

Gestão Cultural Municipal e Formação de Públicos: O Caso do Palácio Anjos

Mestrado em Gestão Cultural

Inês de Miranda Cirne

Relatório de Estágio sob a orientação
da Professora Especialista Carla Cristina Miraldo Graça Cardoso

Caldas da Rainha

abril de 2026

Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha, do Politécnico de Leiria, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Cultural, realizado sob a orientação científica da Professora Especialista Carla Cristina Miraldo Graça Cardoso.



Figura 1. Fachada e localização do Palácio Anjos, Algés
Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras

Agradecimentos

Este relatório de estágio é o resultado de um percurso que não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas a quem devo um reconhecimento sincero.

À minha orientadora de mestrado, Professora Carla Cardoso, pelo rigor, pela exigência e pelas observações que, mesmo quando difíceis, me permitiram crescer academicamente. À Alexandra Canelas, orientadora de estágio, pela disponibilidade e pelo acompanhamento próximo. A confiança que ambas depositaram no meu trabalho foi fundamental para chegar até aqui.

À equipa do Palácio Anjos, em especial à Ana Paula Migalhada e à Helena Epifânio, pela abertura com que me receberam durante o estágio curricular, pela partilha de conhecimento e pela paciência com que responderam às minhas questões. Sem o acesso privilegiado que me proporcionaram ao funcionamento interno do equipamento, esta investigação não teria sido possível.

À Câmara Municipal de Oeiras e à Divisão de Cultura e Artes, por terem tornado possível a realização do estágio e por permitirem que a investigação se desenvolvesse com acesso a documentos e dados que de outra forma seriam inacessíveis.

Ao corpo docente do Mestrado em Gestão Cultural da ESAD.cr, pelos ensinamentos e pela exigência que moldaram a forma como hoje leio e analiso as práticas culturais. Em particular, às unidades curriculares que me fizeram questionar o que significa gerir cultura de forma responsável e comprometida com os públicos.

À minha família, pelo apoio incondicional ao longo de todo este percurso, mesmo quando a distância ou o cansaço tornavam tudo mais difícil.

Por fim, a mim própria, por ter insistido mesmo quando a tese parecia um horizonte permanentemente adiado. Chegar aqui é também uma forma de fazer as pazes com o processo.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objeto de estudo o Palácio Anjos, Centro de Arte Contemporânea sob gestão da Câmara Municipal de Oeiras, analisando de que forma a sua gestão cultural contribui para a promoção cultural e para a formação de públicos no concelho de Oeiras.

Partindo da tensão estrutural que caracteriza os equipamentos culturais municipais — entre autonomia técnica e dependência administrativa, entre missão artística e exigências de impacto quantificável —, a investigação procura compreender de que modo o Palácio Anjos navega estas contradições no quadro das políticas culturais locais.

A metodologia combina análise documental de instrumentos de planeamento municipal (Plano de Desenvolvimento Estratégico, Grandes Opções do Plano), observação direta realizada durante o estágio curricular entre fevereiro e abril de 2025, e entrevista semiestruturada à equipa de gestão do equipamento. A análise integra ainda dados estatísticos de visitantes e do serviço educativo relativos ao período 2019–2024.

Os resultados revelam que o Palácio Anjos opera num modelo de gestão municipal dependente, com autonomia curatorial limitada mas com uma estratégia de mediação cultural consistente, centrada no serviço educativo como dispositivo de formação de públicos. A análise das exposições realizadas evidencia uma linha programática diversificada que combina arte contemporânea nacional e internacional, com resultados diferenciados em termos de afluência, impacto educativo e sustentabilidade financeira. Identificam-se constrangimentos significativos na comunicação, na autonomia programática e na ausência de estratégias formais de avaliação qualitativa do impacto cultural.

A investigação conclui que, apesar das limitações decorrentes pelo modelo de governação municipal, o Palácio Anjos cumpre uma função de democratização cultural relevante no contexto do concelho de Oeiras, com potencial de ampliação mediante maior articulação entre as políticas culturais municipais e as práticas de mediação do equipamento.

Palavras-chave: *gestão cultural municipal; formação de públicos; mediação cultural; arte contemporânea; políticas culturais; Palácio Anjos; Câmara Municipal de Oeiras.*

Abstract

This internship report focuses on Palácio Anjos, a contemporary art centre managed by the Municipality of Oeiras, analysing how its cultural management contributes to cultural promotion and audience development in the municipality of Oeiras.

Drawing on the structural tension that characterises municipal cultural institutions — between technical autonomy and administrative dependence, between artistic mission and quantifiable impact requirements —, the research seeks to understand how Palácio Anjos navigates these contradictions within the framework of local cultural policies.

The methodology combines documentary analysis of municipal planning instruments (Strategic Development Plan, Major Planning Options), direct observation conducted during a curricular internship between February and April 2025, and semi-structured interviews with the venue’s management team. The analysis also incorporates statistical data on visitors and educational services covering the period 2019–2024.

The findings reveal that Palácio Anjos operates within a dependent municipal management model, with limited curatorial autonomy but a consistent cultural mediation strategy centred on the educational service as an audience-building device. The analysis of past exhibitions highlights a diverse programming approach combining national and international contemporary art, with varying results in terms of attendance, educational impact, and financial sustainability. Significant constraints are identified in the areas of communication, programmatic autonomy, and the absence of formal qualitative assessment strategies for cultural impact.

The internship report concludes that, despite the limitations imposed by the municipal governance model, Palácio Anjos fulfils a meaningful role in cultural democratisation within the municipality of Oeiras, with potential for expansion through greater alignment between municipal cultural policies and the venue’s mediation practices.

Keywords: *municipal cultural management; audience development; cultural mediation; contemporary art; cultural policies; Palácio Anjos; Municipality of Oeiras.*

Índice de Tabelas

Tabela 1. Metodologia de recolha e tratamento de informação	21
Tabela 2. Indicadores-Chave de Performance (KPIs) para avaliar a gestão do Palácio Anjos	24
Tabela 3. Programação do Palácio Anjos e do CAMB (2006–2025)	66
Tabela 4. Dados das exposições do Palácio Anjos — visitantes, perfil e distribuição geográfica (2019–2024)	73

Índice de Figuras

Figura 1. Fachada e localização do Palácio Anjos, Alég	iii
Figura 2. Linha do tempo do Palácio Anjos (1875–2018) Fonte: elaboração próprio	26
Figura 3. Cartaz da exposição Picasso. Mestre Universal Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras	28
Figura 4. Cartaz da exposição Amor Veneris Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras	29
Figura 5. Cartaz da exposição Povos Originários – Guerreiros do Tempo, de Ricardo Stuckert Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras	29
Figura 6. Registo fotográfico da visita às exposições simultâneas de 2025: Entre Esquinas: A Resistência dos Restos, Palácio Anjos Fonte: registo próprio	30
Figura 7. Distribuição dos visitantes do Palácio Anjos por género (2019–2024)	34
Figura 8. Gráfico de participantes e atividades do Serviço Educativo do Palácio Anjos (2019–2024) Fonte: elaboração própria com base nos dados do Palácio Anjos (Anexo 2).	36
Figura 9. Cronograma do estágio curricular no Palácio Anjos (fevereiro–abril 2025) Fonte: Elaboração próprio	41
Figura 10. Registo fotográfico de análise documental e estatística durante o estágio Fonte: Registo próprio	42
Figura 11. Registo fotográfico da exposição Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras, Palácio Anjos Fonte: Registo próprio	43
Figura 12. Diagrama síntese da análise do Palácio Anjos no quadro da política cultural municipal Fonte: elaboração própria	52
Figura 13. Constrangimentos estruturais identificados na governação do Palácio Anjos Fonte: elaboração própria	55
Figura 14. Quadro de recomendações para o desenvolvimento do Palácio Anjos Fonte: elaboração própria	61
Figura 15. Tabela comparativa da programação do Palácio Anjos e do CAMB (2017–2018) Fonte: elaboração própria	82

Índice de Siglas

AML – Área Metropolitana de Lisboa

ARTEMREDE – Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses

CAMB – Centro de Artes Manuel de Brito

CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

CMO – Câmara Municipal de Oeiras

DCA – Divisão de Cultura e Artes (Câmara Municipal de Oeiras)

DACTPH – Departamento de Artes, Cultura, Turismo e Património Histórico

DGARTES – Direção-Geral das Artes

KPI – Indicador-Chave de Performance (do inglês Key Performance Indicator)

MNAC – Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado

MUSEX – Museu Pedagógico do Sexo

OAC – Observatório das Atividades Culturais

PA – Palácio Anjos

PDE – Plano de Desenvolvimento Estratégico

PNA – Plano Nacional das Artes

RPAC – Rede Portuguesa de Arte Contemporânea

UDPH – Unidade de Dinamização do Património Histórico

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE SIGLAS.....	VIII
 <u>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO</u>	 <u>12</u>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	13
1.3 ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	14
 <u>CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE</u>	 <u>15</u>
2.1 POLÍTICAS CULTURAIS E EQUIPAMENTOS MUNICIPAIS EM PORTUGAL	16
2.2 PROMOÇÃO CULTURAL E FORMAÇÃO DE PÚBLICOS PELA ADMINISTRAÇÃO	18
 <u>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA</u>	 <u>21</u>
3.1 PERGUNTA DE PARTIDA.....	21
3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	22
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOCUMENTAL.....	23
3.4 OBSERVAÇÃO DIRETA	24
3.5 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	25
3.6 RESULTADOS ESPERADOS E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	25
 <u>CAPÍTULO 4: CONTEXTUALIZAÇÃO DO PALÁCIO ANJOS</u>	 <u>26</u>
4.1 ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	26
LINHAS DE ATUAÇÃO	26
4.2 PROGRAMAÇÃO DO PALÁCIO ANJOS APÓS O CAMB.....	27
4.3 PROGRAMAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO EDUCATIVO	30
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO.....	32
4.5 SERVIÇO EDUCATIVO	36
PARTICIPAÇÃO E DINÂMICA DAS ATIVIDADES EDUCATIVAS	37
PAPEL EDUCATIVO E SOCIAL DO SERVIÇO EDUCATIVO.....	39
 <u>CAPÍTULO 5: ESTÁGIO</u>	 <u>41</u>
5.1 ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DO ESTÁGIO	41
5.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	42
5.3 REFLEXÕES CRÍTICAS.....	45
 <u>CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</u>	 <u>47</u>
6.1 PERCEÇÃO DOS PÚBLICOS E PARTICIPAÇÃO CULTURAL	49

6.2 IMPACTO SOCIOCULTURAL DO PALÁCIO ANJOS NO MUNICÍPIO	52
<u>CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES</u>	<u>57</u>
7.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
7.2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES.....	58
7.3 RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	60
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>62</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>64</u>
ANEXO 1- PROGRAMAÇÃO DE 2006 ATÉ 2025.....	65
ANEXO 2- PÚBLICO-ALVO.....	73
ANEXO 3- GUIÃO DE ENTREVISTA.....	74
ANEXO 4- RESPOSTAS DA ENTREVISTA	75
ANEXO 5- DIÁRIO DE BORDO	78

Capítulo 1: Introdução

1.1 Contextualização e Justificação do Estudo

Os equipamentos culturais municipais ocupam uma posição estruturalmente ambígua nas políticas públicas locais em Portugal. Afonso (2008) descreve bem isso, no seu estudo sobre a Casa da Cerca, como a “relatividade da autonomia” dos programas de equipamentos de gestão municipal, onde Santos e Neves (2005) identificaram a caracterização do papel cultural das autarquias como estruturalmente “íngrato”. Por um lado, estes equipamentos são instrumentos de execução de estratégias culturais definidas pela tutela política, ou seja, sujeitos a orientações, validações hierárquicas e lógicas de *branding* territorial. Por outro, são espaços de criação, mediação e encontro, onde se espera que a programação artística responda a critérios de qualidade, risco curatorial e proximidade com as comunidades. Esta dupla função gera tensões reais: entre autonomia técnica e dependência administrativa, entre missão artística e exigências de impacto quantificável, entre a identidade do equipamento e a estratégia municipal que o enquadra.

O Palácio Anjos, Centro de Arte Contemporânea da Câmara Municipal de Oeiras, é um caso concreto onde estas tensões se tornam visíveis. Desde 2018, após o término do protocolo ¹com a família do colecionador Manuel de Brito: o espaço tem funcionado sem colecção e uma linha programática próprias, com programação enquadrada pelas orientações municipais e com um serviço educativo assegurado por contratação externa. Este conjunto de condições coloca questões pertinentes sobre a forma como um equipamento cultural municipal exerce a sua missão — e sobre os limites e possibilidades que o seu modelo de governação lhe impõe.

É a partir desta tensão que a presente investigação se constrói. O estágio curricular realizado no Palácio Anjos, entre fevereiro e abril de 2025, proporcionou um acesso privilegiado ao funcionamento interno do equipamento — às suas práticas de gestão, à sua relação com a estrutura municipal, às estratégias de mediação cultural e aos dados relativos aos públicos entre 2019 e 2024. Este contacto direto com a realidade empírica do espaço não se traduziu numa validação institucional do seu funcionamento, mas antes numa oportunidade de análise crítica e fundamentada das suas dinâmicas concretas.

A escolha do Palácio Anjos como objeto de estudo não é arbitrária. Nos últimos anos, os municípios portugueses têm vindo a assumir um papel cada vez mais central

¹ Protocolo que deu origem ao CAMB - Centro de Arte Manuel de Brito inaugurado a 29 de novembro de 2006

na promoção cultural, num contexto em que a descentralização de competências e a afirmação das autarquias como atores culturais de relevância crescem em paralelo com as exigências de sustentabilidade e de demonstração de impacto. Ao mesmo tempo, a gestão de espaços dedicados à arte contemporânea coloca questões específicas que não são facilmente resolvidas por modelos de gestão cultural genéricos: como justificar programas de arte junto de tutela política orientadas para indicadores de participantes? Como construir públicos para práticas artísticas que exigem disponibilidade e capital cultural? Como manter coerência curatorial num quadro de validação hierárquica?

São estas questões, observadas no terreno, que motivam e estruturam esta investigação.

A investigação não parte do pressuposto de que o Palácio Anjos cumpre ou não cumpre a sua missão. Parte da interrogação sobre *de que forma* a gestão cultural deste equipamento contribui — ou condiciona — a promoção cultural e a formação de públicos no concelho de Oeiras. As estratégias de programação, as parcerias estabelecidas, os mecanismos de mediação e os canais de comunicação são analisados não como evidências de sucesso ou fracasso, mas como práticas situadas num contexto institucional específico, com os seus constrangimentos e as suas potencialidades.

1.2 Objetivos do estudo

O Palácio Anjos apresenta características que tornam pertinente a sua análise: é um centro de arte contemporânea sob gestão da câmara municipal, sem coleção própria desde 2018, com programação enquadrada pelas orientações da Câmara Municipal de Oeiras e com um serviço educativo assegurado por contratação externa. Este conjunto de condições coloca questões concretas sobre a forma como o equipamento exerce a sua missão cultural.

Assim, a presente investigação procura responder à seguinte pergunta de partida:

De que forma a gestão cultural do Palácio Anjos contribui para a promoção cultural e para a formação de públicos no concelho de Oeiras?

Seguindo a perspetiva de Quivy e Van Campenhoudt ([1988] 2003), esta pergunta funciona como fio condutor da investigação, delimitando o objeto de estudo e orientando a recolha e interpretação dos dados. Para a operacionalizar, definem-se os seguintes objetivos do estudo:

- Avaliar o modelo de gestão do Palácio Anjos no quadro da política cultural municipal de Oeiras.
- Analisar de que forma a programação e o serviço educativo contribuem para a formação e diversificação de públicos.

- Identificar constrangimentos e oportunidades na gestão do equipamento.

1.3 Estrutura do Relatório

O presente relatório organiza-se em sete capítulos. O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, situando a investigação nos debates sobre políticas culturais, equipamentos municipais e formação de públicos. O Capítulo 3 descreve e justifica as opções metodológicas adotadas.

O Capítulo 4 contextualiza o Palácio Anjos, caracterizando o seu enquadramento institucional, programação e serviço educativo desde 2018. O Capítulo 5 relata a experiência de estágio curricular, descrevendo as atividades desenvolvidas e as reflexões críticas que delas emergiram. O Capítulo 6 apresenta a análise e discussão dos dados, articulando resultados empíricos com os quadros teóricos mobilizados. O Capítulo 7 expõe as conclusões, incluindo implicações para a política cultural local, contribuições para a área de estudo e recomendações para o desenvolvimento futuro do equipamento.

A relevância desta investigação é simultaneamente académica e profissional. Do ponto de vista académico, contribui para aprofundar o conhecimento sobre os modelos de governância de equipamentos culturais municipais em Portugal (Gama & Costa, 2021) — um campo onde a investigação empírica continua a ser escassa, sobretudo no que diz respeito a centros de arte contemporânea de média dimensão, como o demonstra o facto de estudos de caso análogos serem ainda raros na literatura portuguesa (Afonso, 2008). Do ponto de vista profissional, os resultados podem informar futuras decisões de gestão no Palácio Anjos e oferecer pistas aplicáveis a outros equipamentos semelhantes, nomeadamente no que respeita à autonomia programática, à estruturação do serviço educativo e às estratégias de comunicação com os públicos. O estágio curricular realizado entre fevereiro e abril de 2025 foi, neste sentido, fundamental: permitiu-me aceder ao funcionamento interno do equipamento e observar diretamente as práticas, as tensões e os processos de decisão que esta investigação procura analisar.

Capítulo 2: Revisão da Literatura e Estado da Arte

A gestão cultural é um campo claramente multidisciplinar, onde convergem contributos da sociologia, dos estudos culturais, da ciência política, da economia da cultura e da própria gestão. Qualquer investigação se inscreve num conjunto de debates e conceitos que a antecedem, e reconhecer esse enquadramento é uma condição de coerência teórica (Quivy & Van Campenhoudt, [1988] 2003).

A dimensão política da cultura assume particular relevância nesta investigação, uma vez que o estágio decorreu na Câmara Municipal de Oeiras. Albuquerque (2011) define política como um processo dinâmico através do qual um grupo chega a decisões que regulam as ações coletivas. Transposta para o campo cultural, esta definição permite compreender as políticas culturais como um conjunto estruturado de decisões, programas e práticas que produzem efeitos concretos nos territórios. A passagem da política enquanto dinâmica de poder (*politics*) para a política cultural enquanto instrumento de ação pública (*policy*) materializa-se na definição de prioridades, na afetação de recursos e na construção de estratégias culturais municipais.

Nesta relação entre cultura e espaço público, Arendt ([1961] 2006) oferece uma perspetiva particular e relevante. A autora entende tanto a cultura como a política como dimensões que se constroem no espaço público, enquanto arenas de formação de juízos, decisões e representações coletivas. A cultura não é neutra nem meramente contemplativa; implica escolhas, valores e formas de mediação do mundo comum. Esta abordagem é útil para analisar o papel dos equipamentos culturais municipais, como o Palácio Anjos, enquanto espaços de interseção entre administração pública, agentes culturais e cidadãos — não apenas locais de programação artística, mas estruturas que participam na construção da esfera pública contemporânea.

Sendo o Palácio Anjos um Centro de Arte Contemporânea com uma equipa responsável pela sua gestão, torna-se necessário aprofundar o domínio específico da gestão cultural. DeVereaux (2009) argumenta que esta não constitui uma disciplina autónoma no sentido clássico, mas antes um campo atravessado por discursos institucionais e práticas diversas. O conceito de "discurso de prática", proposto pela autora, permite analisar criticamente as formas institucionalizadas de pensar e gerir a cultura, bem como os modelos que orientam decisões e comportamentos no setor. Ao reconhecer a gestão cultural como um campo híbrido — que atravessa os setores público, privado e não lucrativo —, DeVereaux (2009) evidencia a necessidade de abordagens teóricas capazes de acompanhar essa complexidade. É precisamente esta hibridez que torna relevante, nos capítulos seguintes, a análise de como o Palácio Anjos se posiciona entre a missão artística e o enquadramento institucional municipal.

Neste contexto, importa distinguir dois paradigmas que têm orientado as políticas culturais públicas e que estruturam, de formas distintas, a relação entre instituições

e comunidades. Teixeira Lopes (2000) propõe precisamente esta distinção entre democratização cultural e democracia cultural como eixo central da reflexão sobre políticas culturais e espaço público. O primeiro paradigma assenta na ideia de que o acesso à cultura deve ser alargado a toda a população, aproximando os públicos de uma oferta considerada de qualidade — uma lógica em que o equipamento cultural é emissor e o público é recetor. O segundo vai mais longe: questiona quem define essa qualidade e defende que as próprias comunidades devem participar ativamente na criação e na definição do que conta como cultura (Teixeira Lopes, 2000). Como sublinha Matoso (2014), é esta segunda lógica que sustenta uma política cultural verdadeiramente transformadora — não centrada na distribuição da cultura, mas na sua produção partilhada com e pelas comunidades. Esta distinção não é apenas conceptual; tem implicações diretas na forma como um equipamento cultural programa, comunica e se relaciona com os seus públicos. No caso do Palácio Anjos, como se verá nos capítulos seguintes, as duas lógicas coexistem de forma não totalmente resolvida — o que é, em si mesmo, um dado relevante para a análise.

2.1 Políticas Culturais e Equipamentos Municipais em Portugal

A institucionalização das políticas culturais em Portugal é relativamente recente e continua a gerar debate. Albuquerque (2011) sublinha que a cultura enquanto domínio estruturado de intervenção pública ganha verdadeira expressão após a democratização. No entanto, a consolidação de políticas culturais integradas não ocorreu de forma linear nem homogénea, persistindo diferenças significativas entre municípios e entre modelos de atuação.

Ao nível municipal, esta discussão ganha particular relevância. Nas últimas décadas, as autarquias assumiram um papel central na provisão cultural, passando a gerir equipamentos, programar eventos, apoiar associações e promover a participação cultural. Martins (2021) demonstra que os municípios operam numa zona de interseção entre discurso político, planeamento estratégico e práticas culturais concretas — interseção que obriga a escolhas: que áreas privilegiar, que públicos priorizar, que modelos de financiamento adotar e que tipo de relação estabelecer com os agentes culturais locais.

O caso de Oeiras insere-se neste contexto. Os documentos estratégicos municipais, nomeadamente o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) e as Grandes Opções do Plano (GOP) para 2025, assumem a cultura como eixo estruturante do desenvolvimento do concelho (Município de Oeiras, 2025). Expressões como "Oeiras, Capital das Artes e da Criatividade" ou "Oeiras, Capital das Heranças Culturais" não são apenas slogans políticos; traduzem uma intenção de posicionamento territorial e simbólico.

A cultura surge associada não apenas à fruição artística, mas também à coesão social, à atratividade económica e à afirmação identitária do município.

Neste enquadramento, os equipamentos culturais municipais assumem um papel estratégico. O Palácio Anjos, enquanto centro dedicado às artes visuais e à mediação cultural, integra esta lógica de descentralização da oferta e de criação de centralidades culturais. As GOP 2025 destacam a modernização de equipamentos, a diversificação de públicos e a articulação entre diferentes unidades orgânicas como prioridades estruturantes. A análise destes documentos permite perceber que a cultura não é tratada como setor isolado, mas como parte de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento territorial.

