, que assinala uma propensão de produção contemporânea de se voltar para o espaço. Kwon (2008, p. 167) aponta que os trabalhos *site-specific* podiam ser persistentes com a sua presença quando fossem materialmente transitórios e inflexíveis, quanto à sua imobilidade ou mesmo face ao desaparecimento ou destruição.

*“Fosse dentro do cubo branco ou no deserto de Nevada, orientada para a arquitetura ou para a paisagem, a arte site-specific inicialmente tomou o “site” como localidade real, realidade tangível, com identidade composta por singular combinação de elementos físicos constitutivos: comprimento, profundidade, altura, textura e formato das paredes e salas; escala e proporção de praças, edifícios ou parques; condições existentes de iluminação, ventilação, padrões de trânsito; características topográficas particulares.” Kwon (2008, p. 167).*

Quando surgiu a noção de “arte como projeto”, o *site-specific* começou a atuar a partir de perspectivas de intermitência, impermanência, ambiguidade e desterritorialização. O *lugar* e a *obra* ultrapassam a sua noção de identidade fixa e inativa e obtêm um modelo nómada e itinerante cujas fronteiras são de difícil nitidez. Com uma abrangência muito mais solta e dispersa, a obra ganha outros perfis, deixando de ser somente um lugar literal, mas um lugar físico (sem prioridade), que não se encontra demarcado a uma localidade específica, nem rigorosa e que é endereçada a outros espaços e situações, num movimento imenso de associações e sequências em cadeia.

*“ É significativo o fato de que a mobilidade da arte site-specific de décadas anteriores seja concomitante, com o nomadismo da atual site-oriented<sup>5</sup>. Paradoxalmente enquanto apoiam a importância do lugar, juntos expressam a dissipação do lugar, enredados da “dinâmica da desterritorialização”, conceito hoje elaborado mais claramente nos discursos da arquitetura e do urbanismo.” Kwon (2008, p. 181).*

No conceito *site-specific*, as obras são concebidas em concordância com o ambiente e com um espaço determinado. Usualmente, são trabalhos planeados e são várias vezes elaborados através de encomendas ou convites. Habitualmente, no lugar onde ficam localizados existe uma coordenação e interceção com o meio ambiente.

A inquestionável importância do conceito *site-specific* trouxe mudanças fundamentais na forma como a arte se desfez do seu pedestal, tornando-se mais autónoma e nómada. Podemos fazer referência a três intervenções, das mais conhecidas do século XX, tais como Daniel Buren (1938), com a exposição

---

<sup>5</sup> *Site-oriented* é um dos novos termos que surgiram nos últimos anos entre muitos artistas e críticos, tal como Robert Smithson, para explicar uma das várias permutações de arte *site-specific*.

permanente “Les Deux Planteaux”, com colunas e pilares em mármore branco e negro, instaladas em frente do Palais Royal, em Paris. Richard Serra (1981), com a sua polémica obra “Tilted Arc”, composta por uma placa de aço, com 36 metros de comprimento e 3,6 metros de altura, com uma ligeira curvatura no seu interior, provocando uma pequena inclinação, instalada na Federal Plaza, em Nova York. E Javacheff Christo (1935), com o “embrulhamento” do prédio do parlamento alemão “Wrapped Reichstag”, em Berlim.

*Site-specific* cria uma ligação ao espaço a partir do qual a obra é concebida. É a partir deste espaço que Gabriela Vaz Pinheiro, no seu artigo “*Para além do “site”: para uma definição da ideia de place specificity*”, define um novo conceito de *place-specific*. Conceito este que será indispensável para a realização deste estudo e é sobre este artigo que nos vamos debruçar.

Pinheiro (2001, p. 23) inicia o seu artigo referindo que as práticas de *site-specific*, embora definam um novo conjunto de relações entre a obra e a sua localização, não serão apropriadas para definir um lugar. “ [...] *após a introdução das práticas site-specific que não podem no entanto explicar as problemáticas que os domínios da acção social e das vivências trazem à prática artística, embora definam um novo conjunto de relações entre obra e a sua localização, era necessário uma nova definição*”.

Sendo assim, será necessário agregar uma ideia de lugar mais apropriada à contemporaneidade Pinheiro (2001), neste artigo, vai procurar declarar o conceito de *site-specificity* como insuficiente para definir tais práticas artísticas.

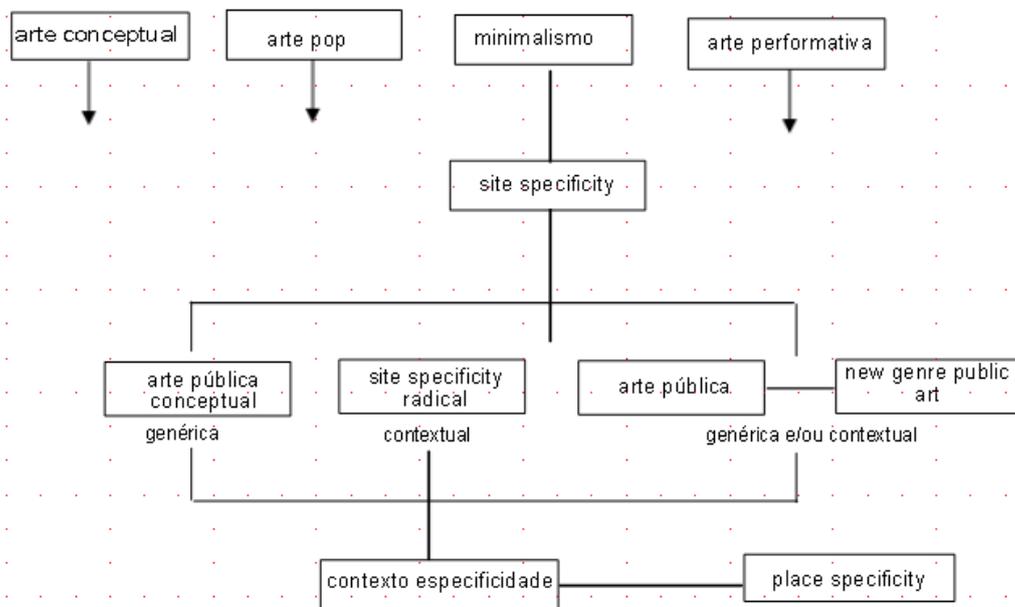


Fig. 2 - Proposta para a genealogia das noções de contexto/place-specificity

Gabriela Vaz Pinheiro explica que os quatro elementos que se encontram no cimo do diagrama são como a raiz para quase tudo que é produzido na arte contemporânea. Refere-se ao minimalismo pela sua importância em relação à ideia de *site-specificity*, sumariamente, à Arte Conceptual e Arte Pop. Frisa ainda que, outros aspetos não contemplados, dizem respeito à ideia de porosidade e à importância de outras disciplinas. Ressalta que a ideia de “porosidade de lugar” já tem circulação habitual, na forma de pensar contemporânea, principalmente nos novos ramos da geografia crítica.

Pinheiro (2001, p. 25), citando Massey (1994) *destaca que os “Os Lugares não são entidades contidas mas sujeitas a influências e derivações por meio de múltiplas formas de fertilização cruzada”*. Sublinha ainda que gostaria que este diagrama se estendesse à noção de “porosidade do conhecimento”, mas por impossibilidade gráfica, não deverão ser tidas como representações bidimensionais, mas sim como polígonos porosos com ramificações entre si. As influências de outros territórios disciplinares, como as ciências sociais, também foram deixadas de fora.

A autora não tem como objetivo neste artigo aprofundar a discussão sobre a natureza da obra de arte ou do objeto artístico, afirmando que a museificação, como modo de devolver a obra ao terreno que a originou, não é a única direção possível para um

retorno, inclusive pode deixar o seu latente mais crítico por aferir, se for consumida em museificação. Esta ideia de retorno é realmente importante para a sua prática. A obra pode apenas compreender a condição da obra de arte, que lhe é específica, se o resultado for uma forma de retorno ao lugar onde teve origem.

Se a experiência da obra de arte está incluída no cotidiano, então deve partilhar com o cotidiano, apesar das tradicionais instituições de exposição nem sempre o autorizarem. Pinheiro (2001, p. 27), questiona “*Mas até que ponto e com que consequências? Por forma a que a obra de arte possa ser distinguida do mais lato domínio das “coisas”, a experiência da arte e a colocação da obra ficam confinadas ao que agora chamarei espaços de mostra (spaces of display).*” Estes espaços não estão confinados no sentido do espaço de um compartimento ou de um qualquer edifício, mas sim a estratégias de isolamento de um evento ou objeto do ambiente envolvente.

Na atualidade, é a ideia de *lugar* (enquanto *place*) que coloca questões em relação ao “site” e ao observador. Revendo a definição de *lugar*, considerando a dimensão do espaço à medida que socialmente se produz e aliando a apreciação de quem observa, não como um indivíduo abstrato, mas sim como um indivíduo composto, que já disputa a identidade dos lugares, Pinheiro (2001, p. 33) fundamenta que “*Assim sendo, uma prática artística place-specific será aquela que refletirá sobre o genérico como contraponto para singular (e vice-versa), de tal modo que o espaço genérico não será ahistórico e o singular não será acrítico.*”

Para valorizar a obra *place-specific*, são aplicadas estratégias que também asseguram a existência da obra, enquanto obra de arte em si mesma, como fotografar, legendar e imprimir. Assim, existirá a garantia que a vida da obra perdure para além da experiência. “*Place-specific é a imagem da obra que é constituída à imagem do lugar e do observador: espaço tido como social e sujeito como múltiplo...place-specificity deve à site-specificity a teimosa ligação ao espaço a partir de e para o qual a obra é criada.*” Assim, a arte *place-specific* tenderá a ser temporária, porque ao admirar a própria deserção, ficará latente no rasto da memória, do residual. A mesma autora explica que “*Uma intervenção artística place-specific, se tiver que ser realizada num outro lugar, terá muito provavelmente que ser refeita, a partir de novos condicionalismos do lugar*”.

Após este estudo sobre a arte *place-specific* e a arte *site-specific*, podemos sustentar que diferem uma da outra, no sentido em que a *place-specific*, no seu processo criativo, pode ser removida e desaparecer ou pode ser transferida para um outro lugar, mas ficando condicionada ao novo contexto e espaço, na medida em que terá de ser refeita. Assim sendo, tenderá a ser transitória.

Mais do que uma peça de arte de caráter *site-specific* (segundo as alegações físicas de um espaço envolvente), entendemos o nosso desenho de projeto cultural como próximo de uma noção *place-specific*, porque abrange não só o espaço físico, como também um conjunto de elementos ligados à cultura, à história e à memória do local. A partir deste conceito, a Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo surge-nos como um lugar particularmente rico, considerando a sua localização geográfica, a sua valência de antiguidade, mas, em simultâneo, de grande originalidade.

## 4. Projeto exploratório

Tal como afirmámos no início da metodologia, face às muitas dúvidas e lacunas de informação que sentíamos e conduzidos pela nossa vontade de ter um contacto com a prática, considerámos fazer um projeto exploratório que nos permitisse recolher mais informação e até mesmo testar as ideias. Chegámos então a um ponto em que tínhamos uma série de questões sem resposta e, por outro lado, a junção de dois conceitos que, normalmente, não estão ligados. *Place-specific* e o desenho de projetos culturais, apesar de considerarmos ser uma ideia com sentido, como não tínhamos informações concretas, precisávamos de explorar e ver até que ponto essa ideia era viável ou não. Por esse motivo, aquando da iniciação da recolha de dados, enveredámos por fazer um projeto exploratório que nos proporcionasse mais informação, na medida em que esta é fundamental para a realização do projeto.

Apontámos como relevante a obra *place-specific que*, apesar de ser uma ideia do mundo das artes, depois de estudada e entendida, nos rendemos aos factos da obra ser constituída à imagem do lugar e do observador. E porque não passar esse universo da arte para o universo da gestão cultural? Podíamos assim construir um desenho de projeto cultural num determinado *lugar*. Nomeadamente, desenhar esse projeto que só dissesse respeito ao *lugar* para o qual foi criado. Se pretendêssemos realizá-lo noutra *lugar*, teríamos que refazê-lo a partir dos novos condicionalismos do *lugar*.

Ao fazermos a transladação duma abordagem *place-specific* do campo das artes para o campo da gestão cultural, necessitamos de encontrar um espaço que, por ele próprio, tivesse potencialidade de ser trabalhado e reunisse as características de um *lugar*. Um espaço com memória, com tradição, com património. Após algumas pesquisas, Viana do Castelo mostrou-se uma cidade rica em potenciais *lugares* para desenhar este tipo de projeto. A nossa escolha levou-nos até uma instituição reconhecida pelo seu valor intrínseco e extrínseco, desde o século XVI, a Santa Casa da Misericórdia.

Iniciámos então uma investigação preliminar, para conhecimento do ambiente geral de onde pretendíamos criar o nosso projeto. Para isso, foi necessário conhecer muito bem o *lugar*, estudando a sua história, o seu espaço físico, o seu contexto social, o seu património, as suas atividades culturais, os seus utentes e o seu público-alvo.

Todas estas informações, como já foi referenciado, foram fornecidas por entrevistas, por consulta local, visitas guiadas e também por conversas não registadas. Foi muito importante o contacto pessoal. Este não foi por acaso. Sentimos necessidade não só de fazer um inventário impessoal, mas também de sentir no íntimo o espaço, olhando sob o ponto de vista da sensibilidade e proximidade humana. Todo este conhecimento mostrou-nos que esta instituição tinha todas as características inerentes para se desenhar um projeto cultural num determinado *lugar*.