A nível nacional, o Plano Nacional das Artes (PNA) reforça esta tendência ao defender uma maior articulação entre cultura, educação e território. Pires do Vale (2021) identifica, contudo, fragilidades na implementação do PNA ao nível municipal: apenas 13,6% dos municípios portugueses disponibilizavam publicamente um plano estratégico para a cultura, e a grande maioria mantinha uma visão demasiado localista da sua ação cultural, dificultando a articulação com os objetivos nacionais — defendendo a construção de estratégias culturais municipais coerentes, articuladas com equipamentos, escolas e comunidades, como condição para uma política cultural orientada para o desenvolvimento humano e para a democratização do acesso à cultura.

O contexto português revela, assim, um movimento crescente de valorização da cultura ao nível municipal, mas também desafios significativos: a coordenação estratégica, a sustentabilidade financeira dos equipamentos e a coerência das políticas culturais continuam a ser pontos críticos (Gama & Costa, 2021). É neste quadro que o estudo do Palácio Anjos deve ser entendido — não apenas como análise de um equipamento específico, mas como reflexão sobre a concretização prática das políticas culturais locais e sobre as tensões que lhes estão associadas. É justamente para aprofundar essas tensões — nomeadamente no que respeita à relação entre equipamentos municipais e os seus públicos — que o subcapítulo seguinte se debruça sobre as estratégias de promoção cultural e formação de públicos.

Importante referir que dentro do universo dos equipamentos culturais municipais, os centros de arte contemporânea ocupam uma posição particular. Ao contrário de bibliotecas, escolas de música ou teatros — equipamentos com públicos mais consolidados e lógicas de utilização mais familiares —, os centros de arte contemporânea trabalham com práticas artísticas que exigem disponibilidade, curiosidade e um determinado capital cultural prévio. Bourdieu ([1979] 2006) mostrou que as preferências estéticas e as práticas de consumo cultural não são inatas, mas resultam de processos de socialização e de trajetórias educativas específicas — o que significa que o acesso à arte contemporânea tende a reproduzir desigualdades sociais se não houver uma intervenção deliberada de mediação e formação de públicos. O conceito de *habitus* — enquanto conjunto de disposições incorporadas que orientam as práticas culturais de cada indivíduo — é central para compreender por que razão certas

audiências se relacionam naturalmente com a arte contemporânea, e outras necessitam de mediação ativa para o fazer. Este facto coloca desafios acrescidos à gestão: como justificar o investimento público num equipamento que tende a atrair públicos mais restritos? Como garantir que a missão de mediação cultural não cede à pressão dos indicadores de afluência? E como manter coerência programática num quadro de validação hierárquica? São estas as questões que os capítulos seguintes procuram responder a partir da análise concreta do Palácio Anjos — e que justificam a escolha deste equipamento como caso de estudo.

A especificidade dos centros de arte contemporânea como equipamentos municipais — posicionados entre a missão artística e a obrigação de prestação de contas a uma tutela política — é, assim, o ponto de partida desta investigação. Compreender como o Palácio Anjos navega estas tensões exige também um enquadramento teórico sobre as práticas de promoção cultural e formação de públicos, que o subcapítulo seguinte desenvolve. As opções metodológicas e os instrumentos de análise utilizados para estudar estas dinâmicas são apresentados no Capítulo 3.

2.2 Promoção Cultural e Formação de Públicos pela Administração

A promoção cultural e a formação de públicos são dimensões centrais das políticas culturais contemporâneas, sobretudo quando falamos de equipamentos públicos. A literatura sociológica demonstra que o acesso à cultura não é neutro nem igual para todos. A este propósito, Bourdieu ([1979] 2006) constitui uma referência incontornável: ao mostrar que as práticas culturais estão profundamente marcadas pelo capital cultural, escolar e social, o autor evidencia que o contacto com bens culturais resulta de processos de socialização, condições materiais e disposições incorporadas ao longo do tempo — e não de uma propensão natural ou universal. Esta perspetiva tem implicações diretas para a gestão de equipamentos públicos: programar não é suficiente para garantir participação, porque as barreiras ao acesso são simultaneamente simbólicas, económicas e sociais.

É neste contexto que a mediação cultural ganha relevância. A mediação não deve ser entendida como complemento decorativo da programação, mas como instrumento estruturante da democratização cultural. Oficinas, visitas comentadas, programas educativos, parcerias com escolas e projetos participativos são estratégias que procuram reduzir as distâncias entre instituições culturais e públicos. Matoso (2014) sublinha que a atuação de proximidade dos equipamentos municipais pode gerar vínculos mais duradouros com as comunidades, favorecendo práticas culturais continuadas e não apenas pontuais.

Teixeira Lopes (2000) acrescenta que as práticas culturais urbanas dependem de fatores socioeconómicos, ritmos urbanos e processos de apropriação simbólica do espaço. Os

equipamentos municipais operam em contextos sociais heterogêneos e devem, por isso, responder a diferentes níveis de acessibilidade: física, económica e simbólica. Esta leitura é particularmente relevante quando analisamos equipamentos como o Palácio Anjos, inserido num território específico e dependente das dinâmicas sociais do concelho.

O conceito de mediação cultural merece aqui um desenvolvimento mais cuidado. Mediar não é apenas conduzir visitas ou organizar ateliers: é criar condições para que o visitante construa uma relação com a obra e com o espaço que vá além do consumo passivo. Matoso (2014) defende que a mediação é o momento em que a cultura se torna prática de cidadania — em que o encontro com a arte contemporânea pode questionar press-upostos, abrir perspetivas e gerar diálogo. Para que isso aconteça, os mediadores precisam de liberdade criativa, de conhecimento do público com quem trabalham e de tempo para preparar as atividades em diálogo com os artistas e os conteúdos expositivos. Neste sentido, o modelo de contra-tação externa do serviço educativo — comum em equipamentos de média dimensão como o Palácio Anjos — pode garantir especialização e flexibilidade, mas coloca questões pertinentes sobre continuidade e acumulação de conhecimento sobre os públicos.

O papel dos equipamentos culturais municipais é, assim, multifacetado: envolve programação artística, educação cultural, inclusão social, comunicação e relação com o território. A promoção cultural não se limita à produção de eventos; implica construir relações entre pessoas, práticas culturais e espaço público. No caso do Palácio Anjos, esta dimensão manifesta-se na aposta em projetos educativos, na mediação das artes contemporâneas e na articulação com escolas e agentes culturais locais — práticas que se alinham com tendências de gestão cultural que valorizam a cidadania cultural, a inclusão e o desenvolvimento de públicos.

É também importante sublinhar que a formação de públicos é um processo de longo prazo, e não um resultado imediato de uma boa exposição ou de um programa educativo bem concebido. A relação entre um equipamento cultural e os seus públicos constrói-se ao longo do tempo, através de experiências repetidas, da construção de confiança e do sentimento de pertinência ao espaço. Matoso (2014) refere precisamente que a atuação de proximidade é o que permite criar vínculos duradouros — e não apenas visitas pontuais. Esta perspetiva é fundamental para avaliar o impacto do Palácio Anjos: o que interessa não é apenas quantas pessoas visitaram cada exposição, mas que relação o espaço conseguiu construir com o seu território ao longo de seis anos de programação.

Contudo, a promoção cultural não ocorre num vazio político ou económico. Martins (2021) identifica uma crescente tecnocratização das políticas culturais, com maior ênfase em indicadores, metas e resultados. Esta orientação pode reforçar a profissionalização

da gestão, mas também coloca a cultura sob pressão de lógicas de performance e competitividade. No plano municipal, os instrumentos estratégicos de Oeiras, como o Plano de Desenvolvimento Estratégico (Município de Oeiras, 2025), evidenciam esta tendência: a definição de metas, indicadores e mecanismos de avaliação traduz uma gestão cultural cada vez mais estruturada, ao mesmo tempo que a cultura surge articulada com estratégias de *branding* territorial, turismo e valorização da imagem do concelho.

A gestão de um equipamento municipal situa-se, portanto, num campo complexo onde se cruzam missão artística, expectativas políticas, exigências económicas e necessidades sociais. O Palácio Anjos exemplifica essa complexidade, ao acumular funções de promoção artística, mediação comunitária e representação simbólica do município.

Neste contexto, importa ainda considerar a forma como se constrói o conceito de público. Joana Almeida Ribeiro (2012) alerta para o facto de os públicos não serem categorias homogéneas nem realidades estáticas. As segmentações estatísticas utilizadas nos relatórios de gestão — faixa etária, género, origem geográfica — tendem a simplificar uma realidade mais complexa, em que cada visitante traz consigo trajetórias, expectativas e formas de se relacionar com a arte que não são capturadas pelos números. Esta perspetiva é relevante para a presente investigação porque obriga a ir além dos dados quantitativos e a questionar o que eles efetivamente revelam sobre a participação cultural no Palácio Anjos.

A esta questão junta-se outra, de ordem estratégica: como avaliar o impacto de um equipamento cultural público? Pires do Vale (2021) defende que a sustentabilidade de uma organização cultural não se mede apenas pelo número de visitantes ou pela diversidade da programação. O que conta é a capacidade de explicitar metas, identificar públicos-alvo e avaliar impactos sociais de forma sistemática. Esta perspetiva é particularmente pertinente no contexto de um equipamento municipal como o Palácio Anjos, onde a ausência de um plano estratégico próprio torna mais difícil demonstrar — e sustentar — o impacto da sua atuação ao longo do tempo.

A literatura analisada demonstra que a gestão cultural opera num terreno híbrido. Como sublinha DeVereaux (2009), este campo não pode ser reduzido a procedimentos administrativos ou modelos operacionais: está atravessado por discursos institucionais, tensões entre missão artística e objetivos políticos e exigências crescentes de planeamento e avaliação. A análise de um equipamento cultural municipal como o Palácio Anjos exige, por isso, considerar simultaneamente as políticas culturais que o enquadram, as estratégias de mediação que orientam a sua ação e as lógicas de gestão que estruturam o seu funcionamento. Este enquadramento teórico estabelece as bases para compreender, nos capítulos seguintes, como estas dimensões se concretizam empiricamente no caso em estudo.

Capítulo 3: Metodologia

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e interpretativo. Esta opção metodológica permite analisar de forma aprofundada as práticas e estratégias de gestão cultural do Palácio Anjos, bem como compreender o seu impacto na promoção cultural e no envolvimento dos públicos no contexto do município de Oeiras. A natureza do objeto de estudo — um equipamento cultural municipal inserido numa estratégia política mais ampla — exige uma leitura contextualizada, que vá além da mera descrição de atividades ou indicadores numéricos.

3.1 Pergunta de Partida

Como referido no Capítulo 1, a pergunta de partida que orienta esta investigação é:

De que forma a gestão cultural do Palácio Anjos contribui para a promoção cultural e para a formação de públicos no concelho de Oeiras?

Seguindo a perspetiva de Quivy e Van Campenhoudt ([1988] 2003), esta pergunta funciona como fio condutor da investigação, delimitando o objeto de estudo e orientando a recolha e interpretação dos dados. Para a operacionalizar, foram definidos os métodos e técnicas de recolha de dados apresentados nas secções seguintes, adequados ao contexto do Palácio Anjos e alinhados com os objetivos enunciados no Capítulo 1 (Sousa & Baptista, 2011).

Tabela 1. Metodologia de recolha e tratamento de informação

Objetivos	Dados a Recolher	Técnicas de Recolha	Instrumentos	Fontes/Interlocutores	Técnica de Tratamento
Avaliar o impacto da gestão do Palácio Anjos na promoção cultural e no envolvimento do público	- Dados de frequência do público no Palácio Anjos - Perfil do público - Atividades realizadas - Feedback dos participantes - Taxa de ocupação do espaço cultural	- Análise Documental - Observação direta - Entrevista semiestruturada	- Grelha de Leitura - Diário de Bordo - Guião de Entrevista	- Documentos de gestão do Palácio Anjos - Coordenadores e gestores culturais - Públicos participantes	- Análise de conteúdo quantitativa e qualitativa
Identificar as práticas de gestão e estratégias de promoção cultural mais eficazes no Palácio Anjos	- Descrição das práticas de gestão do Palácio Anjos - Estratégias de promoção cultural utilizadas - Resultados e indicadores de sucesso das estratégias - Perceções dos gestores e colaboradores sobre a eficácia das práticas - Identificação de parcerias culturais	- Análise Documental - Entrevista semiestruturada - Observação direta	- Grelha de Leitura - Diário de Bordo - Guião de Entrevista	- Relatórios de gestão do Palácio Anjos - Coordenadores e colaboradores do Palácio Anjos - Planos e relatórios de gestão cultural	- Análise de conteúdo qualitativa

A tabela acima estrutura os principais métodos utilizados para recolher e tratar informação durante o período de investigação. Os métodos principais de recolha de dados incluem análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas.

3.2 Análise Documental

A análise documental foi aplicada para examinar documentos oficiais relevantes para a investigação. Os principais documentos analisados foram o Relatório do ano de 2024 da Divisão da Cultura e Artes e o plano de Desenvolvimento Estratégico de 2025, que forneceu dados de frequência dos equipamentos, indicadores de participação e informação sobre o funcionamento do serviço educativo; e o site oficial da Câmara Municipal de Oeiras², com especial enfoque nas páginas dedicadas ao Palácio Anjos, de onde foram recolhidas informações sobre a missão, história, programação, equipa e prémios do equipamento. Foram ainda analisados dados estatísticos sobre a frequência e o perfil dos públicos no Palácio Anjos entre 2019 e 2024, sistematizados no Anexo 2, a partir dos quais foi possível identificar tendências de visitação, composição etária e geográfica dos públicos e participação nas atividades educativas.

Esta técnica combina uma abordagem qualitativa e quantitativa, sendo uma ferramenta indispensável para a obtenção de informações estruturadas e detalhadas (Guerra, 2002, p. 146).

Critérios de Seleção de Documentos

Para a análise documental, foram estabelecidos critérios que garantissem a relevância, a confiabilidade e a validade dos documentos selecionados:

- **Relevância:** Os documentos selecionados abordam diretamente as políticas, práticas e impactos da gestão cultural em Oeiras, com destaque para o Palácio Anjos.
- **Confiabilidade:** Os documentos são provenientes de fontes institucionais e especializadas, nomeadamente a Câmara Municipal de Oeiras, da equipa técnica do Palácio Anjos e relatórios oficiais aprovados pela Divisão da Cultura e Artes.
- **Atualidade:** Privilegiaram-se documentos recentes (2020–2026) para garantir uma análise que reflita a realidade contemporânea da gestão e programação do Palácio Anjos.
- **Acessibilidade:** Documentos acessíveis publicamente ou mediante autorização da Divisão da Cultura e Artes e outras entidades envolvidas.
- **Diversidade de Formatos:** Incluíram-se tanto documentos textuais (planos e relatórios) quanto materiais digitais (sites e bases de dados).

² Site da Câmara Municipal de Oeiras: <https://www.oeiras.pt/>

Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local

Para orientar a análise das práticas culturais do Município de Oeiras e, em particular, do Palácio Anjos, esta investigação utilizou o Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local desenvolvido por Augusto Santos Silva, Elisa Pérez Babo e Paula Guerra (2015). Este modelo serve como base para interpretar os dados obtidos através da análise documental, observação direta e entrevista, permitindo compreender a política cultural municipal em três níveis: contexto local, fatores intermédios e política cultural propriamente dita. Este modelo será aplicado de forma sistemática na análise apresentada no Capítulo 6.

O modelo organiza-se em três grandes níveis analíticos, que foram cruzados com os dados recolhidos durante o estágio:

Contexto Local — avalia as condições estruturais do município que moldam as políticas culturais: dinâmicas do sistema político, características do público e participação cultural no território, enquadramento do município de Oeiras e papel dos equipamentos culturais.

Fatores Intermédios — funcionam como mediadores entre o contexto e a política cultural concreta: existência e funcionamento da estrutura cultural municipal, contributos do meio artístico e relação entre os equipamentos culturais e os agentes culturais locais.

Política Cultural Local — foca a prática cultural propriamente dita: lugar da política cultural dentro da estratégia municipal, finalidades e estratégias da programação, modelos de governação e organização institucional da cultura.

No âmbito desta investigação, este modelo foi utilizado para enquadrar a atuação do Palácio Anjos na estratégia cultural do Município de Oeiras, relacionar os dados recolhidos com as dinâmicas políticas, sociais e territoriais que condicionam a sua gestão, avaliar até que ponto o equipamento traduz na prática as orientações culturais municipais, e identificar limitações estruturais, oportunidades e desafios na promoção cultural e na formação de públicos.

3.3 Procedimentos de Análise Documental

Os procedimentos metodológicos para a análise documental seguiram as seguintes etapas: identificação e recolha de documentos disponíveis com base nos critérios estabelecidos, mediante solicitação das autorizações necessárias junto às entidades gestoras; organização e categorização dos dados em temas específicos, como gestão do Palácio Anjos, práticas de promoção cultural e impacto no público, recorrendo a grelhas de leitura para garantir uma análise estruturada; triagem e seleção final mediante

exame preliminar dos documentos; análise de conteúdo com aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas; validação e interpretação por comparação com os dados recolhidos por outras técnicas; e sistematização e integração dos resultados no relatório final da investigação.

3.4 Observação Direta

A observação direta consistiu na recolha de dados pelo próprio investigador, inserido diretamente no contexto analisado. De acordo com Sousa e Baptista (2011), esta técnica permite uma análise prática e detalhada do contexto estudado. Durante o período de estágio, a observação direta foi orientada para a caracterização da dinâmica interna do Palácio Anjos, as atividades do serviço educativo, o perfil do público e as práticas de gestão e comunicação institucional. Os dados recolhidos por observação foram sistematizados no Diário de Bordo (Anexo 5), que funcionou como instrumento metodológico central ao longo da investigação.

Os principais indicadores-chave de performance acompanhados durante a observação direta incluem as dimensões apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 2. Indicadores-Chave de Performance (KPIs) para avaliar a gestão do Palácio Anjos

Dimensão	Indicador-Chave de Performance (KPI)	Descrição/Métrica	Fonte de Dados
Gestão de Espaços Culturais	Taxa de Ocupação do Palácio Anjos	Percentagem de ocupação do espaço em relação à capacidade total	Relatórios de utilização, observação direta
	Eficiência na Gestão do Espaço	Percentagem de manutenção e adequação das condições do espaço cultural	Relatórios de manutenção
	Diversidade de Programas Culturais	Quantidade e variedade de eventos realizados	Registos de programação
Envolvimento do Público	Participação do Público	Número de participantes por evento e perfil do público	Registos de eventos, observação direta
	Satisfação dos Participantes	Feedback dos visitantes sobre as atividades	Questionários e observação direta
Promoção Cultural	Impacto das Estratégias de Promoção	Número de parcerias estabelecidas e visibilidade das iniciativas	Relatórios de parcerias, análise de media
Promoção e Acessibilidade Cultural	Acessibilidade das Atividades Culturais	Percentagem de eventos adaptados (acessibilidade para deficientes, crianças, idosos)	Registos de eventos, observação direta
	Visibilidade e Divulgação de Projetos	Número de menções ou aparições nos meios de comunicação (redes sociais, imprensa, etc.)	Análise de media, relatórios de divulgação
Desempenho de Estratégias	Taxa de Alinhamento com o Plano Estratégico	Percentagem de projetos e atividades alinhadas com os objetivos culturais municipais	Relatórios de planeamento estratégico
	Sucesso de Projetos Culturais	Percentagem de projetos concluídos com êxito, conforme objetivos pré-estabelecidos	Avaliação pós-evento, relatórios de projetos

3.5 Entrevista Semiestruturada

No âmbito desta investigação, foi realizada uma entrevista semiestruturada por escrito, dirigida conjuntamente pelos técnicos da DCA e a equipa do PA. A entrevista foi conduzida em formato escrito, por constrangimentos de calendário relacionados com o período pós-estágio, e as respostas foram prestadas. Esta opção, embora limite a possibilidade de explorar respostas em profundidade ou de introduzir perguntas de seguimento em tempo real, permitiu sistematizar a face às questões centrais da investigação.

A opção pela entrevista semiestruturada permitiu manter um equilíbrio entre a comparabilidade dos dados recolhidos e a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes. Embora seja uma técnica rica em dados, exige atenção ao possível enviesamento dos entrevistados. O tratamento dos dados foi realizado em cinco etapas: preparação das informações; transformação dos conteúdos em unidades de análise; categorização em categorias temáticas; descrição detalhada dos dados; e interpretação crítica dos resultados (Guerra, 2002).

3.6 Resultados Esperados e Contribuição do Estudo

Esta secção é posicionada no final do capítulo metodológico por constituir o momento de articulação entre os métodos descritos e os resultados que deles se espera obter. Espera-se que a triangulação entre análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas permita identificar quais as práticas de gestão e estratégias culturais com maior impacto no desenvolvimento de públicos e na utilização dos espaços culturais em Oeiras — respondendo, assim, de forma fundamentada à pergunta de partida.

Em termos de contribuição, esta investigação poderá informar futuras decisões de gestão cultural, nomeadamente através da elaboração de recomendações para melhorar as práticas de promoção cultural, com foco na acessibilidade e na diversificação de públicos, e da identificação de boas práticas aplicáveis a outros equipamentos culturais municipais de média dimensão.

Capítulo 4: Contextualização do Palácio Anjos

4.1 Enquadramento Institucional

O Palácio Anjos integra a estratégia cultural definida pelo Município de Oeiras, enquadrada pelos principais instrumentos de planeamento municipal, nomeadamente o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE). Estes documentos assumem a cultura como eixo estruturante do desenvolvimento territorial, associando-a à identidade do concelho, à atratividade externa e à coesão social (Município de Oeiras, 2025).

O PDE destacam a continuidade e o apoio a um conjunto alargado de eventos culturais e festivais, sublinhando a importância de uma programação regular e diversificada para a consolidação da imagem cultural do município (Município de Oeiras, 2025, p. 9). Esta lógica evidencia uma estratégia baseada na permanência e na visibilidade, articulando cultura, território e projeção pública.

O mesmo documento reforça ainda a relevância da comunicação institucional e da vertente educativa, prevendo o reforço da dimensão comunicacional da Divisão competente e a consolidação de projetos como “As nossas Memórias” e o programa Revelar Oeiras (Município de Oeiras, 2025, p. 319). O destaque atribuído ao serviço educativo, que ultrapassou 2000 alunos ao longo de cinco anos letivos, confirma a centralidade da mediação cultural na política municipal. É neste enquadramento estratégico que o Palácio Anjos se insere enquanto equipamento cultural municipal.

O edifício, construído em 1875 e adquirido pelo Município em 1966, foi reabilitado e inaugurado em 2006 como Centro de Arte Manuel de Brito (CAMB), ao abrigo de um protocolo com a família do colecionador. Com o término desse protocolo em 2017, o espaço redefiniu a sua missão e, desde 2018, funciona exclusivamente como Centro de Arte Contemporânea sob gestão municipal.



Figura 2. Linha do tempo do Palácio Anjos (1875–2018)

Fonte: elaboração próprio

Localizado em Algés, na Alameda Hermano Patrone, o Palácio beneficia da integração no Parque Anjos, reforçando a sua inserção urbana e acessibilidade. O edifício distribui-se por quatro pisos, incluindo salas expositivas, espaço multiusos, áreas técnicas, reservas e cafetaria.

Linhas de Atuação

A atuação do Palácio Anjos organiza-se em torno de cinco eixos principais:

- Promoção das artes visuais contemporâneas nas suas diferentes expressões.
- Realização de exposições regulares com artistas nacionais e internacionais.
- Desenvolvimento de programas de mediação e formação paralelos às exposições.
- Implementação de atividades educativas dirigidas a diferentes níveis de ensino.
- Estabelecimento de parcerias e coproduções com entidades culturais.

A missão do equipamento centra-se na promoção da arte contemporânea e na aproximação do público às práticas artísticas atuais, procurando estimular a reflexão crítica e a participação cultural.

Esta orientação encontra respaldo na perspetiva defendida por Matoso (2014), que entende a cultura enquanto política pública não como mero entretenimento, mas como dimensão ativa de cidadania. A cultura constitui, nesta leitura, um conjunto de ferramentas simbólicas que permite aos indivíduos interpretar o mundo contemporâneo e participar na vida coletiva de forma informada.

O Palácio Anjos posiciona-se, assim, como instrumento de concretização da política cultural municipal, articulando programação artística, mediação e desenvolvimento territorial.

4.2 Programação do Palácio Anjos após o CAMB

Na entrevista (Anexo 4), foi referido que a avaliação da programação do Palácio Anjos assenta numa articulação entre indicadores quantitativos e qualitativos. Entre os indicadores quantitativos destacam-se o número total de visitantes e a adesão às atividades do Serviço Educativo; entre os qualitativos incluem-se o feedback do público, o impacto mediático, o interesse crítico gerado pelas exposições e as colaborações estabelecidas com artistas, curadores e entidades externas. Estes critérios são observáveis nas exposições realizadas desde 2018, com base nos dados recolhidos durante o estágio e sistematizados no Diário de Bordo (Anexo 5), permitindo relacionar programação artística com impacto cultural e envolvimento de públicos.

O término do protocolo associado ao Centro de Arte Manuel de Brito (CAMB), em 2017, marcou uma mudança estrutural no modelo programático do equipamento. Ao deixar de contar com uma coleção permanente, o Palácio Anjos passou a funcionar exclusivamente através de exposições temporárias, estruturadas a partir de propostas autorais, projetos curatoriais convidados ou iniciativas promovidas pelo município. Esta

transição implicou uma redefinição identitária: de um centro ancorado numa coleção específica para um espaço orientado para a contemporaneidade e para a rotatividade programática. Contudo, importa assinalar que, no período analisado, não se identifica a existência de um documento estratégico autónomo que sistematize objetivos programáticos de médio ou longo prazo para o equipamento. A programação encontra-se enquadrada nas orientações culturais mais amplas do município, sem formalização específica de uma linha estratégica própria. Esta configuração não implica ausência de orientação, mas revela uma estrutura de gestão predominantemente operativa, na qual a definição programática depende da articulação com a estrutura municipal.

Desde 2018 até março de 2025 foram apresentados 12 projetos expositivos com características distintas, revelando uma estratégia que alterna entre exposições de forte dimensão histórica, propostas experimentais e projetos de compromisso social. Esta diversidade não surge de forma aleatória, mas traduz uma tentativa de conciliar missão pública, formação de públicos e afirmação institucional no panorama das artes visuais.

A exposição *Living Among What's Left Behind*, de Mário Cruz, integrou uma linha programática de forte compromisso social. Através de cerca de 40 fotografias captadas nas Filipinas, o artista documenta comunidades que vivem junto ao rio Pasig, evidenciando situações de vulnerabilidade extrema. Ao acolher esta exposição, o Palácio Anjos posicionou-se como espaço de reflexão crítica sobre desigualdades sociais e crise ambiental, reforçando uma dimensão ética da programação.

Em contraste, *A Poética do Silêncio*, de Renate Graf, apresentou uma abordagem mais contemplativa. As fotografias a preto e branco, realizadas em diferentes contextos geográficos, exploram a memória, a espiritualidade e o tempo, promovendo uma fruição introspectiva. Esta alternância demonstra que a programação não se limita a temas socialmente urgentes, mas integra também propostas de carácter estético e sensorial.

No plano da visibilidade institucional, *Picasso. Mestre Universal* assumiu particular relevância. Através de obras provenientes de coleções privadas, a exposição destacou a experimentação formal do artista, reforçando a capacidade do Palácio Anjos para acolher projetos de grande reconhecimento público. Também *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo* promoveu um diálogo entre artistas internacionais e portugueses, articulando história da arte e reflexão contemporânea sobre a representação feminina. A dimensão experimental e autorreflexiva esteve presente em *Unsurpassable | Imbatível*, de Vítor Pomar, que combinou pintura, desenho, fotografia e vídeo, incentivando uma leitura plural da criação artística.

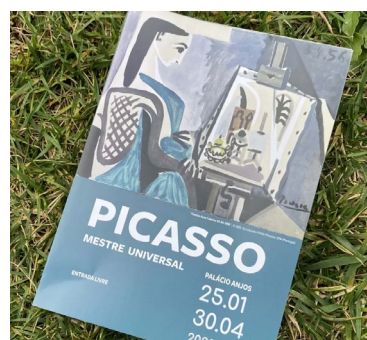


Figura 3. Cartaz da exposição Picasso. Mestre Universal

Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras

Um dos projetos mais marcantes foi *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino*, iniciativa de caráter pedagógico e socialmente disruptivo. Ao abordar o prazer sexual feminino através da arte contemporânea e de dispositivos interativos, a exposição promoveu literacia sexual e desconstrução de tabus. A adesão do público e a repercussão mediática demonstraram que o Palácio Anjos pode assumir riscos curatoriais mantendo impacto cultural e relevância social.



Figura 4. Cartaz da exposição Amor Veneris
Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras



Figura 5. Cartaz da exposição Povos Originários – Guerreiros do Tempo, de Ricardo Stuckert
Fonte: site da Câmara Municipal de Oeiras

Exposições como *Povos Originários – Guerreiros do Tempo*, de Ricardo Stuckert, reforçaram a dimensão documental e de reconhecimento identitário, enquanto *água. e a casa é o mundo*, de Carlos Nogueira, explorou a relação entre corpo, território e espaço expositivo, envolvendo o edifício como parte integrante da experiência artística.

Em 2025, a apresentação simultânea de *Entre Esquinas: A Resistência dos Restos*, de Sónia Távora, *Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras*, de Francisco Vidal, a exposição de Tomás João, *Nature the Artist*, no âmbito do ciclo expositivo Caixas para Guardar a Memória, representou uma alteração na lógica de ocupação do espaço, permitindo leituras transversais. Esta opção programática evidenciou uma tentativa de articulação conceptual entre exposições, aproximando prática artística e reflexão pedagógica.

No seu conjunto, a programação do Palácio Anjos após o CAMB revela uma gestão cultural orientada para diversidade temática, relevância social e articulação com a mediação educativa. Contudo, a ausência de um modelo curatorial formalizado e a dependência de validação superior das propostas condicionam parcialmente a autonomia do equipamento, refletindo as tensões inerentes à gestão cultural em contexto municipal.

A reflexão de Pires do Vale (2021) sobre o compromisso social das organizações culturais permite enquadrar esta realidade. O autor defende a explicitação de metas, públicos-alvo e impactos sociais, de forma a garantir coerência estratégica e avaliação sistemática. Embora o Palácio Anjos apresente indicadores de acompanhamento, a formalização mais clara de objetivos e métricas de impacto social e educativo poderá

reforçar a consistência da sua atuação enquanto equipamento cultural municipal.

4.3 Programação e Funcionamento do Serviço Educativo

No que respeita à programação expositiva, esta é definida por orientação superior do município. Após aprovação das diretrizes programáticas, inicia-se o planeamento das exposições. Embora algumas propostas cheguem diretamente ao Palácio Anjos (PA), a decisão final é enquadrada pela estrutura municipal. Esta configuração confirma a definição de política pública apresentada por Albuquerque (2011), enquanto processo de decisão que regula ações coletivas: a programação do PA não resulta apenas de critérios artísticos, mas insere-se numa estratégia política mais ampla.

Esta configuração evidencia um modelo de governação cultural centralizado, no qual a autonomia curatorial do equipamento se encontra estruturalmente condicionada. Ainda que tal enquadramento assegure coerência com as prioridades municipais, pode simultaneamente reduzir a margem de experimentação estratégica independente.

Atualmente, não existe um modelo programático fixo. Ao contrário do antigo Centro de Artes Manuel de Brito (CAMB), cuja programação estava ancorada numa coleção permanente, o PA depende de orientações estratégicas definidas pelo município. Esta dependência reforça o que DeVereaux (2009) descreve como o caráter híbrido da gestão cultural, atravessado por discursos institucionais, decisões políticas e práticas artísticas. A autonomia curatorial é, assim, condicionada pelo enquadramento administrativo e pela validação superior das propostas.

Em 2025, a apresentação simultânea de *Entre Esquinas: A Resistência dos Restos*, de Sónia Távora³, *Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras*, de Francisco Vidal⁴, e o ciclo expositivo *Caixas para Guardar a Memória*, de Tomás João (Nature The Artist), representou uma alteração na lógica de ocupação do espaço, permitindo leituras



Figura 6. registo fotográfico da visita às exposições simultâneas de 2025: *Entre Esquinas: A Resistência dos Restos*, Palácio Anjos
Fonte: registo próprio

³ Sónia Távora: Artista visual, com prática centrada na instalação, no desenho e em processos gráficos, explorando temas como a memória, o tempo, a arquitetura urbana e as marcas deixadas pela ação humana no território. O seu trabalho desenvolve-se frequentemente em diálogo com o espaço expositivo, recorrendo a materiais como o papel e o cartão, e assumindo uma dimensão processual e site-specific. Em 2025 apresentou no Palácio Anjos a exposição *Entre Esquinas: A Resistência dos Restos*, integrada numa trilogia iniciada no Brasil, com apoio da DGARTES e do Instituto Oscar Niemeyer Portugal.

⁴ Francisco Vidal: Artista visual cuja prática se desenvolve sobretudo na pintura e no desenho, abordando questões de identidade, memória, representatividade e narrativas pós-coloniais no contexto da sociedade portuguesa contemporânea. No âmbito da programação do Palácio Anjos, desenvolveu o projeto *Escola Utópica*, uma proposta de carácter artístico e pedagógico que cruza criação contemporânea, educação e pensamento crítico, promovendo o envolvimento de públicos jovens e a reflexão sobre modelos alternativos de aprendizagem, comunidade e futuro.

transversais. Esta temporada acolheu compromissos previamente estabelecidos com os artistas, sendo considerada atípica no conjunto habitual de projetos.

Relativamente à curadoria, os projetos podem integrar curadores externos convidados, dependendo da especificidade de cada proposta. A escolha pode partir da equipa do PA ou de outras entidades envolvidas, refletindo uma estrutura de decisão partilhada e dependente de validação superior. No plano financeiro, o equipamento dispõe de uma rubrica orçamental dedicada às artes visuais, não existindo atualmente parcerias formalizadas por protocolo. Esta estrutura confirma a integração do PA na política cultural local, conforme sistematizado por Santos Silva, Pérez Babo e Guerra (2015), onde fatores intermédios — como o perfil da tecnoestrutura e os recursos disponíveis — condicionam a prática cultural concreta.

No domínio da comunicação, esta encontra-se centralizada no Gabinete de Comunicação da CMO. Esta centralização garante coerência institucional, mas limita estratégias segmentadas dirigidas a públicos específicos, como o público escolar. À luz das reflexões de Matoso (2014), que entende a cultura como dimensão ativa de cidadania, a comunicação constitui elemento essencial na construção de públicos. A ausência de estratégias especificamente orientadas para segmentos diferenciados pode afetar a eficácia da formação de novos públicos, sobretudo no contexto escolar e juvenil, onde a mediação ativa assume papel determinante — articulando, assim, a dimensão comunicativa com o funcionamento do Serviço Educativo (SE).

O Serviço Educativo do PA funciona através de contratação externa. O PA define as tipologias de atividades educativas a desenvolver em articulação com cada exposição, sendo a sua execução assegurada por mediadores contratados especificamente para cada projeto. Esta estrutura contratual, embora permita flexibilidade e adaptação temática, compromete a consolidação de uma identidade pedagógica continuada e limita a possibilidade de construção de uma estratégia de mediação de médio prazo, condicionando a continuidade na formação de públicos. À luz da reflexão de Bourdieu ([1979] 2006), a mediação cultural desempenha um papel central na redução de barreiras simbólicas associadas ao capital cultural. A forma como o SE é estruturado influencia, portanto, a capacidade do equipamento em contrariar desigualdades de acesso e promover participação efetiva.

No seu conjunto, o funcionamento da programação, da comunicação e do SE evidencia um modelo de gestão fortemente enquadrado pela estrutura municipal, onde coexistem flexibilidade operativa e dependência institucional. Esta configuração influencia diretamente a capacidade do PA para desenvolver estratégias autónomas de promoção cultural e formação de públicos — dimensão central da presente investigação. No contexto do Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local, o caso do PA demonstra como fatores intermédios — nomeadamente o perfil da tecnoestrutura, os recursos humanos e a dependência administrativa — condicionam a prática cultural concreta, evidenciando uma governação marcada por flexibilidade operativa mas limitada autonomia estratégica formal.

4.4 Caracterização do Público

Os dados apresentados nesta secção têm por base a tabela de relatórios das exposições fornecida pelo Palácio Anjos (Anexo 2), complementados pela informação recolhida em entrevista (Anexo 4).

A análise da caracterização do público entre 2019 e 2024 permite identificar tendências no perfil dos visitantes, cruzando dados quantitativos — como número total de entradas, tipologia de visitantes e participação em atividades educativas — com a natureza das propostas expositivas apresentadas em cada período.

Mais do que uma enumeração estatística, esta análise procura compreender de que forma a programação expositiva, o Serviço Educativo e as estratégias de comunicação influenciam a composição dos públicos. Tal como referido no enquadramento teórico, o acesso à cultura não é neutro nem universal (Bourdieu, [1979] 2006), sendo condicionado por fatores sociais, educativos e simbólicos. Assim, a leitura dos dados deve considerar não apenas a dimensão numérica da frequência, mas também os padrões de participação e os segmentos que efetivamente se apropriam do espaço.

A caracterização do público permite, deste modo, avaliar se o Palácio Anjos cumpre a sua missão enquanto equipamento cultural municipal orientado para a promoção cultural e formação de públicos, ou se a sua frequência permanece concentrada em determinados perfis socioculturais. Esta questão é central para a presente investigação, na medida em que articula gestão cultural, política pública e democratização do acesso.

Faixa etária predominante

Os dados constantes do Anexo 2 – Público-Alvo relativos aos vários projetos expositivos do Palácio Anjos evidenciam uma diversidade etária significativa entre os visitantes, embora se verifiquem padrões consistentes associados a determinadas exposições.

A faixa etária dos 65 anos ou mais surge recorrentemente como predominante em várias mostras, nomeadamente em *Mário Cruz: Living Among What's Left Behind* (2019), *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo* (2020–2021) e *Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo* (2023).

No caso de *Living Among What's Left Behind*, registaram-se 8606 visitantes ao longo de 67 dias, com uma média de 128,4 visitantes por dia, sendo dominante a faixa etária dos 65+ anos. Em *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo*, contabilizaram-se 2106 visitantes em 54 dias (39 visitantes por dia), mantendo-se a predominância do público sénior. A mesma tendência verificou-se em *Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo*, com 2669

visitantes em 79 dias (33,8 visitantes por dia), confirmando novamente a maior incidência da faixa etária mais elevada.

Estes dados sugerem um interesse consistente do público sénior por exposições de carácter mais contemplativo, histórico ou reflexivo. A regularidade desta presença indica que o Palácio Anjos constitui um espaço cultural relevante para este segmento etário, funcionando como lugar de fruição artística e continuidade de práticas culturais consolidadas.

A entrevista (Anexo 4) realizada reforça esta leitura ao sublinhar que o Palácio Anjos procura afirmar-se como espaço inclusivo e intergeracional, mantendo uma programação capaz de dialogar com públicos adultos e seniores, através de propostas curatoriais consistentes e atividades de mediação adaptadas a diferentes níveis de literacia artística.

Em contraste, *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022–2023) apresentou um perfil etário substancialmente distinto, com predominância da faixa dos 25–34 anos. A exposição registou 29 305 visitantes ao longo de 215 dias, com uma média de 136,3 visitantes por dia, evidenciando a capacidade de temáticas contemporâneas e socialmente mobilizadoras em captar públicos mais jovens e diversificados.

Por sua vez, *Picasso. Mestre Universal* (2020) atraiu maioritariamente visitantes entre os 35–44 anos, alcançando 17 956 visitantes em 115 dias, com a média diária mais elevada do conjunto analisado (156,1 visitantes por dia). Este dado confirma que a presença de nomes consagrados da história da arte continua a mobilizar públicos adultos em idade ativa, combinando reconhecimento artístico e forte atratividade mediática.

No seu conjunto, a diversidade etária observada demonstra que a natureza temática da programação influencia de forma direta a composição dos públicos. A estratégia programática, ao equilibrar artistas consagrados e propostas contemporâneas, nacionais e internacionais, contribui para alargar o espectro etário dos visitantes e reforçar a literacia artística no território (Anexo 4).

Distribuição por género

A análise da distribuição por género dos visitantes do Palácio Anjos, com base nos dados constantes do Anexo 2, revela tendências consistentes ao longo do período analisado, ainda que com variações associadas à natureza temática das exposições (cf. Figura 7).

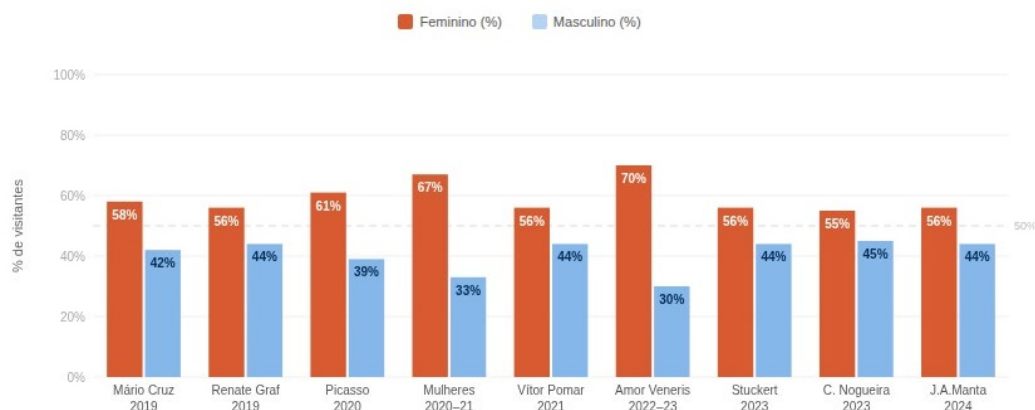


Figura 7. Distribuição dos visitantes do Palácio Anjos por gênero (2019–2024)
 Fonte: elaboração própria com base nos dados estatísticos do Palácio Anjos (Anexo 2).

De forma geral, verifica-se uma predominância do público feminino na maioria das exposições. Esta tendência é particularmente visível em projetos com maior componente histórica, autoral ou temática ligada à representação social, onde a presença feminina surge como maioritária. Esta realidade pode ser interpretada à luz dos estudos sobre práticas culturais, que apontam para uma participação cultural mais regular por parte das mulheres em contextos museológicos e expositivos.

À luz de Bourdieu ([1979] 2006), a participação cultural não é neutra, estando associada a trajetórias de socialização diferenciadas e à incorporação de disposições culturais específicas. A maior presença feminina em determinados contextos expositivos pode relacionar-se com padrões de consumo cultural mais estáveis e com maior investimento simbólico em práticas de fruição artística.

Em exposições de maior visibilidade mediática ou associadas a figuras consagradas da história da arte, como *Picasso. Mestre Universal*, observa-se uma maior aproximação entre os gêneros, sugerindo que a notoriedade artística funciona como fator agregador transversal. Já em exposições com forte componente temática contemporânea, como *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino*, a composição do público revela igualmente especificidades associadas ao conteúdo da mostra, refletindo como a natureza da programação influencia o perfil dos visitantes.

Estes dados confirmam que a programação não é indiferente à composição do público. A distribuição por gênero constitui, assim, um indicador relevante para compreender a forma como diferentes propostas curatoriais mobilizam públicos distintos. Contudo, a ausência de mecanismos sistemáticos de recolha e análise aprofundada destes dados limita a possibilidade de identificar padrões estruturais mais consolidados ao longo do tempo.

No contexto da política cultural municipal, esta análise torna-se particularmente pertinente. Se a missão do Palácio Anjos inclui a democratização do acesso à cultura e a

diversificação de públicos, então a monitorização da variável género deve integrar os instrumentos de avaliação da gestão cultural, permitindo ajustar estratégias de comunicação, mediação e programação de forma mais informada.

Origem geográfica dos visitantes

Os dados constantes do ANEXO 2 revelam uma predominância consistente de visitantes residentes no concelho de Oeiras, confirmando o papel do Palácio Anjos enquanto equipamento cultural de proximidade. A percentagem de público local varia entre 21% na exposição *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022–2023) e 59% em *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo* (2020–2021). Exposições como *Renate Graf: A Poética do Silêncio* (50%), *Ricardo Stuckert: Povos Originários – Guerreiros do Tempo* (53%) e *Vítor Pomar: Unsurpassable / Imbatível* (47%) reforçam esta tendência de forte adesão do público residente.

Esta concentração territorial demonstra que o Palácio Anjos cumpre uma função relevante na política cultural local. À luz do modelo de análise da política cultural local (Santos Silva, Pérez Babo & Guerra, 2015), o enraizamento no território constitui um elemento estruturante da ação municipal, refletindo a articulação entre contexto local, recursos disponíveis e prática cultural concreta. A elevada participação de residentes sugere que existe coerência entre a estratégia municipal e a apropriação efetiva do equipamento pela comunidade.

A entrevista realizada à DCA/Palácio Anjos confirma esta leitura, ao referir que a divulgação das exposições é feita através dos canais institucionais do Município de Oeiras (comunicação pessoal, 11 de março de 2025). Esta centralização da comunicação reforça a ligação entre programação e identidade territorial, consolidando o Palácio Anjos como referência cultural do concelho.

Os visitantes provenientes do concelho de Lisboa constituem, de forma consistente, a segunda maior fatia do público, com valores entre 20% e 39%. Destacam-se *João Abel Manta Livre* (39%), *Amor Veneris* (31%) e *Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo* (30%). Estes dados indicam que o equipamento ultrapassa a escala estritamente concelhia, inserindo-se na dinâmica cultural da Área Metropolitana de Lisboa.

Os visitantes oriundos de outros concelhos representam entre 20% e 38% do total, com maior expressão em exposições de maior duração ou maior projeção temática, como *Amor Veneris* (38%) e *Mário Cruz: Living Among What's Left Behind* (31%). Tal sugere que determinadas propostas curatoriais ampliam o raio de atração territorial do espaço, aumentando a sua visibilidade para além da base local habitual.

Por sua vez, o público internacional apresenta valores residuais na maioria das exposições analisadas, situando-se entre 2% e 7%, atingindo 10% em *Amor Veneris*. Esta

presença reduzida indica que, apesar da inserção na Área Metropolitana de Lisboa, o Palácio Anjos mantém uma vocação predominantemente local e metropolitana, não assumindo ainda uma projeção internacional significativa.

No seu conjunto, os dados revelam um equipamento fortemente ancorado no território concelhio, com capacidade de atração metropolitana pontual e expressão internacional limitada. Esta configuração é coerente com a natureza municipal do Palácio Anjos e com a sua missão de serviço público local. No entanto, coloca também uma questão estratégica: até que ponto a consolidação da comunidade residente deve ser acompanhada por uma maior projeção externa, ou se a prioridade deve continuar a centrar-se no aprofundamento da relação com o território.