Verificámos que o conhecimento do contexto interno da instituição é fundamental, mas não teríamos um estudo completo se não alargássemos o conhecimento ao contexto envolvente. Para que tivéssemos então um estudo dos fatores que não afetam só o nosso desenho de projeto, foi necessário ter conhecimento de como se processavam os desenhos de projetos culturais de algumas entidades/ associações que estão a produzir cultura em Viana do Castelo. Optámos por entrevistar algumas que, de momento, têm mais visibilidade, tais como:

- AISCA - Associação de Intervenção Social, Cultural e Artística de Viana do Castelo;
- DINAMO 10 - Espaço de cowork<sup>6</sup> em que freelancers ou pequenas empresas dispõem de um posto de trabalho onde se desenvolve a colaboração e a interação multidisciplinar;
- GEA – Grupo Etnográfico de Areosa;
- IPVC – Oficina – Instituto Politécnico de Viana do Castelo;
- SCMVC- Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo;
- AoNorte - Associação de Produção e Animação Audiovisual;
- CDV – Centro Dramático de Viana.

Como já tínhamos referido, estas duas últimas instituições, AoNorte e CDV, apesar de muita insistência da nossa parte, não conseguimos obter disponibilidade de algum diretor para ser entrevistado.

Além de nos debatermos com a falta de informação a respeito de projetos culturais num determinado *lugar*, neste projeto exploratório iniciámos uma familiarização com

---

<sup>6</sup> Cowork é um conceito a nível mundial que reúne profissionais independentes num local de trabalho onde se estimula a colaboração, o intercâmbio de ideias e o talento.

o que estávamos a investigar. Fomos compreendendo que para realizar este desenho, tínhamos de partir de um padrão, onde a análise minuciosa aos pequenos detalhes nos faria seguir numa direção à ideia geral. Compreendemos que este desenho não poderia ser feito de cima para baixo, usando a abordagem *top-down*, a mais convencional e usada na generalidade por todas as instituições que estudámos. Não podíamos seguir um processo imposto e inflexível, porque não se adequaria a um *place-specific*. Determinámos que o nosso projeto necessitava de seguir um processo livre e flexível na sua construção. Daí, optarmos por uma abordagem *bottom-up*. Utilizar o modelo de baixo para cima será uma experiência desafiante e até certo ponto inovadora. Características estas também inerentes a um projeto exploratório.

A nossa decisão de optar por um projeto exploratório, para desenhar um projeto cultural num determinado *lugar*, revelou-nos a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa, em particular neste contexto, apesar de requerer mais paciência e serenidade. Oferecendo ainda a perceção de comportamentos e de várias opções no que diz respeito às metodologias, enquanto forma de inovar e vivenciar outras soluções. Foi-se tornando, pouco a pouco, um estudo com maior elasticidade, abrangendo tanto um “*place-specific*”, constituído à imagem do *lugar*, como a reação de outras instituições culturais existentes na cidade, cujo projeto exploratório ajudou a verificar que as metodologias aplicadas são intuitivas.

O que vamos fazer neste projeto exploratório é desenvolver o desenho de um projeto cultural, utilizando determinadas estratégias, mas, por questões de tempo e também de interesse, só vamos ficar pela primeira parte da proposta, não chegando mesmo a concretizar o desenho de projeto cultural, porque esta primeira parte é que diferencia este projeto de outros projetos culturais. Não partimos de uma ideia preconcebida do que se vai realizar, mas antes começar por conhecer a instituição, o seu potencial, identificar oportunidades e explorar forças e fraquezas, levando assim a concretizar um desenho original.

## 4.1 Apresentação do contexto onde terá lugar a intervenção

As bases contextuais servem para conhecer bem a realidade em que se vai intervir e assim considerar uma proposta mais coesa com a globalidade do ambiente.

Segundo a opinião de Cerezuela (2011, p. 49), a elaboração de um projeto deve começar por uma análise profunda a todos os aspetos que o podem afetar. O conjunto destes aspetos constitui o que se chama de contexto. Se for necessário, pode delimitar-se duas dimensões do contexto: o geral, fatores que não só afetam o nosso projeto e o específico, fatores que afetam, diretamente, o nosso projeto. Da análise destes elementos, posteriormente, dar-se-á origem ao chamado diagnóstico.

*“Todos estos estudios son previos y necesarios para la definición del proyecto. Constan básicamente de elementos objetivos: informaciones, datos, estadísticas, documentos, estudios, informes, análisis, mapas, planos, imágenes, pero también de elementos subjetivos: opiniones de expertos, de usuarios, percepciones, valoraciones, etc., con los que acabamos haciendo nuestra propia visión de la realidad.” Cerezuela (2011, p. 49).*

Estamos de acordo que para desenhar um projeto cultural comum, a análise de Cerezuela será a mais conveniente, mas não podemos ignorar que este não é o nosso objetivo. O nosso objetivo é um projeto *place-specific*. As características exigidas para o nosso projeto são, radicalmente, diferentes. Cerezuela apresenta uma metodologia que também tem uma parte que contempla o conhecimento do contexto, mas a forma como a trata é diferente da nossa. Enquanto esta parte de uma ideia e vai procurar um espaço, nós partimos de um espaço para obtermos uma ideia. É diferente chegar-se a uma instituição sem ter uma ideia preconcebida do que pretendemos desenhar e analisar essa instituição em todo o seu contexto e criar uma ideia a partir daí. Vamos, totalmente, disponíveis para perceber o que poderá ser feito, obtendo assim um conhecimento qualitativo do contexto.

Cerezuela, também aponta os fatores que afetam, diretamente, um projeto e estes serão os fatores endógenos. No caso do nosso ambiente específico, os fatores endógenos abarcam todo o conhecimento interno da instituição, que foi tomando forma à medida que nos fomos embrenhando nos meandros do conhecimento desta,

através de, como já foi referido, entrevistas, estudos, consultas, opiniões, visitas e alguma convivência com funcionários e utentes.

Os fatores exógenos, ou seja, o que engloba o conhecimento externo, é também uma estratégia importante para nós, porque é importante saber o que se faz a nível cultural fora do nosso *lugar*. Para obter este conhecimento externo, optámos por efetuar um estudo sobre o conhecimento de algumas instituições com *curriculum* relevante na programação cultural e na definição de projetos culturais na cidade, já enumeradas no capítulo anterior. Foi, então, elaborado um guião constituído por perguntas semiestruturadas, existindo algumas comuns a todos os entrevistados, tais como:

- 1 – Qual a formação académica do entrevistado?
- 2 – Como é que são tomadas as decisões quanto ao tipo de programação a desenvolver e quanto aos temas a abordar?
- 3 – Utilizam alguma metodologia específica quando desenham um projeto cultural ou o processo é mais intuitivo?
- 4 – De que forma é que articulam as ideias com os recursos? Partem dos recursos para a definição da ideia ou depois de terem uma ideia procuram os recursos necessários?
- 5 – Como é que incluem o meio envolvente e a comunidade em que estão inseridos nas decisões que tomam em termos de programação?
- 6 – Definem a programação por ciclos (por exemplo, anualmente) ou de acordo com as necessidades/oportunidades?
- 7 – Definem um público-alvo para cada projeto?
- 8 – De que forma subsidiam a vossa atividade?
- 9 – A atual crise tem alterado a vossa visão sobre o que é possível programar e sobre a melhor forma de o fazer?
- 10 – Podem descrever-me, resumidamente, as fases por que passou o vosso último projeto, da ideia inicial até à sua implementação?

Nesta fase do estudo, através da análise do discurso das pessoas que participaram nestas entrevistas e, tendo em consideração as respostas mais pertinentes para o nosso projeto, procedemos a uma análise geral do seu conteúdo.

Na pergunta número 2, todos os entrevistados, com exceção de uma instituição, respondem que as decisões quanto ao tipo de programação a desenvolver são

tomadas por uma direção, ou seja, a sua abordagem é *top-down*. A única instituição que pode ter uma parte de abordagem *bottom-up* é a DINAMO 10. Como se pode analisar na pergunta nº 2 refere que tem umas características específicas “ [...] *somos dois arquitetos de formação, os interesses são virados para as áreas criativas relacionadas com as artes, a programação acaba por vir da nossa experiência. Tentamos relacionar o aspeto mais artístico, com eventos mais direcionados com as pessoas e com a sua atividade profissional.*” Inclusive na atividade Networking Vianense, são os próprios oradores, quando reconhecem um assunto relevante e de interesse para o público, que sugerem e fomentam workshops sobre o tema.

Na pergunta nº 3, todas as instituições, sem exceção, respondem que não utilizam nenhuma metodologia específica. A entrevista da GEA, refere “[...] *que há projetos culturais que se repetem ano após ano e por isso seguimos uma metodologia específica que se aplica ao evento em questão*”. Mas certificámo-nos que a primeira vez que este evento surgiu, a metodologia foi intuitiva e não baseada em nenhum documento elaborado para o efeito. A resposta a esta questão foi de grande importância para nós, já que confirmámos, mais uma vez, a não consciência da metodologia para desenhar um projeto cultural, seja ele em *place-specific* ou não.

Quanto à articulação das ideias com os recursos ou vice-versa, pergunta nº 3, todas as instituições entrevistadas dizem primeiro pensar na ideia e depois nos recursos. Mas, quando vem a ideia, já mais ou menos subjacente vem também o pensamento sobre os recursos. É o caso da SCMVC, ao referir que “*Procura-se uma conjugação entre projectos e recursos para os realizar. Tem-se em conta os recursos existentes e, quando estes não existem ou não são suficientes, tenta-se junto das diferentes fontes da sociedade a reunião de sinergias para os conseguir.*”

Na pergunta nº 5, a inclusão da comunidade, nas decisões que tomam em termos de programação, é unânime em todas as entrevistas. Mesmo no SAS – ESVC refere que “*Existem vários elementos da comunidade envolvente que fazem parte da Comissão da Oficina Cultural*”. No caso da DINAMO 10 e AISCA, relatam ainda que a programação é pensada para colmatar e preencher algumas lacunas na cidade. Algumas das instituições também dizem que conseguem esta interação com a comunidade através de protocolos com outras associações.

Na pergunta nº 6, como definem a programação, por ciclos ou não, a resposta também é unânime. Todas as instituições programam por ciclos, em geral, anualmente.

Quanto à pergunta nº 7, no respeitante à definição de um público-alvo por projeto, as respostas foram também parecidas. Todos têm um público-alvo, dependendo da atividade. Só a SAS-IPVC não tem público-alvo, visto que o seu público é geral. A AISCA, como se trata de uma associação, remete para público-alvo os seus sócios, embora não esteja fechada a outro tipo públicos.

Na pergunta nº 8, no referente à subsidiação das atividades, todos, à exceção da DINAMO 10, contam com alguns patrocínios e sobrevivem com receitas próprias. A AISCA, além destas receitas próprias, tem as quotas anuais dos sócios.

Na pergunta nº 9, assistimos a uma divisão nas respostas por parte das instituições, pois a nossa pergunta abordava se a crise alterou a visão sobre o que é possível programar. Desta forma, três das instituições responderam que não, porque sempre viveram com poucos recursos e já tem em conta como os gerir. A GEA, respondeu que sim, porque “[...] *tem condicionado os convites para nos fazermos representar e constatámos que existem menos organizações qualificadas na nossa área de intervenção*”. A SCMVC também respondeu que sim porque com a crise os recursos são sempre mais limitados.”

Na pergunta nº 10, para a descrição resumida das fases por que passou o último projeto, obtemos um leque de respostas mais alargado. A esta pergunta, a DINAMO 10 não foi clara na resposta e a SCMVC disse não ter elementos, visto estarem em início de mandato. A AISCA, descreveu não ter uma atividade cultural, mas o trabalho de restauro de salas, permite a instalação de ensaios de bandas. A SAS-IPVC, dividiu o projeto em: ideia; proposta de espaço; proposta de regulamento (parceiros, etc.); obras para remodelação do espaço; proposta para remodelação; abertura da galeria e estrutura de funcionamento. A GEA, descreveu um último espetáculo de 7 minutos que, realizou no Festival de Folclore Alto Minho dividindo o projeto em: procura de influências e referências; definição das danças; elaboração de guião; escolha de personagens; divisão das tarefas; ensaios; por à prova as ideias; teste de posicionamento em palco e teste de luz e som.

Pela observação e estudo destas instituições, que são de maior relevância na atividade cultural da cidade, na maioria dos casos, é usada a abordagem *top-down*, tal como a AISCA, GEA, SCMVC, IPVC – Oficina Cultural, com a exceção da DINAMO10, que entendemos fazer uso das duas abordagens.

Também pensámos ser importante contextualizar um pouco a “paisagem cultural” da região. Para isso, consultámos alguns artigos. Um dos que nos pareceu mais completo, foi o artigo, recente, de José Peres Escaleira, que nos relata que na Região do Alto Minho (2014) [...] *existe um potencial de desenvolvimento cultural, dadas as características principais de boas acessibilidades, paisagens naturais, associativismo forte, equipamentos culturais, história e experiência no setor e competências humanas.*” Considerando como instituições de produção e dinamização cultural: Centro Dramático de Viana; Comédias do Minho; Centro Cultural do Alto Minho; Centro de Estudos Regionais; AISCA, Comunidade Artística de Viana; Marionetas; Atores & Objetos e AoNorte.