4.5 Mediação Cultural

A mediação cultural do Palácio Anjos assume um papel central no funcionamento do equipamento do serviço Educativo, não apenas ao nível pedagógico, mas também na relação que estabelece entre a programação e os públicos. De acordo com a entrevista (Anexo 4), o modelo adotado assenta na definição interna das tipologias de atividades, sendo a sua concretização assegurada por mediadores contratados externamente para cada projeto expositivo (cf. Figura 8).

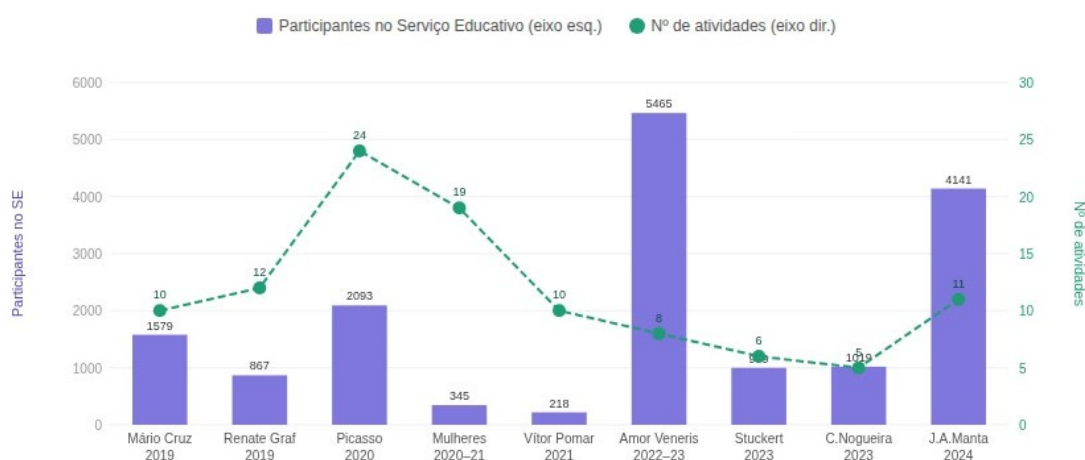


Figura 8. Gráfico de participantes e atividades do Serviço Educativo do Palácio Anjos (2019–2024)

Fonte: elaboração própria com base nos dados do Palácio Anjos (Anexo 2).

Este modelo permite adaptar as abordagens pedagógicas às especificidades de cada exposição, garantindo flexibilidade e diversidade metodológica. No entanto, a mediação não deve ser entendida apenas como complemento educativo da programação. Num contexto municipal, a mediação cultural funciona também como instrumento estratégico de aproximação aos públicos e de concretização dos objetivos da política cultural local.

A reflexão de Joana Almeida Ribeiro (2012) sobre o conceito de público ajuda a enquadrar esta dimensão. A autora sublinha que os públicos não são categorias

homogêneas nem realidades estáticas, sendo frequentemente construídos a partir de segmentações estatísticas que simplificam uma realidade mais complexa. Neste sentido, se os relatórios quantitativos permitem identificar tendências, é através da mediação que se trabalha a relação concreta com os visitantes, ajustando discursos, promovendo diálogo e criando condições para uma experiência mais significativa.

No caso do Palácio Anjos, a mediação articula-se com a missão de democratização do acesso à cultura e com a valorização do território, através de atividades dirigidas a escolas, lares e grupos organizados, famílias, público geral. Esta prática contribui para consolidar o papel do equipamento enquanto espaço de proximidade, reforçando a sua inserção na comunidade local.

Importa, contudo, reconhecer que o modelo de contratação externa pode colocar desafios ao nível da continuidade das estratégias de mediação. A ausência de uma equipa permanente dificulta, por vezes, a consolidação de metodologias a longo prazo e a acumulação de conhecimento aprofundado sobre os públicos.

Ainda assim, a existência de um Serviço Educativo estruturado evidencia uma consciência clara da importância da mediação enquanto dimensão essencial da gestão cultural contemporânea. Mais do que explicar exposições, trata-se de criar condições para que o visitante não seja apenas recetor, mas participante ativo na construção de sentido da experiência cultural.

Participação e dinâmica das atividades educativas

Entre 2019 e 2024, os dados do Anexo 2 – Público-Alvo revelam uma variação significativa no número de participantes e no volume de atividades promovidas pelo Serviço Educativo. Esta variação está diretamente relacionada com a duração das exposições, a sua natureza temática e o grau de articulação com contextos escolares e não escolares.

Destacam-se, neste período, as exposições *Picasso. Mestre Universal* (2020) e *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022–2023). No caso de *Picasso*, registaram-se 2093 participantes distribuídos por 24 atividades educativas, dirigidas maioritariamente ao público entre os 11 e os 17 anos. A forte articulação com os programas curriculares do ensino básico e secundário explica esta adesão, evidenciando a capacidade do Serviço Educativo em integrar conteúdos expositivos nas dinâmicas escolares.

Já *Amor Veneris* apresentou o valor mais elevado de participação no período analisado, com 5465 participantes distribuídos por 8 atividades educativas. Neste caso, destaca-se a predominância do público adulto (26–45 anos), o que demonstra uma ampliação do âmbito tradicional do Serviço Educativo. A mediação deixou de estar centrada quase exclusivamente na escola e passou a dialogar com públicos adultos, acompanhando a natureza temática da exposição. Este dado revela uma adaptação estratégica da mediação à especificidade do projeto expositivo.

Outras exposições apresentaram também níveis de participação relevantes. *Mário Cruz: Living Among What's Left Behind* (2019) registou 1579 participantes distribuídos por 10 atividades, maioritariamente dirigidas a crianças até aos 12 anos. Por sua vez, *João Abel Manta Livre* (2024) contou com 4141 participantes em 11 atividades educativas, confirmando uma aposta consistente na vertente pedagógica e a capacidade do Serviço Educativo em acompanhar exposições de maior duração com uma programação regular e estruturada.

Em contraste, exposições como *Renate Graf: A Poética do Silêncio* (2019), *Vítor Pomar: Unsurpassable | Imbatível* (2021) e *Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo* (2023) apresentaram valores de participação mais reduzidos. *Renate Graf* registou 867 participantes distribuídos por 12 atividades educativas; *Vítor Pomar* contou com 218 participantes em 10 atividades; e *Carlos Nogueira* com 1019 participantes ao longo de 5 atividades. Estes números não traduzem ausência de atividade educativa, mas antes uma adequação da programação às características conceptuais e formais de cada exposição, que poderão ter exigido abordagens mais específicas ou direcionadas.

Os dados evidenciam que a dinâmica do Serviço Educativo não é uniforme, variando em função da natureza temática das exposições, da sua duração e do potencial de articulação com diferentes segmentos de público. Esta variação demonstra uma gestão adaptativa da mediação cultural, ajustando intensidade, públicos-alvo e formatos de atividade às especificidades de cada projeto expositivo.

Faixa etária dos participantes

A análise da faixa etária dos participantes mostra que o Serviço Educativo do Palácio Anjos se dirige maioritariamente ao público infantil e juvenil. Em exposições como *Mário Cruz*, *Renate Graf*, *Vítor Pomar*, *Ricardo Stuckert* e *Carlos Nogueira*, a faixa etária predominante foi abaixo dos 12 anos, revelando uma forte ligação ao ensino básico e à colaboração com escolas e instituições educativas, tendo grande apoio do programa do Município, Oeiras Educa⁵.

Este padrão confirma que a mediação cultural no Palácio Anjos mantém uma ligação estruturada ao contexto escolar, assumindo a escola como principal mediadora entre o equipamento cultural e os públicos mais jovens. A concentração de participantes nestas idades demonstra não apenas a procura institucional por parte das escolas, mas também a capacidade do Serviço Educativo em adaptar conteúdos expositivos a públicos em fase inicial de formação cultural.

Por outro lado, exposições como *Picasso. Mestre Universal* e *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo* registaram maior incidência na faixa etária dos 11 aos 17 anos, evidenciando uma articulação mais direta com conteúdos curriculares do ensino básico e secundário.

⁵ Oeiras Educa: O **Oeiras Educa** é um programa educativo promovido pelo Município de Oeiras, dirigido à comunidade escolar do concelho, com o objetivo de complementar o currículo formal através de atividades educativas, culturais e científicas (Município de Oeiras, s.d.).

Nestes casos, a natureza histórica e artística das exposições facilitou a integração nas disciplinas de História, Educação Visual e Artes, reforçando a dimensão pedagógica da programação.

O caso de *Amor Veneris* distingue-se novamente, ao incluir predominantemente um público adulto (26–45 anos). Esta diferença revela uma diversificação estratégica do público-alvo do Serviço Educativo, ampliando o seu âmbito para além do contexto escolar tradicional. A mediação, neste caso, adaptou-se à temática da exposição, assumindo um papel de reflexão crítica dirigido a um segmento etário distinto.

No conjunto, os dados demonstram que, embora a escola continue a ser o principal eixo estruturante da participação nas atividades educativas, existem momentos pontuais em que o Serviço Educativo alarga o seu espectro de atuação, respondendo às especificidades de determinados projetos expositivos.

Papel educativo e social do Serviço Educativo

Os dados analisados demonstram que o Serviço Educativo do Palácio Anjos ultrapassa uma lógica meramente instrumental de visita guiada, assumindo-se como um agente ativo de mediação cultural. A sua atuação caracteriza-se pela capacidade de adaptar a oferta educativa às especificidades de cada projeto expositivo e às necessidades dos diferentes públicos, tanto em termos etários como em contextos educativos e sociais.

Para além da diversidade de faixas etárias abrangidas, verifica-se uma variedade consistente de atividades concebidas em função dos conteúdos curatoriais e dos objetivos pedagógicos de cada exposição. Esta adaptação revela uma mediação que não é estanque nem replicada automaticamente, mas pensada em função do discurso expositivo e do perfil dos participantes.

O envolvimento progressivo de públicos não escolares, nomeadamente adultos, evidencia um alargamento do alcance tradicional do Serviço Educativo. Este movimento aponta para o potencial de ampliação do impacto social e comunitário do equipamento, contribuindo para a inclusão cultural, o desenvolvimento do pensamento crítico e a valorização das práticas artísticas contemporâneas no território.

Na entrevista realizada (Anexo 4) identifica três aspetos estruturantes no funcionamento do Serviço Educativo:

- a liberdade criativa atribuída aos mediadores, permitindo a adaptação das atividades aos conteúdos expositivos;
- os desafios operacionais, nomeadamente a limitação de tempo na divulgação antecipada de conteúdos às equipas educativas;
- e o impacto positivo da mediação, visível no retorno frequente de escolas e na crescente participação de famílias e instituições externas ao concelho.

No seu conjunto, estes elementos demonstram que o Serviço Educativo desempenha um papel fundamental na consolidação do Palácio Anjos enquanto equipamento cultural de

proximidade, reforçando a sua função educativa e social no âmbito da política cultural municipal.

Capítulo 5: Estágio

O estágio curricular foi realizado no Palácio Anjos – Centro de Arte Contemporânea, equipamento cultural da Câmara Municipal de Oeiras, integrado na Divisão de Cultura e Artes (DCA), entre fevereiro e abril de 2025. Este contexto permitiu acompanhar de forma direta o funcionamento de um equipamento municipal dedicado às artes visuais contemporâneas, observando práticas de gestão, programação expositiva e mediação cultural. O estágio constituiu a principal base empírica desta investigação, para além de representar uma experiência profissional relevante no campo da gestão cultural.



Figura 9. Cronograma do estágio curricular no Palácio Anjos (fevereiro–abril 2025)

Fonte: Elaboração própria

5.1 Enquadramento e Objetivos do Estágio

O estágio foi desenvolvido em articulação com a pergunta de partida da investigação: de que forma a gestão cultural do Palácio Anjos contribui para a promoção cultural e para a formação de públicos no concelho de Oeiras?

Inicialmente, foi equacionada uma análise comparativa entre o Palácio Anjos e o antigo CAMB – Centro de Arte Manuel de Brito. Contudo, a ausência de dados sistematizados sobre o CAMB inviabilizou essa comparação. A investigação passou, assim, a centrar-se exclusivamente no período de funcionamento do Palácio Anjos enquanto estrutura municipal, entre 2018 e março de 2025.

Distintos dos objetivos de investigação enunciados no Capítulo 1, os objetivos específicos do estágio curricular orientaram-se para a observação e análise direta do funcionamento do equipamento em contexto real. Concretamente, pretendeu-se:

- Compreender o modelo de gestão do Palácio Anjos no contexto da política cultural municipal.
- Analisar dados relativos à programação e aos públicos, recorrendo às técnicas de análise documental definidas no Capítulo 3.

- Observar práticas de mediação cultural e estratégias de formação de públicos através de observação direta.
- Identificar constrangimentos e oportunidades na gestão do equipamento, nomeadamente através da participação em reuniões e da realização de entrevistas semiestruturadas.

As metodologias mobilizadas ao longo do estágio — análise documental, observação direta e entrevista semiestruturada — são as mesmas apresentadas e justificadas no Capítulo 3, garantindo coerência entre o plano metodológico definido e a prática de investigação em campo.

5.2 Atividades Desenvolvidas

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas diversas tarefas, agrupadas em três grandes eixos: análise documental e estatística; acompanhamento de visitas e atividades de mediação cultural; e participação em reuniões e tarefas administrativas.

Análise documental e estatística



Figura 10. Registo fotográfico de análise documental e estatística durante o estágio

Fonte: Registo próprio

Uma parte significativa do estágio foi dedicada ao levantamento e análise de dados sobre a programação, públicos e resultados das exposições realizadas entre 2019 e 2024. O acesso a estes dados foi proporcionado pela coordenadora do Palácio Anjos, Ana Paula Migalhada, e pela orientadora de estágio, Alexandra Canelas, no contexto das reuniões realizadas ao longo do período de estágio. Os dados foram disponibilizados em formato de tabela de relatórios das exposições, compilados internamente pelo Palácio Anjos, e encontram-se sistematizados no Anexo 2.

A análise incidu sobre um conjunto de indicadores relativos a cada exposição: número total de visitantes e média diária, distribuição por faixa etária e género, origem geográfica dos visitantes, número de participantes e atividades do Serviço Educativo, e receitas de bilheteira e merchandising. O tratamento destes dados seguiu os procedimentos de análise de conteúdo quantitativa e qualitativa descritos no Capítulo 3, permitindo identificar tendências de público, padrões de visita e a eficácia das estratégias educativas ao longo do período analisado.

Da análise realizada, destacaram-se dois casos com resultados particularmente significativos. *Picasso. Mestre Universal* (2020) registou 17 956 visitantes ao longo de 115 dias, com uma média diária de 156,1 visitantes, e gerou uma receita de bilheteira de 90 455€ — o valor mais elevado do período analisado, à exceção de *Amor Veneris*. A forte articulação com os programas curriculares do ensino básico e secundário traduziu-se em 2093 participantes distribuídos por 24 atividades educativas, dirigidas maioritariamente ao público entre os 11 e os 17 anos. *Amor Veneris – Viagem ao Prazer*

Sexual Feminino (2022–2023) registou 29 305 visitantes ao longo de 215 dias, 5465 participantes distribuídos por 8 atividades, com predominância do público adulto (26–45 anos).

A comparação entre estas duas exposições e as restantes — que não geraram qualquer receita de bilheteira — permite identificar um padrão relevante: as exposições com maior visibilidade mediática e temáticas de maior alcance público tendem a gerar simultaneamente maior afluência, maior participação educativa e receita própria. Esta evidência sugere que, em determinadas condições, é possível conciliar impacto cultural, formação de públicos e sustentabilidade económica — não como regra geral, mas como resultado de uma conjugação específica de fatores curatoriais, comunicacionais e temáticos. A receita de *Picasso* e de *Amor Veneris* resulta da bilheteira cobrada nessas exposições específicas, tendo as restantes funcionado em regime de entrada gratuita, o que explica a ausência de receita nas demais. No caso de *João Abel Manta Livre* (2024), registou-se uma receita total de 27 299€, proveniente maioritariamente de publicações e merchandising (23 705€) e em menor escala de bilheteira (3 594€), confirmando que as estratégias de sustentabilidade económica podem assumir formatos distintos consoante a natureza de cada projeto.

Acompanhamento de visitas educativas

Ao longo do período de estágio foram acompanhadas diversas visitas guiadas para diferentes faixas etárias — desde o pré-escolar até ao ensino secundário —, realizadas em datas distribuídas entre março e abril de 2025, conforme registado no Diário de Bordo (Anexo 5). As visitas foram conduzidas por mediadoras da Associação FOME¹, contratada pelo Palácio Anjos para assegurar o Serviço Educativo nas exposições em curso.

As visitas que foi possível acompanhar incidiram sobre as três exposições em exibição no período de estágio: *Entre Esquinas: A Resistência dos Restos*, de Sónia Távora; *Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras*, de Francisco Vidal; Exposição de Tomás João no âmbito do ciclo expositivo Caixas para Guardar a Memória. Em termos de estrutura, cada visita organizava-se em três momentos distintos, adaptados à faixa etária dos participantes. Na exposição de Francisco Vidal, os participantes eram convidados a encontrar fragmentos de imagem escondidos no espaço expositivo, numa dinâmica de jogo que incentivava um olhar atento e detalhado sobre as obras. Na instalação de Sónia Távora, os grupos percorriam o espaço denominado "Cidade Labiríntica", imaginando que exploravam uma cidade



Figura 11. Registo fotográfico da exposição *Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras*, Palácio Anjos
Fonte: Registo próprio

real — uma dinâmica que articulava o corpo, o movimento e a leitura do espaço expositivo.

Na exposição de Tomás João, os participantes realizavam uma atividade criativa ligada ao conceito da memória: desenhavam um sonho ou desejo, dividiam o desenho em duas partes, deixando metade numa caixa e levando a outra consigo.

As escolas participantes eram maioritariamente provenientes do concelho de Oeiras, tendo as visitas sido marcadas através do programa Oeiras Educa, que articula os equipamentos culturais municipais com as instituições de ensino do concelho mediante inscrição prévia. O número de participantes por visita variava consoante o grupo, situando-se habitualmente entre 20 e 30 alunos por turma, acompanhados pelos respetivos professores.

No que respeita à seleção e contratação dos mediadores, o Palácio Anjos define as tipologias de atividades a desenvolver em articulação com cada exposição, sendo a execução assegurada pela Associação FOMe. A associação disponibiliza mediadoras com formação em artes e em mediação cultural, que desenvolvem as propostas pedagógicas em diálogo com os conteúdos curatoriais de cada projeto. A mediadora que conduziu as visitas acompanhadas durante o estágio, revelou grande capacidade de adaptação ao perfil dos diferentes grupos, ajustando o discurso, o ritmo e as dinâmicas consoante a faixa etária e o grau de familiaridade das crianças com o contexto expositivo.

A observação destas visitas permitiu identificar elementos relevantes para a investigação. Em primeiro lugar, a qualidade da participação cultural depende significativamente dos dispositivos de mediação implementados: quando mediada, a experiência tende a ser mais participativa e significativa do que uma fruição autónoma. Em segundo lugar, a estrutura em três momentos — um por exposição — permitia criar ligações conceptuais entre os três projetos em exibição simultânea, favorecendo uma leitura integrada do espaço. Em terceiro lugar, a presença ocasional dos próprios artistas durante as visitas — como aconteceu numa das sessões com Francisco Vidal — enriqueceu a experiência de forma não planeada, aproximando o público dos processos criativos.

Participação em reuniões e tarefas de gestão

Durante o estágio, foi possível participar em diversas reuniões realizadas entre fevereiro e abril de 2025, cujos conteúdos se encontram detalhadamente registados no Diário de Bordo (Anexo 5). Entre os encontros mais relevantes para a investigação destaca-se a reunião de 28 de março de 2025 com Ana Paula Migalhada e Alexandra Canelas, na qual foram abordados temas centrais ao objeto de estudo: o modelo de funcionamento do Serviço Educativo; o processo de definição da programação e os circuitos de validação hierárquica; a estrutura financeira do equipamento e a existência de uma rubrica orçamental dedicada às artes visuais; e as condições de acessibilidade do espaço e os mecanismos de inscrição para visitas de grupos organizados. Este momento permitiu confirmar e aprofundar informações previamente recolhidas por análise documental, funcionando como triangulação empírica.

5.3 Reflexões Críticas

A experiência de estágio no Palácio Anjos foi marcada por vivências concretas que permitiram um contacto direto com a realidade da gestão cultural em contexto municipal. Uma dessas experiências ocorreu a 11 de março de 2025, durante uma visita guiada ao público escolar do 1.º ciclo, conduzida pela mediadora da Associação FOMe com formação em artes visuais e experiência em contextos de mediação cultural com públicos infantis e juvenis.

A visita incluiu três momentos distintos, adaptados à faixa etária das crianças: uma dinâmica de procura de fragmentos de imagem na exposição de Francisco Vidal; uma exploração do espaço "Cidade Labiríntica" na instalação de Sónia Távora; e uma atividade criativa baseada na ideia de "utopia", na exposição de Tomás João. O que esta visita tornou evidente — e que a observação posterior confirmou de forma consistente — foi que a eficácia da mediação cultural não resulta apenas da qualidade da programação artística, mas da capacidade do mediador em criar pontes entre os conteúdos expositivos e os quadros de referência dos participantes. Nas crianças mais novas, essa ponte fazia-se através do jogo e do movimento; nos grupos mais velhos, através da discussão e da reflexão crítica. Esta adaptação não estava prescrita num guião rígido, mas resultava da leitura que a mediadora fazia de cada grupo — o que evidencia a importância da experiência acumulada e da liberdade criativa que o modelo do Palácio Anjos atribui aos mediadores.

Estas experiências foram registadas de forma sistemática no Diário de Bordo (Anexo 5), que constituiu uma ferramenta metodológica central na investigação. Conforme sublinha Guerra (2002), o diário de bordo é um instrumento valioso na metodologia qualitativa, pois permite a construção de sentido a partir da experiência empírica. Ao longo do estágio, funcionou como registo de observações, espaço de reorganização de ideias e de reflexão crítica, revelando-se fundamental para ligar a teoria à prática e ancorar as análises em episódios reais.

Balanço dos objetivos do estágio

Retomando os objetivos específicos do estágio curricular enunciados na secção 5.1, é possível fazer o seguinte balanço.

O objetivo de compreender o modelo de gestão do Palácio Anjos no contexto da política cultural municipal foi cumprido. A participação nas reuniões de coordenação, a análise dos documentos estratégicos municipais e as conversas com a equipa técnica, permitiram construir uma leitura fundamentada do modelo de governação do equipamento, incluindo os seus circuitos de decisão, dependências hierárquicas e margens de autonomia.

O objetivo de analisar dados relativos à programação e aos públicos foi igualmente cumprido. O acesso à tabela de relatórios das exposições (Anexo 2) e o seu tratamento

sistemático ao longo do período de estágio permitiram identificar tendências de visitação, padrões de composição dos públicos e indicadores de participação educativa, que constituem a base empírica central dos capítulos analíticos deste relatório.

O objetivo de observar práticas de mediação cultural e estratégias de formação de públicos foi cumprido, ainda que de forma parcialmente condicionada pela duração limitada do estágio. O acompanhamento das visitas guiadas e a observação direta das atividades do Serviço Educativo permitiram compreender o modelo de mediação adotado e identificar os seus pontos fortes e limitações. Não foi possível, contudo, acompanhar atividades de mediação dirigidas a públicos adultos ou não escolares, o que constitui uma limitação da observação realizada.

O objetivo de identificar constrangimentos e oportunidades na gestão do equipamento foi cumprido. A participação nas reuniões, a observação direta e a análise documental permitiram identificar os principais constrangimentos estruturais — autonomia programática condicionada, serviço educativo externalizado e comunicação centralizada — que são analisados em profundidade no Capítulo 6.

Capítulo 6: Análise e Discussão

A análise das iniciativas culturais desenvolvidas pelo Palácio Anjos assenta na articulação entre os dados empíricos recolhidos ao longo da investigação e os quadros conceptuais da gestão cultural e das políticas culturais públicas apresentados na revisão da literatura. A investigação recorreu à análise documental, à sistematização de dados estatísticos relativos aos públicos (Anexo 2), à observação direta realizada durante o estágio (Anexo 5) e à realização de entrevista (Anexo 3; Anexo 4), permitindo uma leitura integrada das práticas de gestão cultural do equipamento.

Tal como defendem Quivy e Van Campenhoudt ([1988]2003), a investigação em Ciências Sociais exige a articulação sistemática entre enquadramento teórico e análise empírica, evitando uma leitura meramente descritiva da realidade. Neste sentido, o presente capítulo não se limita à caracterização da programação ou à enumeração de dados estatísticos, procurando antes compreender de que forma o Palácio Anjos se posiciona enquanto instrumento da política cultural local do Município de Oeiras.

A evolução da programação entre 2006 e 2025, apresentada no Anexo 1, evidencia uma diversidade temática significativa no domínio das artes visuais, confirmando a regularidade expositiva do equipamento e a sua integração na estratégia cultural municipal. A sucessão de exposições com diferentes orientações curatoriais demonstra uma aposta continuada na dinamização cultural do território, consolidando o Palácio Anjos como espaço expositivo de referência no concelho.

Os dados relativos à caracterização do público entre 2019 e 2024, sistematizados no Anexo 2, revelam variações significativas associadas ao tipo de exposição apresentada. Exposições com maior reconhecimento mediático, como *Picasso. Mestre Universal*, registaram níveis de afluência mais elevados e públicos mais heterogéneos, enquanto projetos de natureza mais temática ou contemporânea mobilizaram públicos mais segmentados. Esta variação confirma a coexistência de diferentes lógicas de intervenção cultural.

Por um lado, iniciativas como *Picasso. Mestre Universal* enquadram-se numa lógica de democratização cultural, ao disponibilizarem ao grande público obras amplamente legitimadas no campo artístico, promovendo elevados níveis de afluência e reforçando a visibilidade institucional do equipamento. Trata-se de uma estratégia centrada na difusão cultural e no acesso a bens simbólicos consagrados.

Por outro lado, projetos como *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* ou *Povos Originários – Guerreiros do Tempo* aproximam-se de uma perspetiva de democracia cultural, ao abordarem temáticas contemporâneas, identitárias e socialmente relevantes. Estas iniciativas incentivam uma leitura crítica da realidade social e reforçam a função da cultura enquanto espaço de debate público. Como refere

Matoso (2014), a cultura enquanto política pública deve assumir-se como instrumento de cidadania e construção de sentido coletivo, ultrapassando a dimensão meramente estética ou expositiva.

A aplicação do Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local, proposto por Santos Silva, Pérez Babo e Guerra (2015), permite enquadrar estas práticas no plano mais amplo da governação cultural municipal. No plano das finalidades, o Palácio Anjos materializa objetivos estratégicos definidos pela autarquia, nomeadamente a promoção cultural, o alargamento do acesso à cultura e a valorização da arte contemporânea. No plano dos fatores intermédios, evidenciam-se mecanismos institucionais que condicionam a implementação da programação. Contudo, a aplicação do Modelo de Análise Intensiva evidencia um desalinhamento parcial entre os pressupostos teóricos e a realidade observada. O modelo pressupõe a existência de uma estratégia cultural formalmente estruturada, com objetivos explicitamente definidos ao nível do equipamento. No caso do Palácio Anjos, verifica-se a inexistência de um documento estratégico autónomo, estando a programação integrada nas orientações municipais mais amplas. Esta configuração revela uma governação cultural onde a autonomia programática é relativa e dependente de validação hierárquica, introduzindo limites à consolidação de uma identidade estratégica própria.

A entrevista realizada (Anexo 4), estruturadas a partir do guião apresentado no (Anexo 3), evidenciam de forma consistente a ausência de autonomia programática plena da equipa do Palácio Anjos. A centralização das decisões ao nível superior hierárquico assegura coerência estratégica com os documentos orientadores municipais, mas condiciona o planeamento a médio e longo prazo. Este modelo de governação cultural fortemente hierarquizado limita a consolidação de uma linha curatorial contínua e a definição de uma identidade programática cumulativa. Esta tensão entre coerência institucional e autonomia curatorial traduz uma das características estruturais da gestão cultural municipal contemporânea, marcada por processos de decisão partilhados e por constrangimentos administrativos que condicionam a margem de experimentação independente.

A observação direta registada no Diário de Bordo (Anexo 5) confirma igualmente que a articulação entre diferentes níveis de decisão constitui um elemento estruturante do funcionamento do equipamento. Embora este enquadramento assegure alinhamento institucional, evidencia constrangimentos associados à dependência de validação superior e à lógica de programação por projetos.

Paralelamente, a forte dependência de curadores externos, através de contratos de prestação de serviços, inscreve-se nas dinâmicas contemporâneas de externalização da gestão cultural pública. Este modelo permite diversidade estética, inovação e ligação a redes artísticas alargadas. Contudo, comporta riscos associados à fragmentação

programática e à ausência de continuidade conceptual. A sucessão de projetos curatoriais autónomos contribui para uma programação plural, mas dificulta a construção de uma narrativa estratégica consolidada. A fragmentação programática resultante desta lógica pode comprometer a construção de uma memória institucional cumulativa, elemento essencial para a consolidação de identidade e posicionamento estratégico no campo cultural.

O Serviço Educativo emerge como um dos eixos estruturantes da atuação do Palácio Anjos. A forte adesão às atividades educativas, evidenciada nos dados empíricos (Anexo 2) e confirmada pela entrevista (Anexo 4), demonstra que a mediação cultural desempenha um papel central na formação de públicos. No entanto, o funcionamento maioritariamente assente em contratação externa revela fragilidades estruturais que podem comprometer a continuidade e o planeamento a longo prazo desta dimensão.

Relativamente à comunicação institucional, a investigação evidencia que esta se encontra centralizada no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Oeiras, conforme referido na entrevista (Anexo 4). Esta opção garante coerência institucional, mas limita a implementação de estratégias segmentadas direcionadas para públicos específicos, com impacto direto na fidelização e no envolvimento continuado da comunidade.

Importa sublinhar que os constrangimentos identificados não decorrem de insuficiências individuais ou técnicas, mas de opções estruturais inerentes ao modelo de governação cultural municipal. A centralização das decisões, a dependência hierárquica e a lógica de programação por projetos refletem uma conceção da cultura enquanto domínio estratégico da política municipal, sujeita a condicionantes políticas, administrativas e orçamentais.

6.1 Perceção dos Públicos e participação Cultural

A análise da perceção dos públicos e da participação cultural no Palácio Anjos baseia-se na triangulação de três fontes: análise documental, observação direta realizada durante o estágio e entrevista junto das responsáveis pela gestão e mediação cultural. Esta combinação permite não apenas identificar quem frequenta o equipamento, mas interpretar como se constrói — e como se condiciona — a relação entre públicos, programação e mediação.

O que os dados revelam: participação estruturada, não espontânea

Os dados documentais relativos à frequência e ao perfil dos visitantes confirmam a existência de públicos diferenciados, associados a tipologias específicas de iniciativas. As exposições temporárias tendem a atrair maioritariamente públicos adultos e seniores, enquanto as atividades do Serviço Educativo mobilizam sobretudo públicos escolares e grupos organizados. Esta segmentação não é neutra: sugere que a participação cultural

no Palácio Anjos é fortemente estruturada em função da oferta programática e dos canais institucionais de mobilização, mais do que resultado de uma frequência espontânea e diversificada.

Este padrão é teoricamente significativo. À luz de Bourdieu ([1979] 2006), a participação em espaços de arte contemporânea tende a reproduzir as disposições culturais já incorporadas — o que significa que, sem mecanismos ativos de mediação e aproximação, o equipamento corre o risco de consolidar públicos já convertidos em vez de alargar o espectro de participação. Os dados do Anexo 2 ilustram esta tensão: exposições como *Renate Graf: A Poética do Silêncio* (2019), com 2612 visitantes e forte concentração no público de Oeiras (50%), contrastam com *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022–2023), que atingiu 29 305 visitantes com uma distribuição geográfica e etária substancialmente mais diversificada. A diferença não reside apenas na natureza temática das exposições, mas na capacidade de certas propostas curatoriais romperem com o perfil habitual do visitante — o que coloca uma questão estratégica relevante: até que ponto a diversificação de públicos é resultado de uma política deliberada ou de uma variável dependente da visibilidade mediática de cada projeto?

A observação direta permitiu identificar padrões recorrentes de comportamento que aprofundam esta leitura. Nas exposições, a fruição é predominantemente individual ou em pequenos grupos, com tempos de permanência variáveis e níveis distintos de envolvimento com os conteúdos expositivos. Verificou-se que, na ausência de mediação, a interação com as obras tende a ser breve e pouco dialogante. Já nas atividades educativas, a participação assume um caráter mais orientado e interativo — particularmente no caso dos públicos escolares, onde a presença do mediador estrutura o ritmo da visita e estimula a reflexão. Esta diferença não é trivial: evidencia que a qualidade da participação cultural depende significativamente dos dispositivos de mediação implementados, e não apenas da existência de uma oferta programática. Quando mediada, a experiência tende a ser mais participativa e significativa; quando não mediada, aproxima-se de uma fruição contemplativa que raramente gera vínculos duradouros com o espaço.

A entrevista realizada confirmam e aprofundam esta leitura. As responsáveis referem que a captação de públicos escolares é facilitada pela articulação com estruturas educativas municipais — nomeadamente o programa Oeiras Educa —, revelando a importância das redes institucionais na mobilização de públicos. Em contraste, a fidelização de públicos individuais e familiares apresenta maiores dificuldades, sobretudo fora de momentos de maior visibilidade mediática das exposições. Esta assimetria é interpretativa: demonstra que a participação é mais consistente quando sustentada por parcerias institucionais do que quando depende da iniciativa individual. O Palácio Anjos é, neste sentido, mais eficaz a mobilizar públicos organizados do que a construir relações de frequência voluntária e continuada.

Limitação metodológica: a ausência da voz dos visitantes

Importa reconhecer explicitamente uma limitação central desta análise: os dados sobre a percepção dos públicos foram recolhidos exclusivamente através de fontes institucionais — documentos de gestão, estatísticas de frequência e testemunhos dos profissionais do equipamento — não tendo sido realizada entrevista, inquéritos ou qualquer outro instrumento de recolha directa junto dos visitantes.

Esta opção, justificada pelas condições e pelo período do estágio curricular, tem implicações concretas para as conclusões apresentadas. O que se conhece sobre a experiência dos públicos é necessariamente mediado pela perspectiva institucional: sabe-se quantos visitantes frequentaram cada exposição, qual a sua origem geográfica e faixa etária, e qual o volume de participação nas atividades educativas. Sabe-se menos — ou não se sabe com rigor — quais as motivações de visita, o grau de satisfação com a experiência, as barreiras percebidas ao acesso, ou a intenção de regressar.

Esta limitação tem um efeito interpretativo específico: as conclusões sobre participação cultural refletem predominantemente o que o equipamento faz e como o organiza, e não o que os públicos experienciam e valorizam. Joana Almeida Ribeiro (2012) alerta precisamente para este risco, ao sublinhar que os públicos não são categorias homogêneas nem realidades estáticas — e que as segmentações estatísticas tendem a simplificar uma realidade mais complexa. Neste sentido, os padrões de participação identificados nesta investigação devem ser lidos como indicadores de tendência, e não como retratos fiéis da experiência dos visitantes. A introdução futura de instrumentos sistemáticos de recolha de feedback junto do público — questionários de satisfação, entrevistas pós-visita ou grupos de foco — constituiria um contributo metodológico relevante para aprofundar esta dimensão da análise.

Participação episódica como padrão estrutural

Em termos globais, os dados analisados revelam uma relação predominantemente episódica entre os públicos e o Palácio Anjos: a frequência está associada a eventos ou exposições específicas, não a uma relação continuada com o espaço. Esta configuração não é accidental — é coerente com um modelo de gestão centrado na lógica expositiva e na programação por projetos, que produz picos de afluência em torno de cada inauguração, mas não gera necessariamente um vínculo de pertença entre o visitante e o equipamento.

A questão que se coloca não é, portanto, apenas quantitativa — quantos visitantes registou cada exposição —, mas qualitativa: que tipo de relação o Palácio Anjos está a construir com o seu território? Os dados sugerem que a resposta é ainda maioritariamente transacional: o visitante vem ver uma exposição, pode participar numa atividade educativa, e parte. O desafio estratégico reside em transformar essa relação episódica numa relação de pertença — o que exige instrumentos de fidelização, comunicação segmentada e continuidade na mediação que o modelo atual não assegura de forma estruturada.

6.2 Impacto Sociocultural do Palácio Anjos no Município

O impacto sociocultural do Palácio Anjos manifesta-se em diferentes dimensões — educativa, simbólica, territorial e política — e deve ser analisado através da aplicação explícita do Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local (Santos Silva, Pérez Babo & Guerra, 2015) (cf. Figura 12). Este modelo permite ir além da descrição do que o equipamento faz, para interpretar por que razão funciona desta forma — e o que as condições estruturais em que opera revelam sobre a política cultural municipal.

Aplicação do Modelo: do contexto à prática

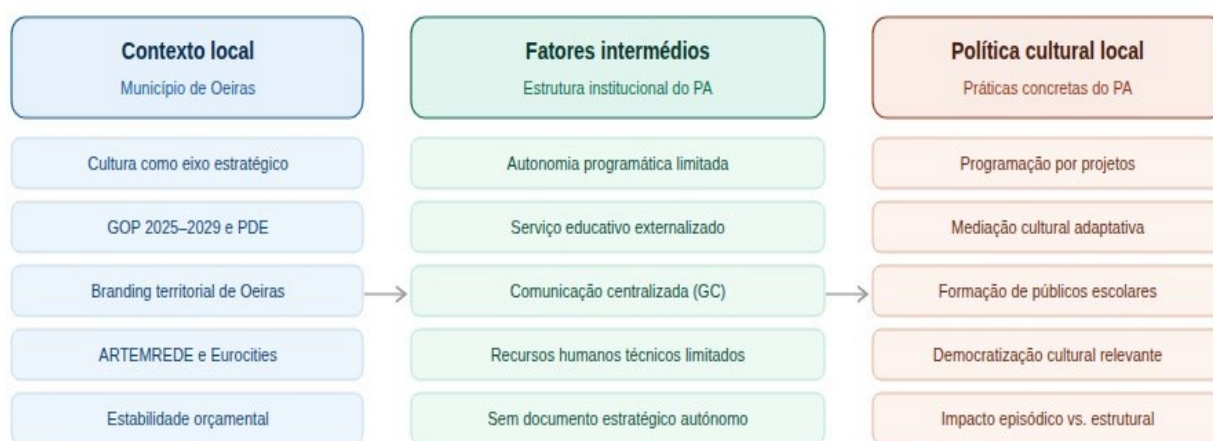


Figura 12. Diagrama síntese da análise do Palácio Anjos no quadro da política cultural municipal
Fonte: elaboração própria.

No nível do *contexto local*, o modelo identifica as condições estruturais do município que moldam as políticas culturais. No caso de Oeiras, essas condições são favoráveis em termos de recursos e ambição estratégica: os documentos municipais — PDE — assumem a cultura como eixo de desenvolvimento territorial, e o município integra redes culturais nacionais e internacionais como a ARTEMREDE e a Eurocities. O Palácio Anjos beneficia deste contexto favorável, que lhe confere visibilidade institucional e alguma estabilidade orçamental. Contudo, o mesmo contexto impõe condicionantes: a cultura é tratada como vetor de *branding* territorial e atratividade económica, o que significa que a programação do equipamento está sujeita a lógicas de visibilidade e impacto que nem sempre coincidem com os objetivos de democratização e formação de públicos.

No nível dos *fatores intermédios*, o modelo examina os mecanismos institucionais que mediam entre o contexto e a prática cultural. É neste nível que se situam os constrangimentos mais relevantes identificados nesta investigação, e é aqui que a análise interpretativa se torna mais necessária. Três fatores intermédios merecem atenção específica.

Constrangimento 1 — Autonomia programática condicionada: coerência ou inércia?

A centralização das decisões programáticas ao nível do superior hierárquica da Câmara Municipal de Oeiras é confirmada tanto pela análise documental como pela entrevista realizada à DCA/Palácio Anjos (Anexo 4). A equipa do Palácio Anjos pode sugerir propostas — e algumas exposições resultam, de facto, de iniciativas internas —, mas a validação hierárquica é condição necessária para qualquer projeto avançar.

A questão interpretativa que se coloca é a seguinte: esta centralização é uma garantia de coerência estratégica ou um mecanismo que tende a produzir inércia programática? Os dados empíricos sugerem que a resposta não é simples. Por um lado, a programação do período 2019–2024 revela diversidade temática e capacidade de risco curatorial — a exposição *Amor Veneris* (2022–2023) é um exemplo eloquente: uma proposta de carácter pedagógico e socialmente disruptivo que gerou impacto mediático significativo, atraiu 29 305 visitantes e registou receita de bilheteira de 90 455€, demonstrando que o enquadramento municipal não impede necessariamente a experimentação. Por outro lado, a ausência de um documento estratégico autónomo para o equipamento — identificada na análise documental — revela que a programação não resulta de uma linha curatorial própria e cumulativa, mas de uma sucessão de projetos validados caso a caso. O risco desta configuração é que a identidade do Palácio Anjos fique dependente da visibilidade de cada exposição individual, sem que se construa uma memória institucional estratégica que oriente as escolhas futuras. Como refere Martins (2021), quando os mecanismos de coordenação política reduzem excessivamente a margem de decisão técnica dos equipamentos, pode comprometer-se a capacidade de inovação e de resposta a dinâmicas emergentes no campo artístico.

Constrangimento 2 — Serviço educativo externalizado: flexibilidade ou fragilidade?

O funcionamento do Serviço Educativo através de contratação externa: permite adaptar as abordagens pedagógicas às especificidades de cada exposição e introduzir diversidade metodológica. Esta leitura tem fundamento empírico: os dados do Anexo 2 mostram que o Serviço Educativo adaptou efetivamente o seu foco a cada projeto, passando de públicos maioritariamente infantis (exposições de Mário Cruz e Renate Graf, 2019) para públicos adultos (*Amor Veneris*, 2022–2023), e de visitas orientadas para exercícios criativos de maior complexidade (como os observados durante o estágio nas exposições de 2025).

A questão interpretativa é, contudo, mais incómoda: esta flexibilidade tem um custo estrutural que o modelo institucional não reconhece explicitamente. A ausência de uma equipa educativa permanente significa que o conhecimento acumulado sobre os públicos — as suas preferências, resistências, contextos escolares e padrões de retorno — não é sistematizado nem transferido entre projetos. Cada mediador contratado começa, em larga medida, do zero. Bourdieu ([1979] 2006) permite enquadrar esta limitação: se a mediação cultural tem como função central reduzir as barreiras

simbólicas ao acesso, essa função exige continuidade e acumulação de conhecimento sobre os públicos — condições que um modelo de contratação por projeto dificilmente assegura. Os dados confirmam esta fragilidade de forma indireta: exposições com mediadores mais familiarizados com o espaço e com o público local (como *João Abel Manta Livre*, 2024, com 4141 participantes em 11 atividades) tendem a registrar maior adesão do que exposições com equipas de mediação novas, independentemente da visibilidade do projeto.

Constrangimento 3 — Comunicação centralizada: uniformidade ou invisibilidade segmentada?

A comunicação do Palácio Anjos está integralmente centralizada no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Oeiras, como confirmado na entrevista (Anexo 4) e observado durante o estágio — nomeadamente na reunião de 14 de abril de 2025, onde se discutiu o circuito de aprovação de materiais gráficos e a dependência de cada projeto face ao calendário institucional do município.

Esta centralização garante coerência de imagem e reduz custos de produção, mas levanta uma questão interpretativa relevante: numa lógica de formação de públicos, a uniformidade comunicacional é compatível com a diversidade de públicos que o equipamento pretende alcançar? Os dados empíricos sugerem que não inteiramente. A exposição *Amor Veneris* (2022–2023) constitui um caso de estudo: atraiu 70% de público feminino, 10% de visitantes internacionais e uma faixa etária predominante de 25–34 anos — um perfil substancialmente diferente do padrão habitual do Palácio Anjos. Esta singularidade sugere que a exposição gerou os seus próprios circuitos de comunicação informal (redes sociais, imprensa especializada, recomendação entre pares), compensando as limitações de uma comunicação institucional não segmentada. O problema é que este efeito não é replicável por design — depende da natureza disruptiva de cada projeto. Para exposições de menor visibilidade mediática, a ausência de estratégias de comunicação dirigidas a públicos específicos — jovens adultos, comunidade escolar, famílias — tende a reduzir o alcance real do equipamento à sua base de público fidelizado. Matoso (2014), refere a comunicação como elemento essencial na construção de públicos, esta limitação não é operacional mas estratégica: condiciona a capacidade do Palácio Anjos de cumprir a sua missão de democratização e diversificação do acesso à cultura.

A Figura 13 sintetiza os três constrangimentos identificados, apresentando, para cada um, a vantagem institucional associada e o risco estrutural que comporta.

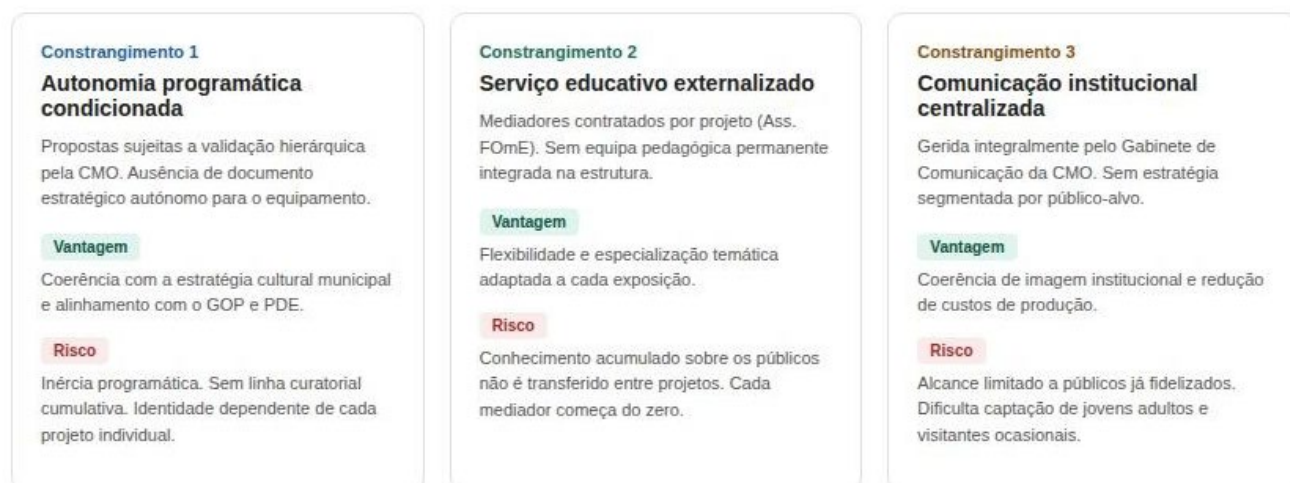


Figura 13. Constrangimentos estruturais identificados na governação do Palácio Anjos
Fonte: elaboração própria.