Apointa também que a Região do Alto Minho é muito rica em instituições de formação no domínio das Artes e Cultura, tais como: Instituto Politécnico de Viana do Castelo; Escola Superior Galécia – Vila Nova de Cerveira; Conservatório Regional do Alto Minho; Academia de Música de Viana do Castelo; Academia de Música Fernandes Fão e ETAP – Escola Profissional Cursos Profissionais de Animação Sociocultural em Escolas Secundárias.

Realizam-se também vários festivais de Música Pop/Rock/Jazz, bem como festivais de folclore e ainda outros. Esta região também está bem referenciada a nível de equipamentos: Centro Cultural de Viana do Castelo (Coliseu); Centro Cultural de Arcos de Valdevez; Teatro Municipal Sá de Miranda – Viana do Castelo, Teatro Diogo Bernardes – Ponte de Lima; Cineteatro João Verde - Monção; Cine Teatro Valadares – Caminha; Museu do Traje – Viana do Castelo; Museu e Arte e Arqueologia de Viana do Castelo; Museu de Cinema – Melgaço; Museu da Fronteira – Melgaço; Museu do Brinquedo – Ponte de Lima e Barco Museu Gil Eanes – Viana do Castelo.

Estes estudos foram muito importantes para o nosso projeto, já que ficámos com uma visão parcial de como se processa o desenvolvimento de alguns projetos culturais na cidade de Viana do Castelo. Bem como ficámos a ter uma visão, mais generalizada, da “paisagem cultural” do Alto Minho.

## 4.2 - Conhecimento multidimensional do *lugar*

Para melhor conhecimento da Instituição da Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo, elaborámos uma investigação, tanto quanto nos foi possível, partindo em várias dimensões. Este estudo teve como objetivo poder descrever o perfil da instituição, a sua história, a dimensão normativa e ainda a dimensão afetiva.

Para iniciar este trabalho, pedimos um encontro com o provedor, a fim de lhe apresentarmos o tema desta dissertação, pedir alguma informação e autorização para possíveis visitas, consultas e entrevistas. Este encontro foi reportado para o responsável da área cultural da instituição, Dr. Albino Ramalho, o qual nos concedeu uma entrevista muito produtiva, que serviu de alicerce para esta dissertação. Forneceu-nos uma visão geral das linhas mestras da SCMVC, a sua organização, as suas valências, as suas atividades culturais e ainda proporcionou uma visita guiada a todas as suas divisões.

Segundo o Dr. Albino Ramalho na entrevista que nos concedeu, informou que esta instituição é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e que se realizaram eleições no dia 15 de novembro de 2013. A 2 de janeiro de 2014, o médico Manuel Gomes Afonso, tornou-se o novo provedor. A direção é constituída por uma Assembleia Geral, uma Mesa Administrativa e um Definitório, formada por um total de 17 indivíduos. Os últimos estatutos são de 1982 Pereira (1998, p. 115) esclarece que “*A Misericórdia de Viana rege-se presentemente por Estatutos aprovados em 2 de Setembro de 1982, os quais têm a particularidade de adoptar um sistema de eleição da Mesa, baseado no método Hondt*<sup>7</sup>”

Para melhor entendimento, junta-se um esquema gráfico das dinâmicas diretivas em forma de organigrama.

---

<sup>7</sup> O método Hondt é um modelo matemático que surgiu no século XIX e que se utiliza para converter votos em mandatos.

## Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo

### Organigrama

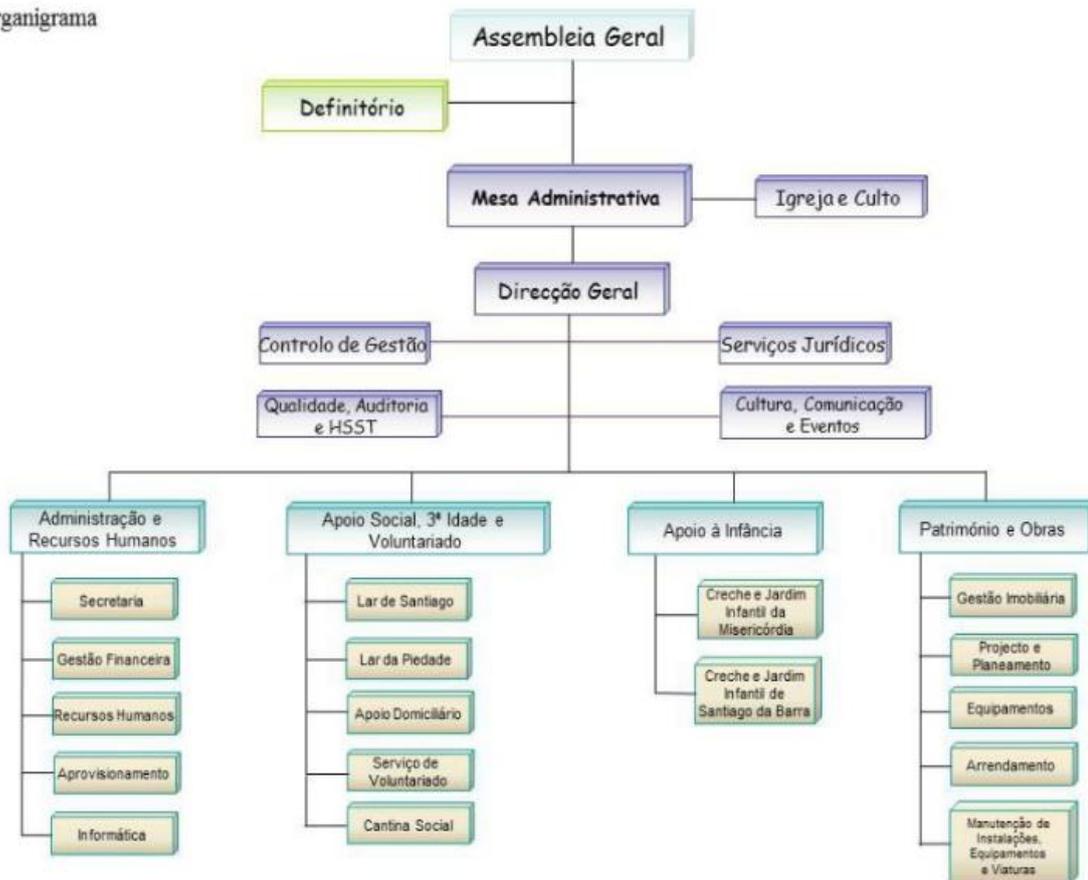


Figura 3 - Organigrama da Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo

Depois deste primeiro esclarecimento sobre a instituição, realizámos mais algumas entrevistas. Mas, a parte mais produtiva, foi visitar as várias valências, conviver com alguns funcionários e utentes, dando assim origem a um conhecimento mais afetivo, já que estas pessoas reagem melhor a uma conversa simples e despreziosa do que à “intimidação” de uma entrevista.

Para que entendêssemos melhor a história da instituição, foi-nos também concedida autorização para a consulta interna de um documento antigo que não faz parte da exposição ao público em geral. Este faz parte do espólio e encontra-se com partes deterioradas, só com a possibilidade de se consultarem poucas páginas. Alguns dados não foram cedidos, no nosso entendimento, devido ao facto desta direcção ainda estavam a dar os primeiros passos e a experiência ainda ser restrita.

#### 4.2.1 - História

Após a fundação da primeira confraria da Misericórdia Portuguesa, em Lisboa, cuja finalidade era prestar assistência aos pobres e enfermos, rapidamente, outras proliferaram por todo o país e territórios ultramarinos. O motivo partiu do facto do modelo apresentado trazer muitos benefícios para a população, sendo da responsabilidade das comunidades locais, sem necessitar de contemplar a política governativa, na época dirigida pela Coroa.

Coelho (1990, p. 68) alega que, no século XVI, Viana do Castelo detinha um porto marítimo com uma importante força comercial, funcionando como entreposto entre o noroeste português, a Galiza e o centro da Europa. De Viana do Castelo saíam barcos carregados com produtos galegos, tendo como destino a Flandres ou o Reino de Aragão. Trazendo no regresso panos que reexportava para a Galiza. Este forte comércio contrastava com as queixas recorrentes sobre o fraco rendimento dos solos. Menezes (1679, p. 200) afirma que *“À reduzida aptidão agrícola dos terrenos juntava-se uma morfologia que colocava constrangimentos a um maior desenvolvimento económico”* e Moreira (1994, p. 38) acrescenta que *“A terra apresenta uma configuração que não favorece a comunicação de pessoas e bens. Cerca de 2/3 do território concelhio são ocupados por montanhas que separam as ribeiras do Âncora e do Lima.”*

Embora o crescimento verificado pelo dinamismo das trocas comerciais, Viana quinhentista era ainda um meio pequeno, com relações de proximidade e correlações mútuas entre as várias famílias, havendo assim uma grande partilha de interesses, pois vários elementos de cada família encontravam-se em diversas instâncias do poder local. Esta discrepância entre as que dominavam, com grandes posses económicas e a restante população de uma grande pobreza, originava fortes problemas sociais.

*“ Ao lado de burgueses endinheirados e opulentos jazia uma multidão de pobres e famintos prostrados nos passeios das ruas a pedir esmola. A viuvez e a orfandade, o desemprego e a emigração, a morte e doença invadiam a Vila causando a infelicidade e desventura.”* Moreira (2001, p. 217).

Os oficiais do concelho tomaram a deliberação de fazer uma petição ao rei para que se estabelecesse em Viana do Castelo uma irmandade idêntica à de Lisboa. Tendo,

nesse mesmo ano, segundo Magalhães (2013, p. 65), nascido a Irmandade da Misericórdia, a 2 de Novembro de 1521, data de publicação do alvará de D. Manuel I que ia reger a vida da instituição. Assim, essa Irmandade aumentaria o poder de decisão dos dirigentes da Vila e ajudaria os mais necessitados, Moreira (2001, p. 207) mostra o desejo de unir “... a nova classe de ricos e ao mesmo tempo salvar os desvalidos através do exercício das obras cristãs da misericórdia de Viana em 1521”.

Devido às necessidades dos habitantes locais, e também pelo facto de Viana do Castelo se encontrar numa das rotas de peregrinações jacobéias, já no século XV, existiam alguns mecanismos de assistência à população, tendo agora sido reforçados estes atos de ajuda. Além de ser adotado o compromisso de repartir entre o culto e o exercício da caridade cristã.

Em 1523, a Misericórdia já se encontrava a funcionar em pleno e em 2 de julho, na capela do Espírito Santo da igreja da matriz, já se celebravam as missas, realizavam os atos eleitorais, reuniam a mesa e traçavam as primeiras decisões importantes. Mas não tinham instalações próprias. Em 16 de Agosto de 1526, o provedor compareceu na Câmara a requerer licença para a construção da casa e da capela da Misericórdia, em terrenos que, segundo Moreira (2001, p. 222), foram adquiridos a Martins Fernandes, na esquina da Bemposta”, no Centro da vila e no campo do Forno. Tendo a Câmara acedido, visto ser vantajoso e devendo a obra ser custeada com dinheiro das esmolas da Irmandade e nunca à custa do concelho. Nesse mesmo ano, avançaram com a obra de construção de um edifício que aliasse o acolhimento à irmandade, à posse das condições essenciais e à atividade assistencial e capela. Tendo ficado dois irmãos com o encargo, exclusivo de superentenderem estas obras, num terreno que já tinha sido adquirido no “chão da Bemposta. Magalhães (2013, p. 203) diz que esta obra realizou-se ao longo de várias fases, “[...] recebendo novos contributos e outros acrescentamentos que procuravam introduzir maior funcionalidade, mas também conferir alguma sofisticação às formas mais modestas da traça inicial.” Estas obras decorreram com bastante rapidez, tendo, em 1529, o arcebispo de Braga dado autorização para que se pudesse celebrar missa no novo templo.

Em 1579, arrancaram as obras de construção de uma varanda e, simultaneamente, erguia-se também uma nova sacristia, fazendo com que as obras se prolongassem por mais algum tempo. Em 1585, João Lopes foi contratado pelos irmãos da

Misericórdia para executar o projeto do novo hospital, que a Confraria pretendia construir e, passados nove anos, o edifício estava construído.

Moreira (2001, p. 67) constata que já durante o século XVIII, Viana do Castelo animava-se à custa do comércio do açúcar, radicando-se um grande número de estrangeiros, aumentando assim a população, fruto de um conjetura económico/financeira favorável. Este crescimento é seguido de um desenvolvimento artístico significativo, que se traduziu na construção ou remodelação de uma extensa lista de monumentos civis e religiosos. Neste contexto, pode-se circunscrever as obras que foram executadas nesta igreja sob o projeto de Manuel Pinto de Vila Lobos.

O edifício desta instituição de referência na história da saúde e assistência às populações do Alto Minho, foi sofrendo ao longo dos tempos algumas obras de beneficiação e ampliação, sucessivos restauros e transformações. Segundo Pereira (1998, p. 118), com o aumento da população, foi-se agravando e só foi solucionado dois séculos depois, com a edificação do novo hospital distrital, construído pelo Estado e sob a sua gestão, que fez assim cessar toda a atividade hospitalar da Misericórdia.