Impacto no nível da política cultural: entre o episódico e o estrutural

No terceiro nível do modelo — a política cultural propriamente dita —, a análise evidencia uma tensão central: o Palácio Anjos opera com instrumentos de impacto predominantemente episódico num contexto que exige impacto estrutural e cumulativo.

No plano educativo, o Serviço Educativo demonstra consistência na adaptação das atividades aos diferentes perfis de público — como ilustrado pelos dados do Anexo 2 e confirmado pela observação direta das visitas de março e abril de 2025. Este é o nível em que o impacto é mais visível e mais próximo da missão de democratização: o retorno frequente de escolas e o aumento da procura por parte de instituições externas ao concelho (referido nas entrevistas, Anexo 4) sugerem que a mediação está a construir relações de proximidade com determinados segmentos da comunidade.

No plano simbólico e territorial, a diversidade das propostas expositivas desde 2018 contribui para afirmar o Palácio Anjos como espaço de reflexão contemporânea relevante no contexto da Área Metropolitana de Lisboa. A capacidade de atrair públicos de Lisboa (entre 20% e 39% dos visitantes, conforme o Anexo 2) e de gerar cobertura mediática em projetos específicos demonstra que o equipamento tem projeção além da escala concelhia — ainda que essa projeção seja intermitente e dependente de cada projeto individual.

O limite estrutural reside precisamente na lógica que atravessa os três constrangimentos analisados: a ausência de continuidade. A autonomia condicionada impede a construção de uma linha curatorial cumulativa; o serviço educativo externalizado dificulta a acumulação de conhecimento sobre os públicos; a comunicação centralizada limita a segmentação e a fidelização. Em conjunto, estas condições produzem um equipamento culturalmente relevante mas estrategicamente fragmentado — capaz de gerar impacto

em momentos específicos, mas com dificuldade em transformar esse impacto em transformação cultural sustentada no território.

Esta constatação não diminui o papel do Palácio Anjos na política cultural local, mas convoca uma reflexão sobre o modelo de governação que o enquadra. Como defende Pires do Vale (2021), a sustentabilidade de um equipamento cultural público não se mede apenas pela diversidade programática ou pelo número de visitantes, mas pela capacidade de estruturar continuidade, autonomia técnica e avaliação estratégica — dimensões que, no caso analisado, permanecem como desafios por resolver.

Capítulo 7: Conclusões

7.1 Síntese dos Resultados e Discussão

A presente investigação teve como objetivo analisar de que forma a gestão do Palácio Anjos contribui para a promoção cultural e para a formação de públicos no concelho de Oeiras, situando este equipamento no quadro da política cultural municipal do Município de Oeiras. A análise assentou no cruzamento de dados documentais, estatísticos (Anexo 2), observação direta e entrevista semiestruturada (Anexo 4), permitindo uma leitura articulada entre práticas concretas e enquadramento político-institucional.

Tal como defendem Quivy e Van Campenhoudt ([1988] 2003), a investigação em Ciências Sociais exige a articulação consistente entre enquadramento teórico e análise empírica. Ao longo deste estudo, essa articulação permitiu compreender o Palácio Anjos não apenas como espaço expositivo, mas como dispositivo de governação cultural inserido numa estrutura municipal específica, marcada por orientações políticas, constrangimentos administrativos e objetivos de interesse público.

Os dados relativos à caracterização do público entre 2019 e 2024 evidenciam que o Palácio Anjos mobiliza públicos diferenciados consoante a natureza da programação. Exposições com maior reconhecimento mediático e histórico, como Picasso. Mestre Universal, revelam níveis de frequência mais elevados e públicos etariamente mais diversificados, enquanto projetos de caráter mais autoral ou experimental apresentam públicos mais segmentados, ainda que consistentes. Esta variação confirma que a programação constitui um fator determinante na composição dos públicos, tal como apontam as leituras sociológicas sobre práticas culturais (Bourdieu, [1979] 2006), onde a relação com a arte depende de trajetórias de socialização e de capital cultural acumulado. A predominância do público sénior em várias exposições e a forte presença de públicos escolares nas atividades de mediação evidenciam, por sua vez, uma participação cultural estruturada em função da oferta programática e dos dispositivos de mediação disponíveis — confirmando que a formação de públicos não resulta apenas da existência de programação, mas da sua articulação com a mediação e o contexto institucional (Matoso, 2014; Teixeira Lopes, 2000).

No que respeita ao modelo de gestão, a análise documental e a entrevista realizada à DCA/Palácio Anjos demonstram que o Palácio Anjos opera num regime de autonomia condicionada. As decisões programáticas encontram-se sujeitas a validação hierárquica no seio da estrutura municipal, assegurando alinhamento com as orientações estratégicas definidas no Plano de Desenvolvimento Estratégico de 2025. À luz do Modelo de Análise Intensiva da Política Cultural Local (Santos Silva, Pérez Babo & Guerra, 2015), esta configuração revela a forte dependência do equipamento face às dinâmicas políticas e administrativas do contexto local. Se, por um lado, este modelo garante coerência estratégica e integração na política cultural municipal, por outro limita a consolidação de uma linha curatorial continuada e dificulta o planeamento a médio e longo prazo. A lógica de validação superior e programação por projetos tende a produzir

impacto episódico, mais do que cumulativo, condicionando a construção de estratégias estruturadas de fidelização e participação continuada.

O Serviço Educativo emerge como um dos elementos estruturantes da atuação do Palácio Anjos. A forte adesão às atividades educativas e a sua capacidade de mobilização de públicos escolares e organizados confirmam a centralidade da mediação cultural na formação de públicos e na democratização do acesso à cultura, em linha com as perspetivas defendidas por Matoso (2014) e Pires do Vale (2021). A mediação revela-se, assim, não como complemento da programação, mas como dimensão estratégica da gestão cultural municipal. O seu funcionamento maioritariamente assente em contratação externa, ainda que justificado por razões de especialização e flexibilidade, revela fragilidades estruturais que podem comprometer a continuidade das práticas e a acumulação de conhecimento sobre os públicos.

Relativamente à comunicação institucional, a centralização no Gabinete de Comunicação do Município garante uniformidade e coerência na imagem pública, mas reduz a capacidade de segmentação e de adaptação das mensagens a públicos específicos — com impacto direto na captação e fidelização de jovens adultos e visitantes ocasionais. A ausência de mecanismos sistemáticos de recolha e análise de feedback limita igualmente a avaliação longitudinal do impacto cultural.

Em síntese, os resultados confirmam que o Palácio Anjos desempenha um papel relevante na promoção cultural e na formação de públicos no concelho de Oeiras, e que a promoção cultural não é apenas resultado da programação artística, mas da articulação complexa entre decisão política, gestão institucional e práticas de mediação (Santos Silva, Pérez Babo & Guerra, 2015). Respondendo diretamente à pergunta de partida, a presente investigação conclui que essa contribuição existe e é relevante, mas está condicionada pelo modelo de governância em que o equipamento se insere. Os dados analisados mostram que o Palácio Anjos consegue mobilizar públicos diversificados e manter uma oferta educativa consistente, sobretudo através da articulação com o programa Oeiras Educa e com as escolas do concelho. Contudo, este impacto tende a ser episódico: está muito dependente da visibilidade de cada exposição e não resulta de uma estratégia continuada de formação de públicos. É precisamente neste ponto que reside o principal desafio da gestão cultural municipal: garantir que a promoção cultural não dependa apenas da força de cada projeto individual, mas de uma estrutura que a suporte de forma continuada.

Importa reconhecer as limitações da investigação. Trata-se de um estudo de caso centrado num único equipamento cultural e assente numa abordagem qualitativa, o que não permite generalizações estatísticas. Como referem Quivy e Van Campenhoudt ([1988] 2003), o valor do estudo de caso reside na profundidade analítica e na capacidade de produzir conhecimento contextualizado — e é nesse sentido que esta investigação oferece uma leitura densa e fundamentada de uma realidade específica.

7.2 Contribuições e Implicações

A presente investigação permite identificar contributos relevantes para a área da Gestão Cultural, particularmente no domínio da gestão de equipamentos culturais municipais, ao mesmo tempo que aponta implicações concretas para a política cultural local do Município de Oeiras.

Um primeiro contributo prende-se com a clarificação da relação entre orientação política e autonomia técnica. A análise demonstra que o alinhamento estratégico com a tutela política constitui um elemento central da política cultural local; contudo, a limitação excessiva da margem de decisão técnica pode comprometer a continuidade curatorial e o planeamento a médio prazo. Tal como refere Martins (2021), quando os mecanismos de coordenação e controlo reduzem essa margem de decisão técnica, pode restringir-se a capacidade de inovação e de resposta a dinâmicas emergentes no campo artístico. O estudo reforça, por isso, a pertinência de modelos de autonomia técnica regulada — capazes de equilibrar coerência política e capacidade de inovação artística — como condição para que o Palácio Anjos consolide uma identidade programática própria e cumulativa.

No plano da avaliação de impacto, a investigação evidencia que a inexistência de metas explicitamente definidas ao nível da política cultural municipal — designadamente no que respeita à formação de públicos, impacto territorial ou participação continuada — dificulta a avaliação sistemática dos resultados alcançados. A definição de objetivos mensuráveis e de instrumentos de monitorização estruturados permitiria reforçar a dimensão estratégica da política cultural local e responder às exigências de prestação de contas que caracterizam a gestão cultural contemporânea (Pires do Vale, 2021).

No domínio da comunicação cultural, o estudo evidencia a tensão entre centralização institucional e segmentação estratégica. A coerência comunicacional municipal constitui um fator estruturante, mas pode limitar estratégias direcionadas a públicos específicos — jovens adultos, famílias, comunidade escolar — que dependem de mensagens adaptadas ao seu perfil e contexto. Esta constatação reforça a importância de modelos comunicacionais híbridos, que conciliem identidade institucional com capacidade de adaptação, e que permitam ao Palácio Anjos superar a lógica de comunicação por projeto e construir uma relação mais continuada com os seus públicos.

A investigação contribui ainda para consolidar a mediação cultural como eixo estruturante da gestão cultural contemporânea. A forte adesão às atividades educativas confirma que a mediação não deve ser entendida como complemento operativo da programação, mas como dimensão estratégica na formação de públicos e na democratização do acesso à cultura.

A ausência de integração orgânica estável da mediação cultural na estrutura municipal pode comprometer a continuidade das práticas e a consolidação de equipas — e o reforço desta dimensão surge como condição para garantir impacto sustentado e coerência entre discurso estratégico e prática institucional (Matoso, 2014).

Por fim, o estudo evidencia a importância da articulação entre programação e território. A variação da origem geográfica dos públicos demonstra que diferentes propostas curatoriais produzem diferentes escalas de impacto territorial. Esta leitura contribui para a reflexão sobre o equilíbrio entre enraizamento local e projeção supralocal, questão central nos debates contemporâneos sobre políticas culturais municipais. Neste sentido, a investigação ultrapassa o caso específico do Palácio Anjos e oferece pistas analíticas aplicáveis a outros equipamentos culturais de média dimensão em contexto municipal. Um dos casos mais próximos identificados é o da Casa da Cerca — Centro de Arte Contemporânea, em Almada, que partilha com o Palácio Anjos a arquitectura histórica adaptada, a integração em espaços verdes e a gestão municipal — mostrando que os constrangimentos identificados não são exclusivos deste equipamento, mas característicos deste modelo de governação cultural, o que torna pertinente uma análise comparativa mais aprofundada em investigações futuras.

7.3 Recomendações Futuras

Com base nos resultados obtidos, apresentam-se recomendações orientadas para o desenvolvimento futuro do Palácio Anjos e para o aperfeiçoamento da sua integração na política cultural municipal. Estas propostas resultam da análise articulada dos dados empíricos (Anexo 2), das entrevistas realizadas (Anexo 4) e da leitura crítica desenvolvida ao longo do estudo.

Uma primeira recomendação prende-se com a definição de um plano estratégico específico para o equipamento, com objetivos claros, prioridades programáticas e metas mensuráveis. Embora o Palácio Anjos esteja integrado nos documentos estratégicos municipais, a ausência de objetivos próprios formalizados dificulta a avaliação continuada do seu impacto cultural. A elaboração de um plano plurianual permitiria reforçar a coerência da programação, clarificar a missão institucional e apoiar decisões futuras com maior previsibilidade.

Em segundo lugar, torna-se pertinente implementar um sistema estruturado de avaliação de impacto. Para além da contabilização de visitantes, recomenda-se a recolha sistemática de indicadores qualitativos — níveis de satisfação, retorno de públicos, motivações de visita e impacto educativo. A introdução de instrumentos simples e regulares de feedback permitiria fundamentar decisões programáticas e ajustar estratégias de mediação e comunicação.

No plano da governação, sugere-se a consolidação de mecanismos de planeamento partilhado entre o equipamento e a tutela municipal. A clarificação de competências e margens de decisão poderá favorecer maior estabilidade programática e continuidade curatorial, sem comprometer o alinhamento com a estratégia cultural do Município. Um modelo de autonomia técnica regulada poderá contribuir para reforçar a identidade do equipamento.

Relativamente ao Serviço Educativo, recomenda-se o reforço da sua integração estrutural no planeamento do Palácio Anjos. A elevada adesão às atividades educativas demonstra o seu papel estratégico na formação de públicos. A criação de maior continuidade nas equipas, o planeamento antecipado das atividades e a articulação sistemática com escolas e instituições locais poderá consolidar o impacto educativo a longo prazo.

No domínio da comunicação, recomenda-se a introdução de estratégias segmentadas complementares à comunicação institucional centralizada. A definição de campanhas dirigidas a públicos específicos — nomeadamente jovens adultos, famílias e comunidade local — poderá reforçar a fidelização e estimular a participação continuada.

Por fim, considera-se relevante o reforço de parcerias formais com instituições culturais, educativas e artísticas, tanto a nível local como metropolitano. A criação de redes de colaboração poderá potenciar coproduções, circulação de projetos e partilha de recursos, contribuindo para a sustentabilidade do equipamento e para o fortalecimento do ecossistema cultural do território.

A Figura 14 sistematiza as seis recomendações propostas, organizadas em torno dos principais eixos de desenvolvimento identificados nesta investigação.

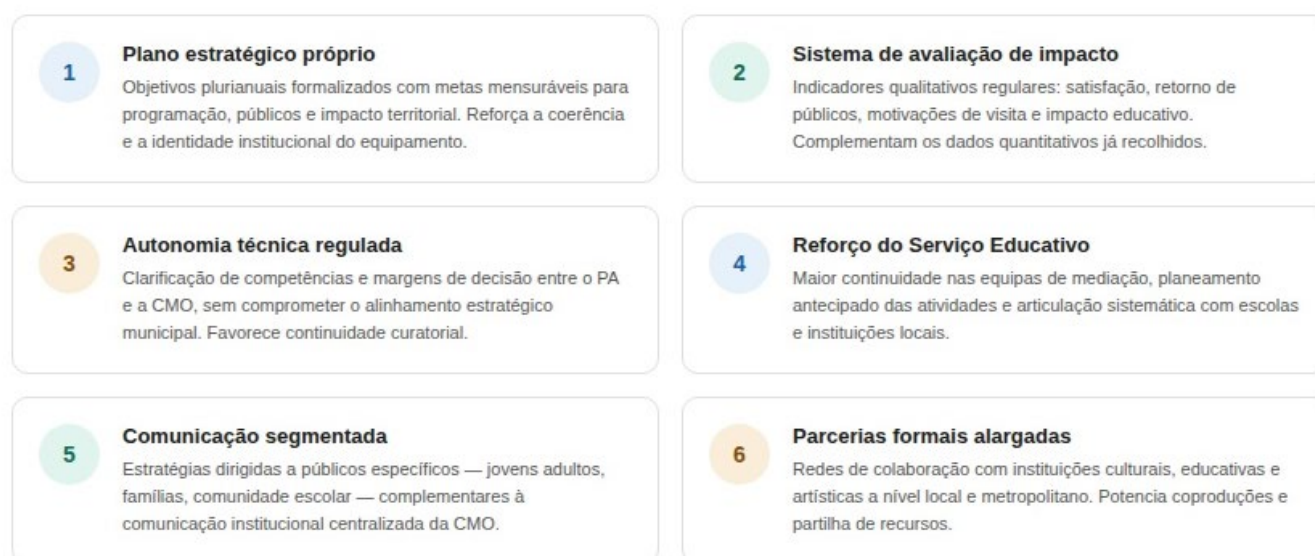


Figura 14. Quadro de recomendações para o desenvolvimento do Palácio Anjos
Fonte: elaboração própria.

Bibliografia

Afonso, L. F. D. (2008). *Casa da Cerca — Centro de Arte Contemporânea: Programar para descentralizar, políticas culturais, autarquia e comunidades* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova de Lisboa (RUN).

Albuquerque, L. A. (2011). Política cultural: Conceitos e tipologias. *Cadernos PAR*, (4), 91–97. https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/403/1/Par4_art6.pdf

Arendt, H. ([1961] 2006). A crise na cultura: O seu significado social e político. In *Entre o passado e o futuro*. Relógio d'Água.

Bourdieu, P. ([1979] 2006). *A distinção: Crítica social do julgamento*. Editora Zouk.

DeVereaux, C. (2009). Cultural management and the discourse of practice. In C. DeVereaux & R. G. Madison (Eds.), *Managing the arts* (pp. 155–167). Rowman & Littlefield.

Gama, M. (2021). Prefácio: A política cultural. In M. Gama & P. R. Costa (Eds.), *E se começarmos por cumprir a Constituição da República Portuguesa?* (pp. 15–35). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.

Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: O planeamento em ciências sociais* (2.ª ed.). Principia.

Lopes, J. T. (2000). *A cidade e a cultura: Um estudo sobre práticas culturais urbanas*. Edições Afrontamento. <https://bocc.ubi.pt/pag/teixeira-joao-lobes-cidade-cultura.html>

Martins, M. L. (2021). Prefácio: A política cultural contemporânea como fluxo — Da tecnologia ao mercado. In M. Gama & P. R. Costa (Eds.), *Políticas culturais municipais: Análise de documentos estruturantes em torno da cultura* (pp. 5–11). CECS.

Matoso, R. (2014). Que opções para uma política cultural transformadora? *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, 2(2), 144–164.

Morais, I., & Alves da Silva, A. (2017). *CAMB 2006–2017: Coleção Manuel de Brito*. Câmara Municipal de Oeiras.

Câmara Municipal de Oeiras (s.d.). *Oeiras Educa*. <https://www.oeiraseduca.pt/programa/>

Câmara Municipal de Oeiras (2025b). *Plano de desenvolvimento estratégico: Orçamento 2025*. Departamento Municipal de Administração Geral.

Neves, J. S. (Coord.), Macedo, S. C., Santos, J., & Lima, M. J. (2024). *Atlas artístico e cultural de Portugal*. Direção-Geral das Artes.

Pietton, N. B. (2016). *The Byblos Municipal Cultural Centre*. Byblos Municipal Council.

Pires do Vale, P. (2021). Plano Nacional das Artes: Uma estratégia, um manifesto. In M. Gama & P. R. Costa (Eds.), *Políticas culturais municipais: Análise de documentos estruturantes em torno da cultura* (pp. 81–91). CECS.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. ([1988] 2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (J. Marques & M. A. Mendes, Trans.). Gradiva.

Ribeiro, J. A. (2012). Dos "públicos" nos museus: Ensaio sobre os fundamentos teóricos que antecedem a definição de metodologias de trabalho. *Ensaaios e Práticas em Museologia*, 2, 163–181.

Santos, J. A., & Neves, J. S. (2005). *Os museus municipais de Cascais: Políticas culturais locais e património móvel*. Observatório das Actividades Culturais.

Silva, A. S., Pérez Babo, E., & Guerra, P. (2015). Políticas culturais locais: Contributos para um modelo de análise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (78), 105–124.

Sousa, M. J., & Batista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Pactor.

ANEXOS

ANEXO 1- Programação de 2006 até 2025

Tabela 3. Programação do Palácio Anjos e do CAMB (2006–2025)

Programação (2006- 2025)		
Data	Evento/Exposição	Descrição da Exposição
CAMB- Centro de Arte manuel de Brito		
29 Novembro 2006 a 7 abril de 2007	Exposição de Inauguração	
27 de Abril a 16 de setembro de 2007	Exposição antológica de Menez	
27 de Abril a 16 de setembro de 2007	o véu da noiva: Ana Vidigal e Ruth Rosengarten	
27 de Abril a 16 de setembro de 2007	Dos 10 anos aos 50 anos:	
28 de setembro 2007 27 de janeiro de 2008	Exposição de Eduardo Luiz	
28 de setembro 2007 27 de janeiro de 2008	Anos 60	
8 de fevereiro a 18 de maio de 2008	Anos 70	
8 de fevereiro a 18 de maio de 2008	Exposição antológica de António da Costa	
30 de maio a 21 de setembro de 2008	À volta do papel: 100 Artistas	
3 de outubro de 2008 a 18 de janeiro de 2009	Anos 80	
3 de outubro de 2008 a 18 de janeiro de 2009	Exposição de Paula Rego	
30 de janeiro a 18 de maio 2009	Anos 90	
30 de janeiro a 18 de maio 2009	Exposição de António Palolo	
1 de junho a 13 de setembro de 2009	Exposição de Julio Pomar	
25 de Setembro 2009 a 17 janeiro de 2010	Exposição de Eduardo Batarda	
25 de Setembro 2009 a 17 janeiro de 2010	Exposição de Lourdes Castro	
29 de janeiro a 16 de maio 2010	Exposição de Bartolomeu Cid dos Santos	

28 de maio a 19 de setembro de 2010	Exposição de Graça Morais	
28 de maio a 19 de setembro de 2010	Por Paris	
1 de outubro de 2010 a 27 de fevereiro de 2011	Século XXI- anos 10	
16 de julho de 2011 a 24 de fevereiro de 2013	Exposição Permanente	
16 de julho a 2 de outubro 2011	Exposição de José escada	
13 de outubro de 2011 a 12 de fevereiro de 2012	Arca de Noé	
23 de fevereiro a 24 de junho 2012	Artistas Brasileiros	
5 de julho 7 de outubro 2012	Exposição manuel Baptista	
1 outubro de 2012 a 14 de fevereiro 2013	Hortus Botanicus	
20 de junho 2013 a 14 de setembro de 2014	Aquisições Recentes	
26 de setembro 2013 a 2 de março de 2014	Exposição de Noronha da Costa	
13 de março a 14 de setembro de 2014	Ilhas do mar- Artistas Açorianos	
23 de setembro de 2014 a 13 de setembro de 2015	Exposição de Fátima Mendonça	
25 de setembro 2014 a 15 de março 2015	para lá da Pintura	
26 de março a 13 de setembro de 2015	Menez, Ruy Leitão, Joana leitão Salvador, e Madalena Leitão	
26 de março a 13 de setembro de 2015	laços de família	
24 de setembro 2015 a 24 de março 2016	Os Artistas de KWY	
14 de abril a 11 setembro	Artes & Letras	
14 de abril a 11 setembro	Artistas de Angola e Moçambique	

22 de Setembro 2016 a 19 de março 2017	Gente	
30 de março a 17 setembro 2017	O Afeto	
30 de março a 17 setembro 2017	Os Artistas Surrealistas	
30 de março a 17 setembro 2017	O Legado de Mário Henriques leiria	
28 setembro 2017 a 25 de março de 2018	Paisagens	
13 de abril a 30 de setembro de 2018	Pensar em Grande	
PALÁCIO ANJOS		
6 de abril a 30 de junho de 2019	Mário Cruz: Living Among What's Left Behind	A mostra reuniu cerca de 40 fotografias captadas por Mário Cruz durante um mês nas Filipinas. As imagens retratam a vida de comunidades que habitam nas margens do rio Pasig, considerado biologicamente morto desde a década de 1990 devido à intensa poluição. Estas populações vivem em construções precárias e sobrevivem através da recolha e reciclagem de resíduos.
12 de setembro a 29 de dezembro de 2019	Renate Graf: A Poética do Silêncio	A mostra reuniu um conjunto significativo de fotografias a preto e branco, captadas ao longo das viagens de Renate Graf por diversos países, incluindo a Índia, Marrocos, Irão, China, Egito e França. As imagens destacam-se pelo caráter contemplativo e introspectivo, explorando temas como a memória, o tempo e a espiritualidade.
25 de janeiro a 30 de abril de 2020 (prolongado até 30 Agosto)	Picasso. Mestre Universal	Com curadoria de Helena Alonso, a exposição apresentou uma cuidadosa seleção de obras que evidenciavam as inúmeras conexões que Picasso estabeleceu entre a cerâmica, o desenho e a gravura. A mostra incluiu peças provenientes de coleções particulares, com destaque para a Coleção Fran Daurel, que cedeu cerâmicas, desenhos e obras gráficas.
13 de novembro de 2020 a 14 de fevereiro de 2021	Mulheres. Entre Renoir e Amadeo	Com curadoria de Helena Alonso, a exposição apresentou uma seleção de obras de renomados artistas, incluindo Pierre-Auguste Renoir, Joaquín Sorolla, Ramón Casas, Santiago Rusiñol e Isidre Nonell, pertencentes à coleção da Fundação Fran Daurel. Além disso, foram exibidas obras de destacados artistas portugueses, como Amadeo de Souza-Cardoso, Eduardo Viana e Francisco Franco, cedidas pela Fundação Calouste Gulbenkian, bem como uma peça de

		Santa Rita Pintor de uma coleção particular.
14 de maio a 25 de julho de 2021	Vítor Pomar: Unsurpassable Imbatível	"Unsurpassable Imbatível" apresentou um conjunto diversificado de obras que incluíam pintura, desenho, fotografia e vídeo. A exposição refletiu a contínua busca de Vítor Pomar por valores fundamentais da existência e do processo criativo, incentivando uma interação dinâmica com a pintura e propondo uma apreciação plural e ativa.
25 de junho de 2022 a 8 de março de 2023	Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino	Idealizada pela sexóloga Marta Crawford, esta foi a primeira iniciativa do MUSEX – Museu Pedagógico do Sexo, combinando arte e ciência para explorar o prazer sexual feminino. A mostra contou com a participação de diversos artistas nacionais e internacionais, incluindo: Louise Bourgeois Paula Rego Julião Sarmento Ana Mendieta Laure Prouvost Fernanda Fragateiro Lourdes Castro Alice Geirinhas Fátima Mendonça Teresa Crawford Cabral Álvaro Leite Siza Sophia Wallace Sue Williams Jamie McCartney Além das obras de arte, a exposição integrou instalações interativas de caráter lúdico-pedagógico relacionadas ao funcionamento do cérebro e dos sentidos, bem como conteúdos audiovisuais de autores como Lori Malépart-Traversy, Rachel E. Gross, Rankin & Trisha Ward, Daphné Leblond & Lisa Billuart Monet e Erika Lust.
22 de abril a 16 de julho de 2023	Ricardo Stuckert: Povos Originários – Guerreiros do Tempo	A exposição resultou de um trabalho de mais de duas décadas, iniciado em 1997, quando Stuckert visitou pela primeira vez a Amazônia e fotografou uma mulher da etnia Yanomami. Este encontro marcou o início de uma missão pessoal de documentar a vida dos povos indígenas brasileiros, prestando-lhes tributo e dando-lhes

		visibilidade além das suas terras. As fotografias exibidas capturam momentos íntimos e cotidianos destas comunidades, como crianças brincando nos rios, rituais tradicionais, caçadores com arco e flecha, líderes espirituais (pajés), canoas esculpidas em troncos e celebrações anuais em homenagem aos ancestrais. Stuckert documentou nove etnias, incluindo os Yanomami, Ashaninka, Yawanawá, Kalapalo, Kayapó, Pataxó, Kaxinawá, Xukuru-Kariri e Korubo, além de outros povos isolados.
22 de setembro a 29 de dezembro de 2023	Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo	Com curadoria de Catarina Rosendo, a exposição organizou-se num percurso fluido que integrou todas as salas do Palácio Anjos. As obras, selecionadas numa cronologia que remonta à década de 1980 e inclui trabalhos novos e inéditos, evidenciam uma atenção meticulosa ao comportamento dos materiais e à performatividade dos gestos que lhes dão forma. A articulação entre arquitetura, construção, território, paisagem e natureza, mediada por objetos do quotidiano e pelas perceções do corpo, foi central na organização das obras apresentadas. Este enfoque valoriza uma dimensão poética do habitar o mundo, temática que Carlos Nogueira tem vindo a investigar e a materializar ao longo da sua carreira.
6 de abril a 20 de dezembro de 2024	João Abel Manta Livre	Com curadoria de Pedro Piedade Marques e design gráfico e expositivo de Jorge Silva/Silvadesigners, a exposição apresentou uma vasta e abrangente coleção do trabalho pluridisciplinar de João Abel Manta, incluindo: Pintura Desenho Cartoon Ilustração Design gráfico Conceção de painéis de azulejos e tapeçarias Cenografia e figurinista para teatro O acesso inédito ao arquivo pessoal do artista permitiu a exibição de obras nunca antes vistas, como desenhos realizados durante a sua detenção na prisão de Caxias, em 1948. Além disso, a exposição contou com empréstimos de instituições como o Museu de Lisboa e o MNAC – Museu do Chiado, bem como de colecionadores particulares,

		incluindo os herdeiros de Vasco Gonçalves, a quem o artista ofereceu maquetas de cartazes agora expostas pela primeira vez.
27 de fevereiro 4 de maio de 2025	Exposição "Entre Esquinas: A Resistência dos Restos" por Sónia Távora	Esta instalação site-specific resulta de um estudo aprofundado da arquitetura urbana e do próprio espaço expositivo. A artista cria um ambiente imersivo composto por matrizes de grandes dimensões esculpidas em papelão, a partir das quais são produzidas monotipias sobre papel de arroz. Este projeto culmina uma trilogia iniciada com "Entre o muro e o meio fio" no Brasil, seguida de "Entre esquinas: A fragilidade dos rastros" em Lisboa. A exposição é uma parceria entre o Município de Oeiras e o Instituto Oscar Niemeyer Portugal, contando com o apoio da DGARTES em 2024.
27 de fevereiro 4 de maio de 2025	Exposição "Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras" por Francisco Vidal	Este projeto artístico de caráter educativo reflete a prática contínua de Francisco Vidal. O artista questiona limites, papéis e funções ao trazer para o espaço museológico a escola, num exercício que desconstrói conceitos estabelecidos. A criação artística de Vidal é ancorada na importância do desenho e da pintura no estudo académico. Nascido em Lisboa em 1978, Vidal residiu em Oeiras durante vários anos e iniciou os seus estudos de desenho no Palácio Anjos, local que agora acolhe este projeto.
27 de fevereiro 4 de maio de 2025	Exposição "Caixa para Guardar a Memória" por Nature The Artist (Tomás João)	Este projeto artístico, no domínio das Artes Visuais e Transdisciplinaridades, inspira-se nas "Time Capsules" de Andy Warhol, criadas na década de 1970. O objetivo é refletir sobre a obra de arte como possível arquivo da existência humana, convidando diferentes artistas a trabalhar a relação entre Território, Identidade e Memória. O primeiro artista a participar é Tomás João, conhecido como Nature The Artist, natural de Oeiras. Com um trabalho emergente, ele reflete ironicamente sobre a nossa relação com a Natureza e o Planeta, abordando a sustentabilidade e a memória.

ANEXO 2- Público-Alvo

Tabela 4. Dados das exposições do Palácio Anjos — visitantes, perfil e distribuição geográfica (2019–2024)

Período	Exposição	Nº Dias da Exposição	Total de visitantes	Público Geral	Média de Visitantes/Dia	Hora de maior fluxo	Faixa Etária Predominante	Género Feminino (%)	Género Masculino (%)	Visitantes de Oeiras (%)	Visitantes de Lisboa (%)	Outros Concelhos (%)	Internacionais (%)	Serviço Educativo participantes	Serviço Educativo Atividades	Serviço Educativo Faixa etária Predominante	Receita de Bilheteira (€)	Receita de Publicações e Merchandising (€)	Total Receita (€)
6 de abril a 30 de junho de 2019	Mário Cruz: Living Among What's Left Behind	67	8606	7027	128,4	15h-16h	65+ anos	58	42	38	28	31	2	1579	10	- 12 anos	0	251	251
12 de setembro a 29 de dezembro de 2019	Renate Graf: A Poética do Silêncio	84	2612	1745	31,1	15h-16h	45-54 anos	56	44	50	24	20	7	867	12	6- 10 anos	0	0	0
25 de janeiro a 30 de abril de 2020 (prolongado até 30 agosto)	Picasso. Mestre Universal	115	17956	15863	156,1	15h-16h	35-44 anos	61	39	42	26	29	3	2093	24	11- 17 anos	90455	0	90455
13 de novembro de 2020 a 14 de fevereiro de 2021	Mulheres. Entre Renoir e Amadeo	54	2106	1761	39,0	15h-16h	65+ anos	67	33	59	22	17	2	345	19	11- 17 anos	0	0	0
14 de maio a 25 de julho de 2021	Vítor Pomar: Unsurpassable Imbatível	61	1211	993	19,9	15h-16h	55-64 anos	56	44	47	28	22	4	218	10	6- 10 anos	0	0	0
25 de junho de 2022 a 8 de março de 2023	Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino	215	29305	23840	136,3	15h-17h	25-34 anos	70	30	21	31	38	10	5465	8	26- 45 anos	90455	0	90455
22 de abril a 16 de julho de 2023	Ricardo Stuckert: Povos Originários – Guerreiros do Tempo	82	4211	3212	51,4	15h-16h	35-44 anos	56	44	53	20	21	6	999	6	6 - 12 anos	0	0	0
22 de setembro a 29 de dezembro de 2023	Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo	79	2669	1650	33,8	16h-17h	65+ anos	55	45	41	30	24	5	1019	5	- 12 anos	0	0	0
6 de abril a 20 de dezembro de 2024	João Abel Manta Livre	113	14261	10120	126,2	15h-16h	45-54 anos	56	44	34	39	23	4	4141	11	- 12 anos	3594	23705	27299

ANEXO 3- Guião de entrevista

De que forma é feita a divulgação das exposições e das restantes atividades culturais?
(Quais são os principais canais utilizados? Há uma estratégia definida? Que análise faz da eficácia desses meios?)

Que tipo de feedback recebe mais frequentemente por parte dos visitantes?
(Existem canais formais para recolha de opiniões ou é sobretudo informal? Como é tratado esse retorno?)

Como é avaliado o sucesso da programação?
(Utilizam indicadores específicos? Como é medido o impacto das exposições e atividades?)

Quais são os principais desafios na gestão do Palácio Anjos?

Existe autonomia local na definição da programação ou esta é determinada pela autarquia?
(Quem toma essas decisões — um programador designado ou os serviços municipais? Há espaço para decisões artísticas locais?)

Quais são os principais desafios da mediação cultural neste contexto específico do Palácio Anjos?

Existe liberdade criativa na conceção das atividades pedagógicas ou seguem-se diretrizes pré-estabelecidas?

Que impacto considera que as atividades de mediação têm nos visitantes?
(Há continuidade ou retorno por parte dos participantes?)

Existe colaboração direta com os artistas na conceção das atividades de mediação?
(Se sim, como decorre essa articulação?)

Qual é o principal público-alvo das ações educativas?

ANEXO 4- Respostas da Entrevista

A presente entrevista foi realizada no âmbito do estágio curricular desenvolvido no Palácio Anjos, entre fevereiro e abril de 2025, no contexto do relatório de estágio em Gestão Cultural pela ESAD.cr. O guião de entrevista (Anexo 3) foi elaborado com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o modelo de gestão, programação, mediação e avaliação do equipamento, complementando os dados recolhidos por análise documental e observação direta.

A entrevista foi conduzida por escrito e dirigida ao Departamento de Cultura da Câmara Municipal de Oeiras, tendo as respostas sido prestadas por Ana Paula Migalhada, coordenadora do Palácio Anjos, e Alexandra Canelas, da Divisão de Cultura e Artes, a 29 de novembro de 2025. As respostas aqui transcritas são reproduzidas de forma integral, sem edição de conteúdo, respeitando a formulação original das entrevistadas.

1. De que forma é feita a divulgação das exposições e das restantes atividades culturais? (Quais são os principais canais utilizados? Há uma estratégia definida? Que análise faz da eficácia desses meios?)

A divulgação das actividades do Palácio Anjos articula-se com os instrumentos de comunicação do Município de Oeiras, garantindo uma estratégia integrada e coerente com a política cultural municipal. Os principais canais incluem a revista mensal 30 Dias, as redes sociais e o site da Câmara Municipal, a newsletter própria do Palácio, cartazes em muppies e outdoors, spots de rádio e imprensa local e nacional.

Embora a estratégia seja congregada centralmente pelo Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Oeiras, existe um diálogo contínuo para garantir que cada exposição ou iniciativa tenha visibilidade adequada ao seu perfil e público-alvo. A eficácia da comunicação tem sido visível no aumento gradual dos visitantes e na consolidação do equipamento como referência cultural, embora exista margem para reforçar ações segmentadas, sobretudo no âmbito escolar e junto de públicos específicos.

2. Que tipo de feedback recebe mais frequentemente por parte dos visitantes? (Existem canais formais para recolha de opiniões ou é sobretudo informal? Como é tratado esse retorno?)

O feedback dos visitantes é globalmente muito positivo e destaca sobretudo a qualidade curatorial das exposições, a acessibilidade do espaço e a relevância das actividades educativas. A recolha de opiniões faz-se através de canais formais (inquéritos de satisfação, e-mail institucional, atendimento telefónico) e por via informal (sobretudo as redes sociais e imprensa).

Este retorno é analisado regularmente e utilizado para ajustar a programação e o funcionamento do espaço. Exemplos concretos incluem a extensão temporal de exposições com elevada procura, o reforço da oferta educativa e a diversificação de formatos de mediação. Estes indicadores são fundamentais para manter o equipamento alinhado com as necessidades da comunidade e com os objectivos culturais do Município.

3. Como é avaliado o sucesso da programação? (Utilizam indicadores específicos? Como é medido o impacto das exposições e atividades?)

A avaliação do sucesso da programação assenta em vários tipos de indicadores. Entre os quantitativos, destaca-se o número de visitantes, a participação em actividades educativas e o nível de adesão a eventos paralelos. No plano qualitativo, considera-se o feedback dos públicos, a avaliação feita por docentes e instituições parceiras, a cobertura mediática e o interesse de artistas e curadores em colaborar.

A programação tem procurado equilibrar artistas consagrados e emergentes, no plano nacional e internacional, reforçando a vocação do equipamento como espaço de pensamento contemporâneo e plataforma de experimentação artística. O impacto cultural mede-se igualmente pelo contributo para a literacia artística, pela capacidade de envolvimento da comunidade e pelo reforço da identidade cultural do concelho.

4. Quais são os principais desafios na gestão do Palácio Anjos?

Os principais desafios prendem-se com a limitação de recursos humanos e técnicos próprios, o que implica recorrer com frequência a contratação de serviços externos para assegurar montagem, produção e logística das exposições. Estes processos dependem de procedimentos administrativos que, embora necessários, podem tornar-se morosos e complexos. A necessidade de planear com maior antecedência e de reforçar equipas especializadas é central para aumentar a eficiência e a autonomia operacional do equipamento.

5. Existe autonomia local na definição da programação ou esta é determinada pela autarquia?

(Quem toma essas decisões — um programador designado ou os serviços municipais? Há espaço para decisões artísticas locais?)

A programação resulta de orientações estratégicas definidas pelos órgãos decisores da autarquia em matéria de Cultura, mas também pode resultar de propostas internas, apresentadas pelos técnicos que trabalham na área, de forma alinhada com a Estratégia Cultural. Embora exista espaço para sugerir temáticas, artistas e abordagens inovadoras, todas as propostas têm de ser validadas hierarquicamente. Este modelo garante alinhamento com a estratégia cultural do Município, embora crie desafios à calendarização e definição de linhas curatoriais.

6. Quais são os principais desafios da mediação cultural neste contexto específico do Palácio Anjos?

Um dos desafios centrais é a reduzida antecedência com que, por vezes, é possível conhecer o conteúdo ou o calendário das exposições, o que impacta no planeamento aprofundado das acções educativas. Uma comunicação mais limitada ou tardia pode tornar-se outro constrangimento, sobretudo quando comparada com o potencial de alcance do equipamento.

Ao nível conceptual, existe liberdade criativa para desenvolver actividades pedagógicas adequadas a cada exposição, o que permite respostas construtivas e ajustadas às necessidades dos diversos públicos. Contudo, a diversidade crescente de visitantes, a necessidade de reforçar a acessibilidade e o desejo de implementar mecanismos regulares de avaliação são exigências permanentes para consolidar a relevância da mediação cultural no espaço.

7. Que impacto considera que as actividades de mediação têm nos visitantes?

(Há continuidade ou retorno por parte dos participantes?)

As actividades de mediação têm tido um impacto significativo na formação e sensibilização artística dos visitantes, em particular da comunidade escolar. Observa-se não só um regresso frequente de grupos e famílias como também um aumento da procura por parte de escolas de fora do concelho, o que confirma a qualidade do trabalho desenvolvido.

O envolvimento dos públicos manifesta-se na participação activa nos ateliers, na procura por visitas orientadas e na continuidade de projectos com professores e educadores. A mediação contribui para consolidar o equipamento como espaço cultural de referência e para reforçar o papel do Município de Oeiras na promoção da literacia cultural.

8. Existe colaboração direta com os artistas na conceção das actividades de mediação?

(Se sim, como decorre essa articulação?)

Sempre que possível, sim. A colaboração é estabelecida também com curadores, permitindo integrar a visão artística e conceptual das exposições na concepção das actividades educativas. Estas articulações realizam-se através de reuniões, conversas informais, visitas preparatórias e partilha de materiais de trabalho. Este diálogo enriquece muito a mediação, aproximando o público dos processos criativos e das leituras contemporâneas da arte.

9. Qual é o principal público-alvo das ações educativas?

Embora as actividades educativas sejam concebidas para abranger todas as faixas etárias, o público que mais procura e usufrui regularmente da nossa oferta é o pré-escolar e o 1.º Ciclo do Ensino Básico. No entanto, existe um esforço contínuo para diversificar e expandir a participação de jovens, adultos, famílias e seniores, consolidando o Palácio como espaço inclusivo e inter-geracional.

ANEXO 5- Diário de Bordo

Dia 24 de fevereiro – 3h

Hoje tive um primeiro contato com a estrutura da Divisão da Cultura e Artes (DCA).

Dia 26 de fevereiro – 3h

Amanhã é a inauguração da exposição no Palácio Anjos. Consegui finalmente ter um computador disponível para o trabalho, o que facilitará as próximas tarefas.

Dia 27 de fevereiro – 5h

Hoje, às 18h30, será a inauguração da exposição de "Entre Esquinas: A Resistência dos Restos" por Sónia Távora, "Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras" por Francisco Vidale J "Caixa para Guardar a Memória" por Nature The Artist (Tomás João)

Durante o dia, aprofundei leituras e encontrei um livro interessante: *“O Palácio Anjos: Arquitetura de Veraneio em Algés”*, que descreve a estrutura arquitetónica do espaço. Isso levantou algumas questões para reflexão, como:

- Qual é a missão do Palácio Anjos?
- Antes de receber esse nome, o local era o CAMB – Centro de Artes Manuel Brito. Como essa mudança impactou a sua identidade?

Dia 28 de fevereiro – 4h

Hoje refleti sobre a pertinência do período que será avaliado no estudo sobre o Palácio Anjos. Há algumas questões que precisam ser revistas e aprofundadas:

- Devo reformular a pergunta de partida?
- Como definir os intervalos de análise?
- Será necessário ajustar os objetivos do estudo?
- Qual a contribuição deste estudo para o Palácio Anjos?
- Faz sentido avaliar a percepção externa do espaço?

Além disso, alguns passos práticos a seguir:

- Solicitar o relatório de atividades do Palácio Anjos para analisar os públicos e as atividades realizadas.
- Fazer leituras sobre estudos relacionados à programação cultural e estratégias para a cultura.
- Identificar as pessoas-chave para entrevistar.
- Compreender melhor a tipologia dos equipamentos do Palácio Anjos e verificar se ele faz parte de alguma rede cultural.

Outras reflexões:

Se o Palácio Anjos é um espaço multidisciplinar, qual a melhor forma de se relacionar

com a comunidade? Como pode cativar novos públicos?

O que define, na prática, um centro de artes? O Palácio Anjos está inserido numa rede de arte contemporânea?

Por fim, é essencial esclarecer melhor o objetivo e a missão do Palácio Anjos no contexto cultural atual.

Dia 6 de março- 7h

Hoje organizei a programação do Palácio Anjos após o CAMB e comparei com a programação do período do Centro de Artes Manuel Brito (CAMB). Essa análise ajudará a perceber possíveis mudanças na curadoria, no público e na gestão do espaço ao longo do tempo.