#### **4.2.2 - Espaço físico**

O espaço físico foi estudado em todas as valências ativas em Viana do Castelo. Iniciámos com o edifício principal, que se intitula Casa da Misericórdia ou Casa das Varandas da Misericórdia de Viana do Castelo. Segundo Fernandes (1999, p. 67), foi iniciado em 1523 e concluído em 1589, sendo esta obra atribuída a João Lopes (filho), tratando-se de um dos exemplares mais originais da arquitetura quinhentista em Portugal, sendo considerado uma “obra-prima europeia”.

Este edifício formado, por três pisos, está situado no Centro Histórico de Viana do Castelo, voltado para a Praça da República. O rés-do-chão é composto por: duas salas, que normalmente são utilizadas para exposições; a igreja da Misericórdia; sacristia; claustros; capela da N<sup>a</sup> Senhora do Bom Despacho e a estrutura setorial que inclui a secretaria; a gestão financeira, os recursos humanos, o aprovisionamento, a informática e as respetivas instalações sanitárias. No primeiro piso, fica a sala da assembleia geral, a sala/gabinete do provedor, duas salas onde

trabalham os mesários e uma sala de reuniões. Esta última e a sala do provedor têm acesso à primeira das varandas viradas para a praça. No terceiro e último piso, fica o núcleo museológico (duas salas, uma delas com acesso à 2ª varanda virada para a praça), a sala do espólio (a maior divisão do edifício, onde ficou grande parte do espólio museológico da Santa Casa, depois das últimas obras (parte aguarda restauro, parte está em processo de limpeza e conservação) e, anexa a esta, existe o arquivo. Uma parte do edifício do lado do passeio das mordomas ainda não tem uso e não foi divulgado qual será o destino dessa área.

A arquitetura interior também é muito simples, com planta de uma só nave e teto em abóbada, dando assim alguma cadência aos altares laterais. A decoração das paredes é dada por um espetacular revestimento integral com azulejos, combinando com a talha dourada dos altares e sanefas.

Além deste edifício, considerado como a sede principal, a Santa Casa abarca um património muito basto, como o Lar de Santiago, sediado na Praça General Barbosa, que foi o primeiro estabelecimento assistencial a pessoas idosas do sexo feminino. Posteriormente, o Lar da Nossa Senhora da Piedade, na Rua Mateus Barbosa e, recentemente, duas creches-jardim de infância, prestando apoio à infância dos três meses aos cinco anos. Sendo elas, a Creche-Jardim de Infância de Santiago da Barra, sediada na Avenida do Atlântico e a Creche-Jardim de infância de Nossa Senhora da Misericórdia, na Rua General Junqueiro.

#### **4.2.3 - Contexto social**

Na idade média, a assistência e o amparo exerciam um papel muito importante na vida da população vianense, nomeadamente, no que se refere aos mais carenciados. Decompondo literalmente a palavra Misericórdia, temos a explanação plena do que é um “lugar no coração para todos os que são vítimas de qualquer forma de miséria”, sem qualquer discriminação nem exclusão.

Com o passar dos séculos, o papel de assistência viria a adquirir maior significado, ao qual veio a corresponder uma organização mais aprimorada do acolhimento e tratamento de doentes. O aumento da esperança média de vida e a quebra da taxa de natalidade, originaram transformações expressivas no contexto social e uma nova perspetiva demográfica. Este desenvolvimento deu origem a novos serviços, aptos

a responder não só às carências como também aos recursos decorrentes do âmbito social.

Segundo um documento de diagnóstico social do concelho de Viana do Castelo, elaborado em 2008, pela Câmara Municipal, constata-se que na década de 90, existe um duplo envelhecimento, quer na base, com a diminuição do número de jovens com menos de 25 anos, quer no topo, com o aumento significativo do número de idosos e da população em idade ativa, como se pode verificar na tabela (Fig. 4).

Grupos etários	Viana do Castelo 1991			Viana do Castelo 2006		
	H	M	Total	H	M	Total
0 a 14 anos	3673	8935	12608	6784	6470	13254
15 a 24 anos	6608	7253	13861	5721	5529	11250
25 a 64 anos	18639	21954	40593	24506	26468	50974
65 e mais anos	4356	6764	11120	6329	9361	15690
Totais		78182			91238	

Fonte: INE – Retrato Territorial

Fig. 4 - Estrutura da População do Concelho por Sexo e Idades – 1991-2006

A Santa Casa da Misericórdia sempre teve um papel preponderante na cidade de Viana do Castelo ao longo dos vários séculos, tendo sido sempre conhecida pela sua ação social. Atualmente, tem intensificado esta ação expandindo-se e diligenciando novas respostas sociais quer no apoio à infância, quer no apoio à velhice. Tem desenvolvido, também, um importante trabalho nas áreas da educação e ensino, inovação e iniciativas no âmbito da economia social. É ainda responsável por uma Cantina Social e por um Serviço de Apoio Domiciliário, muito útil à comunidade vianense mais carenciada.

As atividades lúdicas, culturais e de desenvolvimento de competências são já uma realidade para os utentes desta instituição. Existe, atualmente, uma política de abertura a novos públicos da comunidade, através da educação pela arte, música, culto e património cultural, nomeadamente, com exposições de artes visuais, missas e comemorações religiosas, segundo o calendário litúrgico, concertos e momentos musicais de música sacra, visitas guiadas à igreja da misericórdia e ao recém-criado museu.

Para além do apoio estatal, a sua grande fonte de receita, para as causas que apoia, centra-se no arrendamento do seu extenso património.

#### **4.2.4 - Património**

As Misericórdias, em geral, possuem patrimónios incalculáveis que, normalmente, foram doações ou heranças das pessoas mais abastadas. A Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo não foge a esta circunstância, sendo detentora de um grande património urbano e rústico. O património urbano, mais visível, além da sua localização privilegiada na cidade, usufrui de uma riqueza histórica única. Os principais edifícios situam-se na Praça da República, o antigo hospital da Misericórdia, sendo agora a sua “sede” administrativa, museu e espaço de exposições; na Rua da Bandeira, a igreja da Misericórdia; na Rua Mateus Barbosa, o Lar da Nossa Senhora da Piedade; na Praça General Barbosa, o Lar de Santiago; na Avenida do Atlântico, a Creche Jardim-de-Infância Santiago da Barra e, na Rua Guerra Junqueiro, a Creche Jardim-de-Infância N<sup>a</sup> Senhora da Misericórdia e na Quinta de Valverde, o Ex-Pavilhão Cirúrgico, que neste momento se encontra em estado de degradação.

Não obstante a estes edifícios, existe ainda um sem número de propriedades rústicas, dispersas, como refere Pereira (1998, p. 149) *“Entre as várias propriedades [...] é de revelar o vasto número de campos, leiras, devesas, hortas bem como algumas casas. Todas estas propriedades situam-se na vila de Viana do Castelo, os campos, as leiras, as bouças e as devesas situam-se nos arredores da vila, as casas situam-se dentro da própria vila”*.

Além do património urbano e rústico, existe um grande acervo cultural, muito dele ainda à espera de limpeza e restauro. Segundo o Dr. Albino Ramalho, e que comprovámos na visita guiada, existe uma sala grande cheia de material, em fase de recuperação e restauro, que pretendem brevemente ver organizado, aumentando assim o espólio museológico. Por essa razão, vão ser elaborados protocolos com a Câmara Municipal, para que o seu núcleo de restauro possa ajudar nesta recuperação.

#### **4.2.5 - Atividade Cultural - Utentes e Públicos**

Como já foi referido no subcapítulo anterior, esta instituição tem vindo a desenvolver esforços na criação de uma política cultural, centrada nas artes visuais, culto, música e património que, simultaneamente, vai ao encontro das expectativas da comunidade,

aliando o fator de introdução e formação de novos públicos da comunidade vianense e que também inclui o turismo nacional/internacional e turismo religioso.

Devido à recente tomada de posse da direção atual e segundo o Dr. Albino Ramalho, existem vários projetos em gaveta, mas ainda sem concretizar. Uma das prioridades é usufruir da beleza e riqueza arquitetónica da igreja da Misericórdia, em duas vertentes: primeiro, fazendo hábito do culto religioso semanal, com missa dominical e organização de comemorações segundo o quadro litúrgico. A segunda vertente, usufruir da beleza arquitetónica para realizar visitas guiadas e para a promoção de concertos de música sacra. Ainda pretende colocar ao dispor da comunidade a igreja, para celebrações extracapeliana, mediante pedido prévio. Já se encontra em curso a organização de um serviço de voluntariado para a abertura da igreja para espaço de oração e visitas.

Com a recente recuperação do edifício, foram criadas, no rés-do-chão, duas salas para exposição, denominadas por Galeria da Santa Casa da Misericórdia. Estas duas salas são uma mais-valia para expor, sobretudo, artes visuais. Esta Galeria, desde o início deste ano, encontra-se aberta com exposições temporárias de vários artistas, dando prioridade aos criadores e agentes culturais locais.

Esta instituição tem apostado nos concertos e momentos musicais tanto de música clássica como música sacra. Contando para esse efeito, com a parceria feita com a Academia de Música e Escola Profissional de Música de Viana do Castelo.

Embora ainda não muito divulgadas, começa a ser uma mais-valia para a cidade existir visitas guiadas à igreja, aos espaços recém-recuperados e ao recente museu. Nomeadamente, para o turismo nacional e internacional, podendo estas ações servirem também como fonte de receita para a manutenção dos vários espaços. Esta direção está empenhada em estabelecer parcerias com associações, escolas e agentes culturais locais, para que haja um melhor conhecimento e fruição do seu património cultural.

A atividade cultural nas suas outras valências, tais como nos dois lares de idosos e nas duas Creches-Infantário, também é uma realidade. Nos lares de idosos existe uma diretora técnica e uma animadora sociocultural, que programam animação para os utentes.

Segundo a entrevista com a Dr<sup>a</sup> Raquel, responsável pelas atividades culturais dos lares, aferiu-nos que existem cerca de 100 utentes nos dois lares, onde a média de idade estará nos 85 anos. As atividades culturais processam-se da mesma forma para os dois lares e com o mesmo plano de atividades anuais.

As atividades diárias, semanais e mensais dividem-se em grupos:

- Atividade física;
- Estimulação cognitiva;
- Expressão plástica;
- Estimulação sensorial;
- Jogos tradicionais;

As atividades lúdicas/culturais mais usuais, são:

- No final de cada mês, o festejo dos aniversários dos utentes. No atelier de expressão plástica, elaboram postais que são, posteriormente, oferecidos aos mesmos;
- Hora do conto;
- Hora do cinema (assistem a filmes conforme o gosto);
- Passeios organizados (Fátima, praia, piqueniques, Santos Populares);
- As festas fixas (Natal, Carnaval, Páscoa, S. Martinho, Santa Ria de Cássia, Padroeira de um dos lares);
- Adesão ao programa da Câmara Municipal “Envelhecer com qualidade”, que promove variadíssimas atividades (normalmente ao ar livre ou em ginásios);
- Grupo de teatro (usufruem do espaço da biblioteca municipal).

Estas atividades são executadas nos dois lares, exatamente da mesma forma, só com alteração de horário (se o terapeuta está a fazer uma atividade física num lar de manhã, da parte de tarde faz no outro). Estas atividades serão sempre aplicadas de acordo com as capacidades físicas dos utentes.

No início de cada ano, é apresentada uma proposta para o ano civil. Se eventualmente, surgirem algumas ideias novas extra guião, só poderão ser executadas com prévia autorização superior. A coordenação é sempre elaborada de acordo com as animadoras e com o terapeuta. Qualquer atividade pode ser alterada

para outro dia sempre que seja necessário trabalhar um determinado assunto (devendo sempre ser informados os mesários da alteração). Esta flexibilidade existe quando se sente que o utente não está motivado, alterando-se por uma atividade mais lúdica, para animar ou uma atividade mais emocional e afetiva (aquando um falecimento). Para elaborar este plano de atividades anual, não existe propriamente uma metodologia específica, existe sim uma metodologia das necessidades. A Dr<sup>a</sup> Raquel explica que *“não há um método definido, o fundamental é entendermos o que é importante para os utentes e saber gerir as necessidades dos mesmos”*.

Depois do estudo sobre estes lares, verificámos que estas atividades não estão abertas à comunidade vianense. Simplesmente existem duas festas que são comemoradas com as famílias dos utentes: o Natal e a Festa da Família, que se realiza no dia 15 de maio. Estão a tentar integrar as famílias, caso denotem interesse, nos passeios mais longos (Fátima) e estão prestes a iniciar um programa de voluntariado, com a ajuda da Câmara Municipal de Viana do Castelo.

Da conversa informal que tivemos com alguns utentes e funcionários, mostraram-se muito satisfeitos com as várias atividades que são realizadas. Quando foi perguntado aos utentes se gostariam de assistir a novas atividades criadas no edifício da Praça da República, disseram que, eventualmente, poderiam participar, mas não mostraram grande interesse, dizendo já ter o tempo muito ocupado com atividades culturais. O facto de os utentes pagarem mensalmente, não coloca a questão da falta de recursos ao fazer o plano de atividades anual, já que são discriminadas e mencionadas as necessidades, tanto humanas como monetárias.

Foi solicitada a opinião da animadora cultural sobre a existência de espaços da Santa Casa, para os utentes e qual seria a adesão destes. Embora sem grande entusiasmo disse que sim, mas que teria de haver um pedido de licença a nível superior, frisando, em simultâneo, que não poderíamos esquecer que os utentes já têm as suas atividades programadas e que tudo terá de ser do interesse dos mesmos. Também informou que os utentes estão mais disponíveis da parte da manhã, visto que depois do lanche já se encontram mais cansados e querem repousar, ler revistas, ver televisão e também é a hora mais habitual para receber a visita dos amigos e da família.

Nas duas creches-jardim-de-infância existem cerca de 60 crianças, de diferentes faixas etárias, entre os três meses e cinco anos de idade. Tal como nos lares, elaboram um projeto pedagógico que se prolonga por um ano civil, no qual envolve os educadores, as atividades ligadas ao desenvolvimento físico, psicológico, intelectual, afetivo, cognitivo, ético, estético e de relação interpessoal e social. Sendo complementado, sempre que possível, pela ação da família.

Não foi visto, nem sentido por nós, uma grande ligação entre os diferentes projetos da parte da direção (o do edifício central, os lares e o infantário). Levando a concluir que enquanto nos lares e infantários não existe grande interesse na abertura à comunidade vianense, excetuando apenas para a família dos utentes, na Misericórdia, edifício principal não existe também grande interesse em contar com os utentes para público-alvo, visto já terem projetos próprios. No entanto, existe um grande interesse de divulgar e abrir aquele espaço para que o público-alvo seja a comunidade e o turismo.

## 5 - Análise de dados, estrutura do projeto e relação com a noção de lugar

O nosso objetivo não é elaborar um desenho de projeto já terminado. O nosso objetivo é só desenhar uma estrutura de projeto, que poderá ser alterado e melhorado ao longo de todo o processo. Após análise do *lugar* e do seu contexto, e finda a primeira parte do nosso projeto exploratório, destacamos as seguintes oportunidades e condicionantes.

OPORTUNIDADES	CONDICIONANTES
<p style="text-align: center;"><b>Património</b></p> <p>Variado património rústico            Património Histórico            Espólio muito valioso            Pequeno Museu            Espaços restaurados            Claustros muito bonitos            Igreja com órgão de tubos restaurado            Espaços aptos à realização de eventos culturais</p> <p style="text-align: center;"><b>Direção</b></p> <p>Vontade de criar políticas culturais            Vontade de abertura do espaço ao público            Vontade de abertura ao turismo nacional, internacional e religioso            Vontade de realizar parcerias</p> <p style="text-align: center;"><b>Outras Valências</b></p> <p>Cerca de 100 utentes idosos            Cerca de 60 utentes crianças            O papel sempre positivo da SCMVC</p>	<p style="text-align: center;"><b>Património</b></p> <p>Barreiras arquitetónicas</p> <p style="text-align: center;"><b>Direção</b></p> <p>Instituição de cariz religiosa            Estrutura pesada            Dificuldade em financiar projetos culturais            Morosidade burocrática            Pouca recetividade à mudança</p> <p style="text-align: center;"><b>Outras Valências</b></p> <p>Lares e infantários com programação própria            Lares e infantários fechados à comunidade            Horários rígidos</p>
<p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p> <p>Vários espaços e edifícios antigos na cidade que podem ser utilizados em novos projetos            Aumento da população em idade ativa            Escola Profissional de Música, Academia de Música e outras escolas de música            Potencial desenvolvimento cultural            Competência humana, visto a região ser muito rica em instituições de formação no domínio das Artes e Cultura            Forte Associativismo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p> <p>Aumento do número de idosos            Diminuição do número de jovens            Desemprego elevado            Poucos incentivos a nível financeiro            Situação económica do país            Política cultural atual</p>

Fig. 5 - Oportunidades e Condicionantes do contexto do *lugar*

Como já foi referenciado ao longo desta dissertação, para que um projeto cultural seja desenhado para um determinado *place-specific*, a primeira medida de estudo é conhecer esse *lugar*. Após essa análise, sentimos existirem várias possibilidades

para a concretização dos nossos objetivos. Algumas destas mais-valias ou possibilidades foram observadas no início do estudo, através da voz da direção da Santa Casa da Misericórdia, quando nos informaram da grande vontade de criação de uma política cultural, centrada nas artes e, em simultâneo, a vontade de abertura do espaço, a Casa da Misericórdia (Praça de República), à cidade.

Como ponto forte, temos o futuro empenho desta direção em estabelecer parcerias com vários agentes culturais e a utilização do espaço físico deste edifício recentemente restaurado e conservado. Também a existência de uma centena de utentes com quem gostaríamos de trabalhar, envolvendo-os, de alguma forma, no nosso projeto.

Sentimos a necessidade de confrontar até que ponto determinados tipos de eventos poderiam ser aceites, ou não, pela Mesa da Santa Casa de Misericórdia e, quando fizemos a entrevista ao responsável pelos eventos culturais, tivemos a resposta de que estavam abertos a novas experiências, desde que estas não ultrapassem os limites aceitáveis de uma instituição cuja matriz é de cariz religiosa. Por essa razão, teremos de estar atentos ao selecionar eventos que não melindrem essa política.

Verificámos, como em qualquer projeto, que nem tudo são oportunidades, também existem condicionantes que passamos a enunciar: apurámos que neste espaço existem algumas barreiras arquitetónicas, apesar de se poder utilizar as salas de exposição e os claustros, com bom acesso no andar térreo; no 2º piso existem escadas bastante íngremes e em pedra, verificando-se a inexistência de qualquer elevador; a dificuldade da direção em financiar projetos culturais; alguma morosidade burocrática, visto qualquer decisão ter que passar por vários departamentos até chegar aos mesários; a direção afirmar que os utentes não necessitam de uma programação cultural neste edifício, na medida em que já têm um plano de atividades anual dirigido para eles; os próprios utentes afirmarem já terem uma atividade cultural muito intensa, com o tempo muito ocupado; o facto das atividades dos lares e do infantário não serem abertas à comunidade vianense e, por último, caso o projeto englobasse os utentes, a necessidade de existir um horário flexível, por estes só estarem disponíveis da parte da manhã até ao lanche.

Como oportunidades salientamos: a divulgação do edifício principal, agora restaurado à comunidade. Impulsionando, em primeiro lugar, a comunidade a ter

conhecimento do maravilhoso espaço restaurado. O que para a maior parte da população ainda é desconhecido. Em simultâneo, atrair este público para eventos que possam ser diferentes dos que se realizam normalmente em Viana do Castelo, o que poderá originar um aumento de visitas, logo poderá existir um incremento financeiro. A possibilidade de utilização do património arquitetónico diferenciado, visto a Santa Casa ser detentora de um grande património urbano e rústico; ultrapassar algumas questões relativas aos utentes e inseri-los também em alguma parte do projeto como público-alvo; a abertura dos utentes com a comunidade, uma vez que constatámos que nessa área existe algum isolamento e, por último, a formação e a criação de novos públicos para a cultura, incluindo o turismo nacional/internacional e o turismo religioso.

Não poderíamos deixar de confrontar também as oportunidades e condicionantes externas. Poderemos iniciar as oportunidades pelos vários espaços na cidade, que poderemos utilizar em futuros projetos; existir um aumento da população ativa, neste caso significa que mais pessoas poderão assistir e fazer a sua contribuição monetária e as várias escolas de música que poderão constituir uma mais-valia e uma diminuição de custos na composição musical dos projetos. O estudo que fizemos sobre a “paisagem cultural” da região também nos levou a conhecer que se está a gerar um potencial desenvolvimento cultural. Assim, através da elevada formação no domínio das artes e cultura no distrito, teremos profissionais competentes para executar bons projetos e também não nos podemos esquecer do associativismo que ainda está muito enraizado e ativo no Minho. Como condicionantes externas temos o aumento do número de idosos, que só poderão participar dependendo da sua condição física/mental; diminuição do número de jovens, devido também ao desemprego e precaridade das famílias; a agravada situação do país e a não incrementação de uma política cultural. Cada vez mais, o governo retira todos os incentivos económicos assumindo, assim, que a cultura não é essencial para o progresso do país.

Como na construção do nosso desenho de projeto, optámos pela abordagem *bottom-up*, se do exterior aparecerem algumas ameaças que até então, não foi possível identificar, ao construir “para cima”, haverá maior liberdade e mais flexibilidade de análise a qualquer sinal que surja, podendo assim ser estudada e ultrapassada.

A partir desta recolha e análise de dados, teremos o nosso material de trabalho para estruturar e desenhar um projeto cultural que desejamos que, em simultâneo, seja desafiante e inovador. Como refere Cerezuela (2011, p. 41) “[...] *és importante destacar la utilidad de disponer de un esquema de referencia a la hora de diseñar un proyecto*”.

Às oportunidades e condicionantes estudadas, podemos vislumbrar já algumas ideias interessantes: podemos agregar a vontade da direção de abertura dos espaços ao público, património histórico ainda um pouco escondido e os espaços restaurados e aptos para a realização de eventos. Podemos ainda criar uma dinamização com estas três mais-valias: desde exposições; ciclos de conversas; ciclos de conferências, cujos temas poderiam ser relacionados com o património, com o património cultural imaterial, com o percurso histórico da instituição ou com outros temas relacionados.

Contando que existe um museu e um valioso espólio, podemos viabilizar um ciclo de momentos musicais, podendo ser clássicos, em que o público, ao visitar o espólio, possa, em simultâneo, usufruir da música. Nos seus claustros restaurados, que emanam beleza, podemos realizar ciclos de cinema ao ar livre, teatro, performances ou outras atividades. Também com os utentes mais idosos, usufruindo das instalações do rés-do-chão, que têm fácil acesso, podemos dinamizar atividades que os ligue ao convívio com a comunidade vianense. Podem ser atividades em que estes possam assistir, como também intervir, com recurso às histórias de vida, aos ritos e tradições, aos percursos, marcos da história e da cultura, as palestras sobre o envelhecimento ativo ou outras. Não poderemos esquecer que os mais idosos são o cunho permanente de uma ancestralidade de conhecimentos.

Como o nosso *lugar* é uma instituição de cariz religioso e existe também a vontade da direção de abrir as portas ao turismo geral/religioso, pode ser usada a sua igreja, que fica dentro do mesmo espaço, uma vez que esta é de grande riqueza artística, podendo ser fomentadas visitas guiadas e também momentos musicais, passando pela música clássica e música sacra. Aliando o potencial do órgão de tubos, que se encontra no coro alto da igreja, e o protocolo que a SCMVC tem com a Escola Profissional e Academia de Música de Viana do Castelo, podemos fomentar concertos diádicos comentados, tanto para crianças como para adultos. Onde para

além de se ouvir o som majestoso do órgão, podem ficar a conhecer este instrumento, a sua história e os compositores que escreveram para o efeito.

Neste leque diverso de propostas culturais, e tendo em conta o estudo pormenorizado do *place*, assim como as oportunidades e condicionantes, poderíamos debruçarmo-nos mais intensamente sobre as várias propostas que apresentamos, mas para não nos alongarmos demasiado, vamos só referir-nos a uma delas. Pretendemos que este projeto também promova a colaboração no debate, discussão e partilha de ideias no panorama cultural e artístico local. Ambicionamos que este, similarmente, tenha uma missão social, dando maior relevo a uma multidisciplinaridade de artistas emergentes que existem na cidade e arredores. Pretendemos alertar para que seja dado um novo valor ao nosso património cultural e, em simultâneo, ao nosso património “humano”. Neste sentido, apraz-nos a ideia, como já tínhamos referido, de utilizar o museu e o valioso espólio, para receber visitas guiadas, podendo, em sincronia, viabilizar um ciclo de momentos musicais, que poderiam ser intercalados por vários tipos de instrumentistas e cantores, desde a música clássica aos artistas emergentes. Fazendo uma espécie de desconstrução e desmistificação da ideia de que a arte seja ela de que área for, só pode ser elaborada, entendida e assistida por um determinado género de público. Entendemos que todas as pessoas têm o direito de ter acesso à cultura. Neste nosso projeto teremos a preocupação constante de consciencializar, estruturar e motivar a comunidade na criação de meios que facilitem a aproximação a estas nossas propostas culturais, fazendo com que este *lugar* passe a ser ponto de encontro, ajudando a descodificar, a entender a essência do património, do artista e da sua arte.

Nesta proposta cultural específica, tivemos o cuidado de analisar os prós e os contras. Verificámos que as oportunidades são múltiplas, temos o *lugar*, o museu, o riquíssimo espólio, a vontade da direção de abrir este espaço ao público e um reduzido gasto financeiro, uma vez que a SCMVC tem protocolo com as Escolas de Música. Os artistas emergentes poderão colaborar como forma de se promoverem. A única condicionante que detetámos é o facto de existirem barreiras arquitetónicas, o que poderá limitar a entrada a algum tipo de deficientes motores.

Para todas as outras propostas culturais que também apresentamos, tivemos sempre o cuidado de não entrar em colisão com as oportunidades e as

condicionantes. Para estas atividades, é necessário grande investimento de capital, até porque com o aumento das visitas guiadas vai haver um incremento financeiro e as parcerias que a direção tem vontade de criar irão igualmente ajudar financeiramente. Concomitantemente, será preservado o seu património, o seu aspeto religioso e as suas vontades.

Como podemos constatar, há aqui uma possibilidade de se estabelecer uma relação entre a noção de *place-specific* e o desenho de projetos culturais, realizando na prática uma série de linhas que podem ser seguidas. Realizámos, assim, **um pré-desenho de projeto cultural de acordo com a estratégia que propomos**. Mais uma vez constatámos que, para desenhar um projeto cultural em *site-specific*, devemos ter presente a multiplicidade arquitetural, a diversidade de emoções, a estética de contrastes, as diferentes dimensões e as diferentes naturezas. Concluindo, demonstrámos que, em vez de chegarmos com uma ideia pré-concebida, fomos ao lugar, fizemos um estudo e análise de todas as suas potencialidades e, a partir dessa análise, é que se gerou a ideia.

### **5.1 - Previsão de mecanismos de implementação e avaliação do projeto**

Para que um projeto chegue à sua conclusão, deve ser planeado com muita prudência e perfeição, pois o seu fim súbito e confuso pode acarretar problemas, não só de imediato, como também a longo prazo, principalmente, quando algumas situações inesperadas podem ocorrer, ficando sem capacidade de serem resolvidas. Roldão (1992, p. 265) destaca como importante nesta fase os seguintes aspetos: *“Aspetos humanos e organizacionais. Aspetos técnicos. Aspetos orçamentais e financeiros”*, acrescenta ainda que *“O final do projeto é uma fase de transição, tão importante como outra qualquer. Requer outro estilo de gestão...”*.

Preparámo-nos, então, para a fase de implementação. Antes de levar a cabo um projeto, deve ser já responsabilizada e orientada a equipa, todos os membros devem estar inteirados dos objetivos, saberem qual o caminho que deve ser seguido, tendo sempre presente todos os detalhes necessários para a sua execução, entre outros, a nível de ideias, ações e gestão. A implementação na abordagem *bottom-up* envolve uma confirmação prévia de que a organização não tem restrições humanas e organizacionais, visto que tudo o que foi planeado tem de ser colocado em ação.

Como já existe uma avaliação contínua ao longo do projeto, se subsistir alguma dúvida ou problema, haverá já de antemão garantidos meios que se poderão utilizar para superar esses obstáculos.

Quando nos aproximámos da fase de implementação do projeto, chegámos ao ponto em que todas as ações planeadas são colocadas em ação. Após termos elaborada uma importante análise SWOT, no capítulo anterior, foram encontradas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. As forças e as oportunidades são os pontos positivos. Quanto às fraquezas e ameaças são todos os obstáculos que necessitam de serem ultrapassados, tendo de se garantir meios para os superar.

Antes de implementar um projeto, devemos fazer uma abordagem consistente, testada e aprovada. Sendo assim, são reduzidos ou eliminados os riscos de erros e a garantia de qualidade deve ser planeada, incorporada e mantida em todas estas fases. Segundo Raynal (1996, p. 85) na fase de implementação deve ser feita a primeira avaliação “...da obtenção das condições de sucesso; da coerência entre metodologia, conteúdo, objetivos, meios e obrigações, e também do modo como são estudados os obstáculos e a hipóteses para que seja possível transpô-los”, ou seja, avaliar a conformidade da ação e dos meios com os objetivos.

Cerezuela (2011, p. 207) explica que a principal razão pela qual se avalia um projeto cultural é para o melhorar, tanto no seu desenvolvimento atual, como em futuras edições, reorientar os objetivos, alteração de conteúdo, alteração do modelo de gestão e planificação, alteração de destinatário, podendo, em simultâneo, justificar que continuem, ampliem, completem ou modifiquem as existentes. A avaliação serve, também, para tomar decisões internas relativas às instituições, para a verificação profissional, para um aumento de categoria, para um prémio. Contudo, além de beneficiar, também pode ser por uma questão negativa, como um castigo ou um despedimento.

Cerezuela (2011, p. 205) define avaliação de projetos culturais como “*Proceso por el cual se valora la trayectoria y los resultados de un proyecto cultural*”, dividindo a definição de avaliação em quatro níveis: o primeiro nível limita-se a conhecer em que medida os objetivos do projeto se cumpriram; o segundo, até que ponto o projeto foi bem definido; o terceiro, em que medida o processo de produção foi bom e, em quarto, até que ponto a avaliação foi um instrumento útil para tomar decisões sobre

o mesmo ou em futuros projetos. Cerezuela resume ainda estes níveis da seguinte forma:

*“La evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos.”* Cerezuela (2011, p. 206)

Como podemos verificar, a avaliação requer uma organização e recursos específicos, sendo um fator ligado ao processo de gestão global da intervenção e passando pelas várias fases do projeto.

Martinell (2001, p. 76) faz uma divisão simples das fases de avaliação de projetos de cooperação cultural:

- Avaliação de resultados:
  - Grau de realização dos objetivos desejados;
  - Razões que permitam ou impeçam de conseguir a realização dos objetivos;
  - Se os objetivos estavam bem planeados.
- Avaliação do processo e as suas diferentes fases:
  - Calendário de preparação de atividades;
  - Calendário de desenvolvimento de atividades;
  - Resposta dos destinatários;
  - Organização;
  - Recursos humanos, equipa de trabalho;
  - Recursos infraestruturais;
  - Ajuste e controlo de orçamento;
  - Relação com outros agentes;
  - Comunicação e difusão;
  - Outros;
  - Aspetos positivos e negativos a manter ou a modificar para melhorar o projeto.
- Avaliação do impacto (a longo prazo e responsabilidade política) e avaliação económica:

- Alterações sobre o contexto geral e cultural do projeto;
- Aspectos da política cultural a manter ou a modificar.
- Avaliação Económica:
  - Balanço;
  - Desvios de orçamento.

Depois de analisarmos a avaliação de projetos de cooperação cultural de Martinell (2001), verificámos que existem algumas semelhanças com a avaliação que faz Cerezuela (2011) para projetos culturais, embora este seja mais específico e completo. Cerezuela (2011, pp. 208-211) começa por explicar que se avaliam os projetos culturais em vários âmbitos: no âmbito do contexto, sabendo se o ponto de partida do projeto era correto; no âmbito dos objetivos ou resultados, em que medida se conseguiu os resultados que se haviam fixado; no âmbito da definição, se os destinatários, os conteúdos, as estratégias, as ações e o modelo de gestão foram bem escolhidas para obter os objetivos; no âmbito do processo, se todos os elementos de implementação tiveram bom funcionamento, de acordo com o previsto e, no âmbito da finalidade, se a repercussão do projeto, a longo prazo e em grande escala, nos indica o impacto do projeto.

Às perguntas para quem, a quem, quando e como se realiza esta avaliação, Cerezuela, refere o seguinte:

- Para quem se realiza a avaliação?  
A definição deste ponto é muito importante, porque pode depender da orientação, do rigor, da extensão e da prudência de levar a cabo a avaliação. Convém saber se é um pedido de alguém ou se é iniciativa nossa. Quem a vai ler e que consequências podem daí advir.
- Quem realiza a avaliação?  
Este é um dos pontos mais delicados, porque dele depende a fiabilidade e credibilidade, não só dentro da equipa, mas sobretudo a nível externo. Por isso, é necessário eleger bem que agentes vão desenvolver esta avaliação e qual os modelos selecionados. Destaca duas grandes orientações: a primeira, a própria equipa deve fazer uma avaliação de “dentro para fora”, ou seja, uma autoavaliação e a segunda, um agente externo à equipa deve fazer uma avaliação desde “fora para dentro”.
- Quando se deve realizar a avaliação?

Esta deve ser feita ao longo de todas as suas fases. Planificação, execução e final. Pode, em simultâneo, realizar-se uma *avaliação contínua*, ou seja, avaliar constantemente ao longo do projeto. Esta avaliação permanente é pouco profunda e serve para detetar disfunções. Podendo ser feita através de reuniões regulares. A *avaliação final*, que se efetua mesmo na conclusão do projeto, serve para detetar em que medida se conseguiram atingir os objetivos e funcionaram corretamente todos os elementos de gestão do projeto.

- Como avaliamos?

Devem ser destacadas três fases. Uma descritiva, em relação aos dados recolhidos. Outra comparativa, com os resultados esperados. É de salientar que estas duas fases empregam métodos perfilados na fase de desenho de projeto. A terceira é analítica, com as valorizações que se querem destacar. Esta deve ser feita através duma análise SWOT.

Verificámos a forma como alguns autores avaliam os seus projetos, mas nenhum dos estudados refere a avaliação de um projeto cultural que seja realizado num determinado *lugar* e com abordagem *bottom-up*, que é o nosso caso. No entanto, Cerezuela (2011, p. 219) refere que *“No existe una lista universal de indicadores válidos para cualquier proyecto. Si cada proyecto tiene unos objetivos propios, ha de tener sus propios indicadores de evaluación. Cada equipo debe establecer los que le son más adecuados para cada proyecto.”*

A avaliação do nosso projeto acompanhará o seu percurso processual de baixo para cima, sendo avaliado conforme a sua construção. Não podemos descurar que um projeto elaborado para determinado *lugar* engloba mais sensibilidades, costumes, memória e perceções. A avaliação dos custos e a precisão das estimativas de baixo para cima serão encaminhadas pela dimensão da dificuldade das atividades individuais ou dos grupos de trabalho. Também poderão ser utilizados alguns métodos *standards* e estruturais para recolher dados, ajudar a concretizar o projeto e a fixar metas. Considerámos a pesquisa de opinião individual ou coletiva dos grupos de discussão muito importantes. A observação e as entrevistas sobre a satisfação e os hábitos poderão ser também instrumentos fundamentais para fazer a avaliação neste tipo de abordagem.

Um projeto com as características do nosso, que é constituído sem uma ideia pré-definida e segue uma estrutura que é muito flexível, é um projeto que necessita de estar sempre em constante avaliação. Para que haja um feedback sobre esta avaliação, as dúvidas ou incertezas que vão aparecendo, no nosso projeto, são colocadas e, quando regressam em forma de resposta, transformam-se em informações, que, posteriormente, transformaremos em avaliação, podendo ou não esta análise condicionar o projeto. Esta avaliação permitirá, ao longo do processo, verificar se os objetivos estão a ser realizados, permitirá assegurar se os eventos vão dar o resultado esperado, saber dar resposta às mudanças, se estas existirem, permitindo, no final, ficar com a certeza de qual foi o efeito do projeto e, assim, podermos tomar a decisão de estar a seguir o caminho certo e se podemos continuar ou temos de parar.

O nosso projeto exploratório, nesta etapa, teve apenas a primeira fase do conhecimento. Com base nesse conhecimento, desenhamos uma estrutura de um projeto cultural, cuja implementação e avaliação só se está ainda a antever, o que pensamos ser um desafio, mas também uma necessidade.



## 6 - O desenho de projetos culturais *place-specific*.

Não seria possível compreender a transcendência das variações que o desenho de projetos culturais *place-specific* experimentou sem termos realizado a investigação e as análises críticas sobre os seus conceitos principais. Não obstante, no decorrer desta investigação, poucos estudos temos encontrado sobre o desenho de projetos culturais e as suas metodologias. Desta forma, ainda, sentimos mais dificuldade quando nos decidimos por desenhar projetos culturais em *place-specific*.

Para compreendermos como desenhar um projeto, foi necessário o conhecimento, também, do meio envolvente e de outras instituições que, apesar de não trabalharem para um *site-specific*, demonstraram-nos como eram feitos os seus desenhos de projeto. Cada instituição observa e estuda de diversas formas o seu próprio meio e o meio envolvente, embora usando uma linguagem comum e uma base muito semelhante entre elas. De acordo com este conceito, entendemos que os impactos dos seus procedimentos são gerados por ações concretas, mas que diferem dos nossos objetivos. Sustentámos que para desenhar um projeto cultural num *place-specific* é necessário analisar outros itens, características, dimensões e até impactos institucionais internos, no caso de existirem.

Segundo Cerezuela (2011, p. 15) desde os anos setenta, o mundo cultural público e privado tem-se baseado num princípio ingénuo de que uma boa ideia pode converter-se em realidade se a soubermos arroupar com vontade e com generosidade profissional. Embora esse conceito já tenha sido melhorado, ainda existem muitos gestores culturais que propõem projetos com ideias inoportunas. Verificámos em campo que este tipo de ideias e princípios ainda existem, pois muitas das questões por nós efetuadas nas nossas entrevistas às instituições causavam bastante dúvida, principalmente, quando questionávamos quem era o seu público-alvo, quais os objetivos, a metodologia, etc.

A partir do nosso estudo, podemos apontar que para estruturar um projeto cultural em *place-specific*, com a abordagem *bottom-up*, precisamos de ter respostas, mas não necessitamos de as ter de antemão. Estas podem ser encontradas ao longo de todo o processo. Como se tem observado ao longo desta dissertação, a adoção de uma visão sobre projetos culturais em *place-specific* deverá ser suficiente para definir

um modelo de intervenção com um conjunto de valores e estratégias, que conduzirão à aplicação estrutural de um desenho de projeto cultural.

Em definitivo, o determinante, ao desenhar projetos culturais *place-specific* e ao adotar uma ou outra direção, tem de recair, sempre, sobre as linhas de estudo e a pesquisa, incluindo até a comparação com o *lugar* escolhido. De acordo com esta visão, defendemos que o desenho de projetos, no campo da cultura e num *place-specific*, só terá uma conceção prioritária e válida quando os modelos escolhidos forem usados, especificamente, com essa finalidade. Depois dos diversos estudos e da observação, devemos considerar que um projeto cultural num *site-specific* tem de ser sempre desenhado à imagem do lugar. Este lugar implica não só o lugar físico, mas o lugar num todo, ou seja, um conhecimento geral de tudo.

## **6.1 - Metodologia proposta**

Tendo em consideração toda a nossa investigação e estudo sobre o desenho de projetos culturais em *place-specific*, auxiliados por alguns argumentos anteriores e a relevância, principalmente, de alguns (poucos) autores, promovemos a vontade de superar as velhas ideias existentes de que não são necessárias metodologias específicas, por estas serem meramente intuitivas.

Neste sentido, poderemos aplicar uma das possibilidades metodológicas no desenho de projetos culturais, sempre que este, objetivamente, seja em *place-specific*. Concordamos quando Cerezuela (2011, p. 26) afirma que um projeto não passa de uma ferramenta útil que nos serve de guia, tanto na sua concetualização, como na sua aplicação concreta. Não existe um esquema único e válido para todos os projetos. Um projeto pode variar segundo uma equipa de gestores, segundo uma instituição, segundo o tempo disponível para a sua elaboração, a origem, a amplitude, a envergadura e a novidade. Podemos acrescentar que num projeto *place-specific* não se coloca sequer a possibilidade de “poder” mudar. Ele efetivamente, muda mesmo, conforme o *lugar*. Por essa razão, esta nossa possibilidade metodológica não poderá ser definida como uma ciência exata para a globalidade do projeto, mas sim servirá como uma base, que poderá servir como guia, a quem desejar desenhar projetos culturais em *place-specific*. A possibilidade metodológica criada por nós, que passamos a descrever, passará por sete fases.

Ao desenhar um projeto cultural num *site-specific* não podemos ir com uma ideia ou ideias já preconcebidas. Estas vão **nascer com o conhecimento**, ou seja, a possibilidade de desenharmos um projeto, no qual pode existir uma grande capacidade criativa, com a aptidão de sermos surpreendidos por tudo o que o *lugar* nos pode dar. Se não conhecêssemos o *lugar*, nunca poderíamos desenhar nada igual. Esta fase a que chamamos fase zero, é imprescindível quando trabalhamos num *place-specific*.

Quando se pretende realizar um projeto cultural num *place-specific*, a segunda diligência é encontrar o **lugar de implementação do projeto**. Esta será chamada de primeira fase. Será necessário fazer um estudo sobre todas as características do *lugar*, do contexto social, de todas as dinâmicas, todo o seu potencial, do património e dos espaços físicos. A grande diferença é que, para Cerezuela, se não tiver estes elementos pode-se ter um projeto mais fraco, que vai dar mais trabalho, mas não se deixa de ter esse projeto. No nosso caso, não existe simplesmente projeto, porque este só será desenhado á posteriori, na sequência desta unificação com o *lugar*.

Seguidamente, passamos ao que chamamos segunda fase, a **análise e diagnóstico da situação**, que compreende um conjunto de parâmetros que surgem na hora de decidir um projeto no já estudado e determinado *lugar*, onde serão analisados as oportunidades e os constrangimentos, os recursos, os pontos fortes da situação, os aspetos positivos, as carências e as insuficiências. Esta metodologia de diagnóstico conseguirá ver para lá das aparências. Concordamos com Boutinet (1990, p. 261) quando argumenta que “[...] é desenvolver as suas capacidades de curiosidade, de mobilidade cognitiva de modo a quebrar as formas habituais de compreensão [...] construir um projeto é, antes de tudo, construir toda uma metodologia de apreensão das oportunidades”.

**A decisão das escolhas estratégicas** será a terceira fase. Após todo o conhecimento do lugar, de sabermos as oportunidades e os constrangimentos, o projeto será especificado através da exposição de uma estratégia apropriada. Esta reside na escolha de um certo tipo de ação, que levará a ultrapassar os obstáculos. No nosso projeto, optámos por uma abordagem *bottom-up*, como já foi referenciado em capítulos anteriores, por se adaptar melhor aos nossos objetivos, dando aos intervenientes flexibilidade e liberdade de escolha e de opinião.

Consideramos a **planificação** como a quarta fase. A planificação das diferentes atividades é uma das fases mais decisivas. Esta deve ser ordenada segundo uma graduação temporal. A planificação deve organizar as diferentes fases da ação a levar a cabo, permitindo a cada participante no projeto demarcar os prazos previstos para as fases que lhes são confiadas. Podemos aqui formar uma espécie de rede para colocar as várias tarefas por determinada ordem e cronologia, ficando todos conhecedores, atentos e ligados para a realização do projeto. Segundo Cerezuela, (2011, p. 163) a designação de planificação pode ser usada com outros termos, ou seja, produção quando ligada à gestão privada, gestão apesar de ser usada como termo genérico; plano de trabalho, entendido como um conjunto de tarefas a realizar na fase de produção; cronograma ou plano de tarefas, quando se refere diretamente aos instrumentos de trabalho que podem ser usados neste capítulo. No nosso desenho de projeto, a planificação é importante, mas ao longo de todo o processo, poderá ser alterada a nível de conteúdo e de prazos, porque na abordagem *bottom-up*, ao planificar estamos em simultâneo a avaliar, tornando-se mais fácil tirar ilações sobre se esta estará a ser correta ou não e infletindo-a num sentido mais realista e mais adaptado às circunstâncias da situação.

Surge então a quinta fase, que é a **implementação**, onde a equipa executora do projeto já conhece os objetivos e ao utilizar a análise SWOT, faz a prevenção e esclarece as dúvidas existentes. As desvantagens têm a ver com o tipo de abordagem utilizada antes da implementação, pois se não existir, surgirá sempre a possibilidade de riscos de erro. O nosso desenho de projeto vai ser implementado durante todo o seu processo de criação, por isso não precisamos de procurar um local, porque já temos um *lugar* definido à priori e o seu conhecimento. A implementação na abordagem *bottom-up* envolve uma confirmação prévia de que a organização não tem restrições humanas e organizacionais, visto que vai ser posto em ação tudo o que foi planeado. Como a avaliação contínua já dura ao longo do processo, se aparecer um problema, já existirão meios de o colmatar.

Sexta e última fase, a **avaliação**. Na nossa metodologia, esta tem de acompanhar todo o projeto e não se deve apresentar só na fase terminal, mas durante as outras quatro fases. Pode ser até uma avaliação simples, mas servirá de guia para o projeto ao longo da sua conceção. No subcapítulo “Noção de Projeto”, constatou-se que o projeto na sua forma mais simples, não é mais do que cada decisão que tomamos diariamente, agora que chega à reta final, mantemos a ideia de que os projetos que

se fazem diariamente na vida quotidiana são, também, constantemente, avaliados. Ainda que existam diferentes modelos de avaliação que se podem aplicar aos projetos culturais, o mais utilizado é o modelo por objetivos. Mas não se devem descurar os outros modelos de avaliação, talvez menos conhecidos e utilizados. No nosso projeto, e mediante a abordagem (*Bottom-up*) escolhida, apesar de considerarmos a fase de pós-produção importante, porque é nesta fase que mediante análise detalhada se dará o processo de efetiva avaliação final, não podemos dissociar esta avaliação da que faremos ao longo de todas as fases do desenho de um projeto. A avaliação, na pós-produção, serve, essencialmente, para, posteriormente, se poder melhorar, reorientar objetivos, alterar conteúdos, inclusive justificar se existir a vontade de uma continuidade.

Concordamos com Boutinet (1990, p. 267) quando constata que “*A avaliação de um projeto não pode limitar-se à utilização de um só critério. Ela é sempre multicriteriosa, respeitando assim a complexidade do Projeto*”. Como já foi referido, a avaliação no desenho de projeto *place-specific* também será feita ao longo de todo o processo, utilizando os critérios que a equipa de trabalho considerar necessários.

A metodologia que propomos parece-nos ter uma base consistente e lança-nos num caminho de inovação. Qualquer desenho de projeto cultural num *place-specific* pode ter como princípio fundador estas cinco premissas. Esta metodologia, além de ser estratégica, também é organizacional. Em qualquer metodologia aplicada existe sempre as vantagens e as desvantagens e é isso que vamos falar no subcapítulo seguinte.

## **6.2 - Vantagens e desvantagens**

Raynal (1996, p. 273) constata que qualquer projeto cultural, atualmente, é confrontado com um determinado número de imperativos incontornáveis, tais como: diminuir os custos, reduzir prazos, melhorar a qualidade, aumentar a reatividade, adaptar-se aos mercado e às necessidade dos clientes, inovar e produzir melhor.

De acordo com as linhas orientadoras da nossa metodologia, quando seguimos, sequencialmente, as sete fases que propomos para o desenho de um projeto cultural em *place-specific* poderão existir vantagens e desvantagens.

- Fase 0 – **Nascer com o conhecimento** – A isenção de ideias preconcebidas tem como vantagem a inspiração de criar, a flexibilidade de trabalhar e a surpresa do que pode surgir. Tem como desvantagem a indeterminação, a dificuldade em definir custos, tornando-se mais complexo quando se pretende obter patrocínios.
- 1ª Fase - **Lugar de implementação do projeto** – O conhecimento pormenorizado do *lugar* é a base de tudo. É a partir daí que tudo se constrói. Tem como vantagem conhecer toda a abrangência do lugar, penetrar no íntimo do local, conhecê-lo física e socialmente, facilitando assim as nossas escolhas e ajudando-nos a tomar decisões corretas. Teremos ainda uma melhor utilização dos recursos, melhor integração e melhor adequação ao público-alvo. Como desvantagem, dependendo da instituição que for, podemos ter dificuldade em conseguir obter informação pormenorizada sobre o *lugar*. Podem não facilitar o acesso ao espaço físico. Podem, simplesmente, não facultar a colaboração de que precisamos.
- 2ª Fase - **Análise e diagnóstico da situação** – Tem como vantagem uma contínua interrogação sobre o projeto e sobre o seu ambiente. Permitirá explorar as situações de forma metódica, impedindo qualquer derivação deste. Esta análise vai possibilitar a identificação de parâmetro, dos quais será pensado e concebido e ajudará a dissociar o diagnóstico interno do externo. É também uma vantagem podermos confrontar as finalidades e os valores, permitindo sair do seu carácter ainda inicial, diferenciando entre o que é possível e o desejável, ajudando a justificar a sua viabilidade. Como desvantagem poderão, em situações problemáticas de indeterminação, não serem suficientes as informações obtidas e ter de se recorrer a outro tipo de metodologia de diagnóstico. Se a confrontação não for bem diferenciada, entre finalidades e valores, poderá assumir um carácter confuso ou até uma confrontação de ideias.
- 3ª Fase - **A decisão das escolhas estratégicas**. No nosso projeto cultural em *place-specific*, a vantagem é criar estratégias após todo o conhecimento já obtido, tal como relacionar os aspetos internos e externos. Nos internos, as escolhas são feitas no tempo, ou seja, a curto ou longo prazo, otimizando

assim as escolhas. Nos externos, criar uma estratégia em relação ao espaço, resgatando todas as oportunidades e tornando as escolhas mais apropriadas e satisfatórias. Como desvantagem, se o tipo de estratégia não for a correta, levará a que as escolhas não sejam satisfatórias. Também se o conhecimento do *lugar* não for pormenorizado, não serão feitas as melhores opções.

- 4ª Fase - **Planificação** – Tem a vantagem de incorporar todos os aspetos relacionados com a periodicidade do projeto nas suas diferentes etapas, utilizando diferentes técnicas e estilos, desenvolvendo e distribuindo as ações de forma ordenada e sistemática. Num projeto normal tem como desvantagem o facto de, depois de estar planificado, ter por obrigatoriedade de ser cumprido, seja qual for a realidade ou trocas de circunstância. Mas, no projeto *place-specific* esta desvantagem não existe, porque ao utilizarmos a abordagem *bottom-up* vai existir toda uma flexibilidade, podendo ser alterada em qualquer momento do processo.
- 5ª Fase – **Implementação** - A principal vantagem é termos estudado e trabalhado no *lugar* de implementação do projeto, na medida em que foi lá que ele foi desenhado, já conhecemos todas as peças determinantes e já sabemos quais os objetivos a alcançar. Como desvantagem, temos o ser a primeira vez, nunca ter havido outro estudo sobre esta temática, para que possamos ter uma comparação, seja o *lugar* onde for, será sempre uma experiência nova.
- 6ª Fase – **Avaliação** – Tem a obrigatoriedade de ser elaborada durante todas as fases do projeto, dando assim a possibilidade de ter sempre a noção do percurso do mesmo, podendo detetar, facilmente, anomalias. Esta avaliação efetuada, também no final do projeto, tem a vantagem de sabermos se os objetivos foram cumpridos, se as datas funcionaram, se a equipa trabalhou bem e esteve motivada, etc. Não fazer uma avaliação, já por si só, é uma desvantagem, pois não se saberá se o projeto resultou, se há a possibilidade de haver uma continuação ou mesmo se, com base neste, se pode elaborar um novo. Esta fase é a que está mais diretamente ligada ao nosso projeto, porque numa abordagem *bottom-up* a avaliação é feita de baixo para cima,

passando por todas as fases do processo. Não fazendo esta avaliação será muito difícil de saber se o projeto funcionou bem ou se teve anomalias.

## 7 - Conclusão

Neste estudo tivemos como problema central a necessidade de se produzir estudos críticos sobre o desenho de projetos culturais. Durante todo o percurso desta dissertação, refletimos e investigámos sobre como desenhar um projeto cultural, não num contexto indiferente, mas sim num *lugar* específico, que neste caso tem o seu epicentro numa instituição de renome desta cidade. Este *lugar*, que ao longo deste percurso nos referimos uma multiplicidade de vezes, deve ser entendido como algo que não só abrange o espaço físico, mas também o aspeto social, aliando-o a um conhecimento multidimensional, que dará primazia à sua história, à sua memória, às suas valências e às suas oportunidades.

A partir do estado da arte, com propósitos científicos sobre este tema, constatámos a quase inexistência de estudos sobre estas dinâmicas. Por essa razão, foi desenvolvido um quadro de referências teóricas, onde se deu especial destaque ao estudo generalizado de projeto, projeto cultural e desenho de projetos culturais em *place-specific*. Apesar do nosso tema central ser num *place-specific*, não descurámos o estudo sobre outros locais, onde também se faz cultura nesta cidade, o que ainda ajudou a sustentar melhor esta reflexão mais teórica.

Este estudo não teria o mesmo sucesso se não tivéssemos a visão científica e empírica de David Roselló Cerezuela, através da sua publicação “Diseño de evaluación de proyectos culturales”, a única bibliografia que encontramos direcionada, diretamente, para o nosso trabalho.

“En la gestión cultural debemos asumir el trabajo por proyectos como una herramienta de trabajo útil para garantizar el buen fin de nuestras actuaciones. Así, el proyecto es nuestro elemento de referencia durante todo el proceso y lo utilizamos para mejorar nuestro trabajo. Sin él trabajaríamos algo peor.”  
Cerezuela (2011, p. 25).

Constatámos bastante dificuldade no aprofundamento do estudo do conceito *place-specific* e tivemos como base um único artigo de Gabriela Vaz Pinheiro, “Para além do site: para uma definição da ideia de place-specificity”. Para melhor entendimento, contactámos várias vezes a autora, mas nunca obtivemos qualquer resposta.

A pesquisa feita através das várias técnicas de investigação que usámos, deu-nos a oportunidade de entrar neste tema com um maior realismo e permitiu alargar os conhecimentos destas dinâmicas no dia-a-dia e em contexto de trabalho. Ficámos mais esclarecidos e compreendemos melhor todas as dificuldades de conceção, implementação de um desenho de projeto cultural, bem como o ajuste que é necessário para o realizar num *place-specific*.

Considerando-se a importância do estudo do *place-specific* onde pretendemos implementar o nosso projeto, pensámos ser relevante transmitir que, dependendo do tipo de instituição, nem sempre todas as informações são dadas com clareza e simplicidade. Neste caso, na Santa Casa de Misericórdia de Viana do Castelo, as nossas entrevistas com os utentes não serão divulgadas, tendo sido feitas em contexto informal. Para algumas questões de cariz interno, também não obtivemos resposta. Apesar de algumas, poucas, contingências, ficámos com a perceção de que a Santa Casa de Misericórdia tem riqueza suficiente e não seria difícil integrar todas as suas características no nosso desenho de projeto.

Após este estudo ficámos elucidados sobre como se pode construir um projeto de raiz cultural, quais os seus procedimentos, as suas valências e dificuldades. As entrevistas, aos vários agentes das instituições culturais da cidade, contribuíram para entendermos e compararmos. Verificámos que para desenhar os seus projetos culturais nenhuma das instituições se baseava numa metodologia específica.

Viana do Castelo é uma cidade com grande potencial para o desenvolvimento de projetos culturais. No nosso entender, esta dissertação abre a possibilidade de se conhecer novas realidades, novas experiências, novas trajetórias e novas dinâmicas, no que diz respeito a projetos culturais, tendo em conta as especificidades quer da cidade, quer dos projetos, garantindo assim um espaço de abertura para uma maior diversidade cultural.

Como linhas mestras conclusivas, coube-nos, a nós, estudar, refletir e propor uma metodologia de desenho de projeto cultural em *place-specific*. É de notar que esta metodologia não poderá ser utilizada na generalidade dos projetos culturais, mas sim num *place-specific*. Ressalvamos que não podemos partir com uma ideia ou ideias já preconcebidas para realizar este tipo de projetos. Estas vão nascer com o conhecimento. Também verificámos que qualquer desenho que seja projetado para

um *place-specific* não poderá ser utilizado noutra *lugar*, só poderá ser implementado se forem realizadas as respetivas alterações, de acordo com respetivo *lugar*.

## 7.1 - Considerações finais

A Gestão Cultural como já foi referido anteriormente, não tem uma visão prioritária na abordagem do desenho de projetos culturais. A responsabilidade desta lacuna poderá dever-se ao facto de ser uma área de estudo ainda muito recente. Pretendemos com esta dissertação perspetivar outras investigações mais ajustadas e cada vez mais completas para responder “às novas” necessidades sociais e culturais.

Verificámos que Viana do Castelo tem uma grande potencialidade de locais onde podem ser desenhados projetos culturais. Também existem várias entidades preocupadas com a cultura e a desenvolverem projetos de grande interesse. Os dados deste estudo mostram ainda que as instituições/associações entrevistadas têm todas como base a mesma forma de desenhar os seus projetos culturais, estruturando-os de forma intuitiva e sem utilizar uma metodologia específica.

Salientamos também a importância que terá a programação deste projeto, sendo para nós uma experiência nova enquanto *site-specific*. Pretendemos, quando numa fase posterior a programação estiver decidida, promover uma forma de desenvolvimento social, cultural e humano e criar oportunidades de acesso a novas propostas culturais.

Concluimos que desenhar um projeto cultural, cuidando da sua programação, é como levar a cabo uma missão, é educar sensibilidades de apreciação humana, criando públicos mais esclarecidos. Na sociedade contemporânea urge conceber-se uma programação que seja o mais diversificada e abrangente possível. No nosso caso, em particular, deverá funcionar também como forma de cativar e seduzir o público-alvo.

Uma das maiores dificuldades deste estudo residiu, especificamente, na adequação das estratégias às características do *lugar* escolhido. Verificámos, neste caso específico, que para se obter profundo conhecimento sobre o *lugar*, foi necessário

uma interação e integração pessoal, constatando que os valores sociais não se constroem no isolamento, mas sim nas relações humanas.

Para terminar, gostaríamos de destacar um ponto importante. Apesar de não haver um esquema exclusivo e válido para todos os projetos, temos presente que em relação à sugestão da metodologia apresentada, e apesar da sua generalidade dentro do *site-specific*, poderá ser um contributo importante para aplicar no desenho de projetos culturais em *place-specific*.

## **7.2 - Investigação futura**

Constatámos que o desenho de projetos culturais *place-specific* não tem, todavia, um único caminho a seguir. Prendido a uma realidade cultural sempre diferente no espaço e no tempo, o desenho de projetos culturais deve saber adaptar-se a cada situação e evoluir com o passar dos anos. Sem pretendermos uma uniformidade, este conceito necessita ainda de algum aprofundamento, particularmente, quanto à delimitação dos seus marcos empíricos ou quanto ao tipo de relações que estabelece com outros conceitos gerais.

Noutras áreas também se trabalha com projetos, fazendo destes um elemento distinto e próprio. Na gestão cultural podemos e devemos fazer o mesmo. Para isso, será necessário munirmo-nos de ferramentas, criar métodos e estabelecer procedimentos. A realização desta dissertação foi de grande importância, na medida em que permitiu um maior conhecimento destas dinâmicas. Reconhecemos um enriquecimento de conhecimentos e uma visão mais abrangente sobre o tema. No entanto, será este trabalho, apenas um mero ponto de partida exploratório, já que nos parece pertinente, num futuro próximo, o aprofundamento de estudos nesta área, ainda tão pouco desenvolvida. Possuímos ainda, um conjunto de ideias mais ambiciosas, mas que implicarão um maior estudo e experimentação que se poderão situar no âmbito de futuros trabalhos de investigação, que poderão contribuir, seguramente, para enriquecer esta área da cultura, que é a Gestão Cultural.

Seria também motivador, para nós, desenhar, na prática um projeto e poder observar a sua aplicabilidade, podendo assim definir estratégias para que a investigação feita criasse uma ponte entre o conhecimento empírico e o conhecimento científico.

Na nossa opinião, esta dissertação deve ser observada como uma base de partida para uma multiplicidade de estudos que nesta área aprofundem e ampliem a base de conhecimento, designadamente, através da experimentação de outros desenhos de projetos, outros lugares e, quiçá, outras metodologias.



## 8 - Referências Bibliográficas

- Bell, J. (1993). *Como realizar um Projeto de Investigação*,. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.
- Boutinet, J. P. (1990). *Antropologia do Projeto*. Instituto Piaget.
- Brown, M. (1993). *A Gestão de Projectos com Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Carmo, H. F. (1998). *Metodologia da Investigação- Guia para autoaprendizagem*. Universidade Aberta.
- Carvalho, L. (2011). *Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal* . Chile: Consejo Nacional de La Cultura y las Artes, Gobierno de Chile.
- Cerezuela, D. R. (2011). *Diseño y evaluación de proyectos culturales* (Vol. 4). Ariel.
- Coelho, M. H. (1990). *As relações fronteiriças galaico-minhotas à Luz das Cortes do século XV*. *Revista da Faculdade de Letras. História. Nº 7*. Lisboa: Faculdade de Letras. História.
- Escaleara, J. P. (2014). *“Caracterização do contexto regional”*. Viana do Castelo.
- Fernandes, F. J. (1999). *Tesouros de Viana - Roteiro Monumental e Artístico* . Viana do Castelo: Grupo Desportivo e Cultural dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas* (Vol. 3). Instituto Piaget.
- Guerra, I. (1994). *Introdução à Metodologia de Projeto*. Lisboa: CET.
- Julianelli, L. (2004). Artigo comparação entre abordagens top-down e bottom-up.
- Kwon, M. (2008). Um lugar após outro: anotações sobre site-specificity. *Revista de programa de Pós graduação em artes*, p. nº 17.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (1988). *Fundamentos de Metodologia Científica*,. Editora Atlas S.A.
- Lewis, J. P. (2004). *Las Claves de La Gestión de Proyectos*. Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Foprmação, S.L.
- Macari, B. &. (2012). *Gestión Cultural para el Desarrollo - nociones, políticas y esperiências en America Latina*. Edição Arte y Património.
- Magalhães, A. (2013). *Práticas de Caridade na Misericórdia de Viana da Foz do Lima (Séculos XVI -XVIII)*. Viana do Castelo: Santa Casa da Misericórdia de Viana do Castelo.
- Martinell, A. (2001). *Diseño y elaboration de proyectos de cooperación cultura*. Madrid: Organizacion de Estados Iberoamericanos para la education la ciência y la cultural.
- Martinell, A. (2013). *Impactos de la dimensión cultural en el desarrollo*. Girona Espanha: Documenta Universitária.
- Melo, A. (2002). *O que é a Globalização Cultural?* Quimera.
- Menezes, L. (1679). *História de Portugal restaurado Tomo I*. Lisboa: Officina de João Galvão.
- Moreira, M. (1994). *O município e os forais de Viana do Castelo*. Viana do Castelo: Câmara municipal de Viana do Castelo.

- Pereira, M. O. (1997). *Misericórdia de Viana do Castelo, séc. XVI a XX: catálogo do Acervo Documental*. Viana do Castelo: Lions Club.
- Pereira, M. O. (1998). *1º Encontro das Misericórdias do Alto-Minho*. Viana do Castelo: Centro de Estudos Regionais.
- Pinheiro, G. V. (2001). Para além do site: para uma definição da ideia de place-specificity.
- Randolph, W. A., & Posner, B. Z. (1992). *Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Raynal, S. (1996). *Gestão por Projeto*. Institute Piaget.
- Roldão, S. V. (s.d.). *Gestão de Projectos- Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor Projetos e Edições Lda.
- Ruivo, M. A., & Ferrito, C. (2007, Janeiro a Março). Metodologia de Projeto: Colectânia Descritiva de Etapas. *Percursos*, pp. 1-38.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia* (Vol. 1). Mc Graw Hill.
- Santos, M. (2000). *Museu e Comunidade: Uma Relação Necessária*. São Paulo.
- Santos, M. L. (2010). *Novos Trilhos Culturais Práticas e Políticas*. Imprensa de Ciências Sociais.
- Schiefer, U. B.-D. (2006). *Método de Planeamento e Avaliação, Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Principia Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
- Schutz, A. (1979). *Fenomenologia e relações pessoais*. Rio de Janeiro: Zahar.

## **Anexos**

### **Guião das entrevistas**

**Nome da Instituição Entrevistada(o):**

**Responsável pela programação Cultural:**

#### **1. Formação do entrevistado**

##### **1.1. Formação académica:**

Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento

- 2. Como é que são tomadas as decisões quanto ao tipo de programação a desenvolver e quanto aos temas a abordar?**
- 3. Utilizam alguma metodologia específica quando desenham um projeto cultural ou o processo é mais intuitivo?**
- 4. De que forma é que articulam as ideias com os recursos? Partem dos recursos para a definição da ideia ou depois de terem uma ideia procuram os recursos necessários?**
- 5. Como é que incluem o meio envolvente e a comunidade em que estão inseridos nas decisões que tomam em termos de programação?**
- 6. Definem a programação por ciclos (por exemplo, anualmente) ou de acordo com as necessidades/opportunidades?**
- 7. Definem um público-alvo para cada projeto?**
- 8. De que forma subsidiam a vossa atividade?**
- 9. A atual crise tem alterado a vossa visão sobre o que é possível programar e sobre a melhor forma de o fazer?**
- 10. Podem descrever-me resumidamente as fases por que passou o vosso último projeto desde a ideia inicial até à sua implementação?**