Programação do Palácio Anjos após o CAMB:

"Living Among What's Left Behind" – Mário Cruz | 6 de abril a 30 de junho de 2019

"A Poética do Silêncio" – Renate Graf | 12 de setembro a 29 de dezembro de 2019

"Picasso. Mestre Universal" | 25 de janeiro a 30 de abril de 2020 (prolongado até 30 de agosto)

"Mulheres. Entre Renoir e Amadeo" | 13 de novembro de 2020 a 14 de fevereiro de 2021

"Unsurpassable | Imbatível" – Vítor Pomar | 14 de maio a 25 de julho de 2021

"Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino" | 25 de junho de 2022 a 8 de março de 2023

"Povos Originários – Guerreiros do Tempo" – Ricardo Stuckert | 22 de abril a 16 de julho de 2023

"água. e a casa é o mundo" – Carlos Nogueira | 22 de setembro a 29 de dezembro de 2023

"Livre" – João Abel Manta | 6 de abril a 20 de dezembro de 2024

"Entre Esquinas: A Resistência dos Restos" – Sónia Távora | 27 de fevereiro a 4 de maio de 2025

"Escola Utópica de Tecnologia e Arte de Oeiras" – Francisco Vidal | 27 de fevereiro a 4 de maio de 2025

"Caixa para Guardar a Memória" – Nature The Artist (Tomás João) | 27 de fevereiro a 4 de maio de 2025

Programação do CAMB:

"Exposição de Inauguração" | 29 de novembro de 2006 a 7 de abril de 2007

"Exposição Antológica de Menez" | 27 de abril a 16 de setembro de 2007

"O Véu da Noiva" – Ana Vidigal e Ruth Rosengarten | 27 de abril a 16 de setembro de 2007

"Dos 10 anos aos 50 anos" | 27 de abril a 16 de setembro de 2007

"Exposição de Eduardo Luiz" | 28 de setembro de 2007 a 27 de janeiro de 2008

"Anos 60" | 28 de setembro de 2007 a 27 de janeiro de 2008

"Anos 70" | 8 de fevereiro a 18 de maio de 2008

"Exposição Antológica de António da Costa" | 8 de fevereiro a 18 de maio de 2008

"À Volta do Papel: 100 Artistas" | 30 de maio a 21 de setembro de 2008

"Anos 80" | 3 de outubro de 2008 a 18 de janeiro de 2009

"Exposição de Paula Rego" | 3 de outubro de 2008 a 18 de janeiro de 2009

"Anos 90" | 30 de janeiro a 18 de maio de 2009

"Exposição de António Palolo" | 30 de janeiro a 18 de maio de 2009

"Exposição de Júlio Pomar" | 1 de junho a 13 de setembro de 2009

"Exposição de Eduardo Batarda" | 25 de setembro de 2009 a 17 de janeiro de 2010

"Exposição de Lourdes Castro" | 25 de setembro de 2009 a 17 de janeiro de 2010

"Exposição de Bartolomeu Cid dos Santos" | 29 de janeiro a 16 de maio de 2010

"Exposição de Graça Morais" | 28 de maio a 19 de setembro de 2010

"Por Paris" | 28 de maio a 19 de setembro de 2010

"Século XXI – Anos 10" | 1 de outubro de 2010 a 27 de fevereiro de 2011

"Exposição Permanente" | 16 de julho de 2011 a 24 de fevereiro de 2013

"Exposição de José Escada" | 16 de julho a 2 de outubro de 2011

"Arca de Noé" | 13 de outubro de 2011 a 12 de fevereiro de 2012

"Artistas Brasileiros" | 23 de fevereiro a 24 de junho de 2012

"Exposição de Manuel Baptista" | 5 de julho a 7 de outubro de 2012

"Hortus Botanicus" | 1 de outubro de 2012 a 14 de fevereiro de 2013

"Aquisições Recentes" | 20 de junho de 2013 a 14 de setembro de 2014

"Exposição de Noronha da Costa" | 26 de setembro de 2013 a 2 de março de 2014

"Ilhas do Mar – Artistas Açorianos" | 13 de março a 14 de setembro de 2014

"Exposição de Fátima Mendonça" | 23 de setembro de 2014 a 13 de setembro de 2015

"Para Lá da Pintura" | 25 de setembro de 2014 a 15 de março de 2015

"Menez, Ruy Leitão, Joana Leitão Salvador e Madalena Leitão" | 26 de março a 13 de setembro de 2015

"Laços de Família" | 26 de março a 13 de setembro de 2015

"Os Artistas de KKY" | 24 de setembro de 2015 a 24 de março de 2016

"Artes & Letras" | 14 de abril a 11 de setembro de 2016

"Artistas de Angola e Moçambique" | 14 de abril a 11 de setembro de 2016

"Gente" | 22 de setembro de 2016 a 19 de março de 2017

"O Afeto" | 30 de março a 17 de setembro de 2017

"Os Artistas Surrealistas" | 30 de março a 17 de setembro de 2017

"O Legado de Mário Henrique Leiria" | 30 de março a 17 de setembro de 2017

"Paisagens" | 28 de setembro de 2017 a 25 de março de 2018

"Pensar em Grande" | 13 de abril a 30 de setembro de 2018

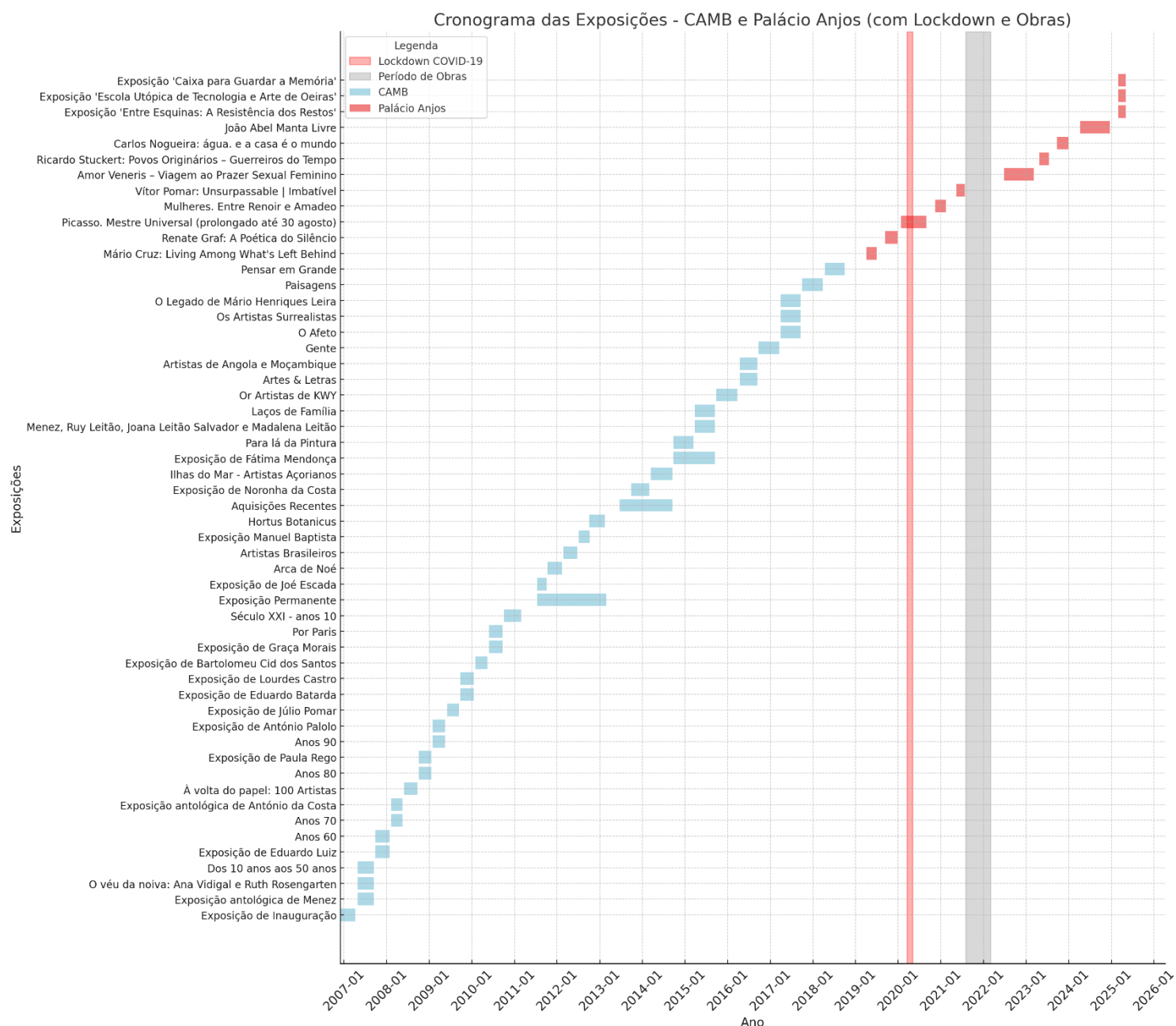


Figura 15. Tabela comparativa da programação do Palácio Anjos e do CAMB (2017–2018)
Fonte: elaboração própria

Ao organizar a programação do Palácio Anjos e compará-la com a do CAMB, percebi algumas mudanças significativas na forma como o espaço tem sido utilizado ao longo do tempo.

Um ponto importante é que, entre agosto de 2021 e março de 2022, o Palácio Anjos passou por um período de obras. Isso pode ter influenciado a programação e até a forma como o público interage com o espaço.

Outro facto relevante é que, desde a transição do CAMB para o Palácio Anjos, esta é a primeira vez que se realizam três exposições simultâneas com temáticas distintas. Isso demonstra uma alteração na lógica da programação e levanta algumas questões:

Questões em aberto:

Como foram definidos os critérios de curadoria ao longo dos anos?

Houve mudanças no perfil do público entre o CAMB e o Palácio Anjos?

A equipa de gestão foi mantida ou houve substituições?

Qual a diferença no processo de decisão e na estrutura de gestão entre os dois períodos?

Informações que ainda preciso levantar:

- Orçamento disponível para a programação ao longo dos anos.
- Alterações no modelo financeiro entre o CAMB e o Palácio Anjos.
- Impacto dessas mudanças no número de visitas ao longo do tempo.
- De que forma o público tem interagido com as exposições e se houve uma mudança na receção das obras.

Próximos Passos:

11 de março – Reunião com a orientadora Carla Cardoso para discutir os rumos da investigação.

Adicionar uma descrição técnica do Palácio Anjos e sua história ao relatório.

7 de março – 7h

Hoje dediquei-me a rever a análise de dados e a refletir sobre a relevância das informações adquiridas até o momento. Além disso, fiz uma revisão da metodologia, reformulando a pergunta de partida para: "Como a gestão do Palácio Anjos impacta a promoção cultural e o envolvimento do público?"

A partir dessa reformulação, estabeleci os seguintes objetivos de estudo:

- Avaliar a eficácia da gestão do Palácio Anjos como espaço cultural.
- Analisar como o Palácio Anjos contribui para a promoção cultural e para o desenvolvimento de públicos.
- Identificar desafios e boas práticas na gestão desse equipamento cultural.

Após rever os indicadores e suas dimensões, defini que eles se dividirão nos seguintes eixos: Gestão de Espaços Culturais, Envolvimento do Público, Promoção Cultural, Desempenho de Estratégias, Promoção e Acessibilidade Cultural.

Inicialmente, a ideia era fazer uma análise comparativa entre a gestão do Palácio Anjos e do Centro de Artes Manuel de Brito. No entanto, percebi que não consigo obter dados

tão detalhados sobre o CAMB como tenho atualmente sobre o Palácio Anjos. Por isso, decidi reformular a abordagem. Em vez de uma comparação direta, farei uma contextualização do CAMB, destacando as mudanças que ocorreram na transição para o Palácio Anjos, e focarei a análise na gestão atual do PA, identificando os impactos dessas mudanças na programação, no público e na estrutura do espaço.

Sobre o CAMB – Centro de Artes Manuel de Brito

O Centro de Artes Manuel de Brito (CAMB) foi criado na sequência de um protocolo assinado em 27 de novembro de 2006 entre a Câmara Municipal de Oeiras e os herdeiros da coleção de Manuel de Brito. O espaço abriu ao público em 20 de novembro de 2006 e dispunha de dois pisos expositivos, um espaço multifuncional, uma área para atividades do serviço educativo, um anfiteatro ao ar livre, zonas verdes e um jardim exterior, além de uma cafetaria.

A missão do CAMB era sensibilizar e estimular o interesse do público pela arte moderna e contemporânea, promovendo a reflexão e o debate sobre diferentes aspetos da criação artística. O espaço funcionava como um ponto de encontro para diversas expressões plásticas e socioculturais, contribuindo para o enriquecimento cultural da comunidade e do país.

Próximos Passos:

Validar a metodologia.

Reunir com orientadora de estágio na terça-feira, 11 de março, para definir o plano futuro do estágio e o calendário.

Estruturar melhor a contextualização do CAMB, destacando as mudanças na transição para o Palácio Anjos.

Focar a análise na gestão atual do PA, analisando como as transformações impactaram a programação e o público.

Trabalhar na organização da metodologia final do estudo para garantir uma análise consistente.

10 março: 4h

Concentrei-me em aprofundar a análise sobre a gestão do Palácio Anjos, revendo documentos anteriores e destacando pontos essenciais para a investigação.

Durante a tarde, no trabalho, mantive o foco nas tarefas administrativas e organizacionais, o que me ajudou a perceber melhor a estrutura interna e os fluxos de comunicação dentro da instituição.

Além disso, avancei na organização das questões para a reunião de amanhã. Quero garantir que a conversa seja produtiva e que consigamos definir os próximos passos do

estágio, especialmente no que diz respeito ao plano de investigação e à calendarização das atividades.

Pontos para reflexão:

- Como estruturar melhor a análise das mudanças na gestão do Palácio Anjos?
- Há necessidade de recolher mais dados sobre a programação e o impacto no público?
- De que forma a estratégia de comunicação (ou a falta dela) influencia a perceção externa do espaço?

Próximos passos:

- Participar da reunião com a Alexandra e a Paula no dia 11 de março para alinhar expectativas e definir a metodologia final.
- Trabalhar na revisão da estrutura da investigação, garantindo coerência na abordagem e análise dos dados.
- Continuar a pesquisa sobre estudos comparáveis na área da gestão cultural para obter referências que possam enriquecer a análise.

11 março: 5h

Hoje acompanhei duas visitas guiadas para o 1º ciclo. Foi interessante perceber que as pessoas responsáveis pelas visitas não fazem parte da equipa do Palácio, mas são contratadas pela Associação FOMe para conduzir estas visitas.

A visita começou no 2º piso, com a exposição de Francisco Vidal. Explicaram que esta obra se diferencia das outras, pois ainda não está finalizada, dando a entender que aquele espaço do museu funciona como se fosse o atelier do artista. Durante a visita, houve um jogo interativo no qual os participantes tinham de encontrar um pedaço da obra que estivesse presente na exposição. Esta dinâmica pareceu bastante interessante e apelativa para as idades das crianças.

Em seguida, a visita passou para o piso 0, onde está a exposição de Sónia Távora. Um vídeo acompanhava a exposição, explicando o processo de criação da obra, o que ajudou a compreender melhor as duas partes da exposição.

Por último, passaram para a parte da exposição de João Tomás, onde assistiram a um vídeo e, de seguida, realizaram um exercício criativo: desenhar um dos seus desejos. Este exercício estava relacionado com o conceito da Escola Utópica e da Cidade Imaginária. O desenho foi dividido em duas partes: metade ficou guardada numa caixa, e a outra metade foi levada pelas crianças.

Ainda não tenho os relatórios de atividades das várias exposições:

Questões:

- Que é a Associação FOMe?

- Se e associação que idealiza as vistas ou se é o palácio?

Próximos Passos:

- Obter mais informações sobre a Associação FOmE, incluindo o seu papel exato na conceção e execução das visitas guiadas.

-Sistematizar as informações já recolhidas para facilitar a análise futura.

- história do Palácio Anjos

Dia 14 de março: 3h

Hoje fui pesquisar sobre a Revista FOmE.

A Revista FOmE foi um projeto editorial independente que operou como uma "galeria em papel", oferecendo um espaço acessível para a divulgação de produções artísticas e literárias. Com uma abordagem multidisciplinar, a revista destacou-se por promover trabalhos de artistas emergentes e estabelecidos, criando uma plataforma para a experimentação e o diálogo cultural.

A sua atuação ia além das edições impressas, organizando eventos de lançamento que funcionavam como exposições coletivas, bem como iniciativas artísticas que incluíam concertos, instalações e intervenções urbanas. Dessa forma, a FOmE consolidou-se como uma referência na promoção da arte independente e alternativa, desafiando os padrões convencionais do mercado artístico e contribuindo para a expansão do acesso à cultura.

Além disso, fiz a leitura do Diário da República n.º 212/2022, 2.ª série, de 3 de novembro de 2022, que contém diversas publicações oficiais, incluindo o Despacho n.º 12771/2022 do Município de Oeiras, que aprova a reorganização dos serviços municipais.

A Divisão da Cultura e Artes (DCA) do Município de Oeiras tem como missão a execução das políticas culturais municipais, promovendo a gestão e dinamização dos espaços culturais, incluindo o Palácio Anjos. De acordo com o Regulamento Orgânico dos Serviços Municipais de Oeiras, a DCA é responsável pelo desenvolvimento de programas culturais, apoio à criação artística e formação de novos públicos.

Essa diretriz alinha-se com os objetivos desta investigação, que busca avaliar o impacto da gestão do Palácio Anjos na promoção cultural e no envolvimento do público. A partir dos documentos oficiais, pretende-se analisar se as práticas culturais implementadas no Palácio Anjos estão de acordo com as políticas municipais estabelecidas.

Questões para reflexão:

- O tipo de eventos culturais realizados e a sua acessibilidade: O Palácio Anjos segue diretrizes de inclusão e diversidade?
- Impacto da programação cultural na formação de novos públicos: Como as exposições e iniciativas contribuem para atrair e fidelizar visitantes?

- Parcerias com associações e redes culturais nacionais e internacionais: Há colaborações estratégicas que beneficiam a programação e gestão do espaço?

Através da análise documental e da observação direta, esta pesquisa procurará verificar se essas estratégias estão alinhadas com os objetivos da DCA e se contribuem efetivamente para a promoção cultural no município.

Embora a DCA estabeleça diretrizes para a gestão cultural em Oeiras, nem sempre as práticas implementadas refletem integralmente essas políticas. Para compreender essa relação, serão analisados:

- Relatórios de gestão do Palácio Anjos (ainda pendentes);
- Planos culturais do Município de Oeiras;
- Perceções de gestores culturais e público sobre a eficiência das estratégias implementadas.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico e Orçamento Municipal de Oeiras para 2025 apresenta uma visão abrangente da gestão cultural no concelho, reforçando a cultura como um eixo estratégico fundamental para o desenvolvimento local. O documento destaca a necessidade de uma reestruturação da programação cultural municipal, promovendo um maior envolvimento da comunidade e incentivando o apoio a agentes culturais e ao associativismo local.

Além disso, há um esforço claro para integrar Oeiras em redes culturais nacionais e internacionais, como ARTEMREDE, Culture Next e Eurocities, de forma a potenciar a sua identidade cultural e artística.

No que toca às infraestruturas culturais e ao património histórico, o plano prevê um forte investimento na recuperação e modernização de espaços culturais, garantindo a sua valorização e funcionalidade. A Divisão de Projetos Especiais assume um papel essencial na reabilitação do património histórico, cultural e museológico, assegurando a preservação e dinamização destes espaços.

Pontos relevantes para a investigação:

- O Palácio Anjos não é referido diretamente no plano, mas há diretrizes que impactam a sua gestão.
- O enfoque na modernização das infraestruturas, dinamização de eventos e criação de redes culturais reforça a importância de uma estratégia bem definida para o espaço.
- A valorização da cultura como vetor do turismo sustentável é um aspeto relevante para compreender o posicionamento do Palácio Anjos dentro da estratégia municipal.

No âmbito da gestão cultural, a Departamento de Artes, Cultura, Turismo e Património Histórico (DACTPH) tem como objetivo aprimorar os modelos de gestão de infraestruturas culturais, adotando estratégias que aumentem a diversidade e a fidelização do público. Está em curso a elaboração de um Plano Estratégico para a

Cultura, que visa redefinir as diretrizes para a gestão dos equipamentos culturais municipais e das atividades artísticas e patrimoniais.

Embora o documento não mencione especificamente o Palácio Anjos, as informações apresentadas são relevantes para a análise da política cultural municipal e da gestão de espaços culturais em Oeiras.

Os dados obtidos serão integrados na investigação, ajudando a contextualizar a importância da cultura dentro da estratégia global do município e fornecendo referências que sustentam a análise sobre a gestão do Palácio Anjos como equipamento cultural.

“UDPH | UNIDADE DE DINAMIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO HISTÓRICO

No ano de 2025 pretende-se dar continuidade aos projetos e dinâmicas transversais da unidade. A consolidação do Serviço de Mediação Cultural é uma das prioridades da UDPH, através do desenvolvimento de atividades nos diversos equipamentos, com uma lógica complementar. Em 2025, serão desenvolvidas diversas atividades, nomeadamente, relacionadas com as exposições do Centro Cultural Palácio do Egípto, as visitas guiadas ao Aqueduto de Carnaxide e à Quinta Real de Caxias, visitas encenadas e orientadas aos jardins do Palácio Marquês de Pombal, o trabalho da

Associação Portuguesa dos Amigos dos Castelos no Forte de São Bruno, o projeto “Museu do Bairro” e o projeto “Património para que te quero?”, elaborado com meios internos da UDPH”No plano das Artes, a DCA pretende continuar a investir numa maior acessibilidade das várias formas de expressão artística, articulando com as áreas da educação, social, ciência e inovação, a

DCA | DIVISÃO DA CULTURA E ARTES

Consolidando uma nova dinâmica na relação com os Agentes Culturais do território que se iniciou em 2023, através de um reforço da equipa que faz esta mediação e através da aprovação e entrada em vigor em 2024 de um novo instrumento que regula a concessão de apoios municipais, a DCA ambiciona em 2025 capitalizar este esforço organizativo para a reestruturação da programação cultural municipal, para um maior envolvimento da comunidade e para um maior apoio de proximidade aos Agentes Culturais e, em especial, ao associativismo cultural e recreativo local, integrando cada vez mais as suas iniciativas na oferta cultural municipal. Neste último campo referido, será dada continuidade à aposta fundamental na capacitação destes agentes através de ações formativas e de sensibilização e será realizado investimento no apoio à atividade regular e pontual e em processos de co-criação que permitam gerar formas de cooperação entre os mesmos, ao nível local, nacional e/ou internacional.

A continuidade da participação da DCA enquanto representante do Município em redes culturais nacionais e internacionais na área da cultura (ARTEMREDE, Rede Internacional de Cidades de Associação Sete Sóis Sete Luas, Culture Next, Culture Action Europe e Eurocities), será decisiva para o acesso a novos projetos e grupos de discussão em

diferentes escalas (local, regional, nacional e internacional), contribuindo para potenciar a exportação do talento oeirense em Portugal e além-fronteiras.

A DCA pretende igualmente contribuir para projetar ainda mais Oeiras através de uma programação cultural diferenciada e reconhecida, que atraia cada vez mais público ao território, proporcionando experiências únicas e promovendo a utilização dos seus equipamentos culturais, através da captação de investimento necessário à sua modernização e requalificação estruturação de programas de mediação que permitam promover a participação, a fruição e criação cultural e a diversidade, numa lógica inclusiva. De assinalar a Comemoração dos 50 anos do 25 de Abril, que se iniciou em 2024 e se prolonga em 2025, para a qual a DCA pretende contribuir de forma decisiva com projetos diferenciados,

incluindo e promovendo ações que estimulem a participação cidadã através da Cultura.

16 de março:

Hoje foi uma conversa com os três artistas sobre identidade visual, linguagem, geração e geografia, mediada por Fabrícia Valente:

- Francisco Vidal
- Sónia Távora
- Tomás João

Falámos sobre a ligação entre os três artistas, destacando a relação com o tempo, a camada de descoberta e a urgência do mundo atual.

Reflexões dos artistas:

- Sónia Távora: Trabalha com a sobreposição do tempo e a sua subtração.
- Francisco Vidal:
 - “Este presente já está no passado e já estamos no futuro.”
 - “Olhar para o passado, perceber o contemporâneo e melhorar o futuro.”

Questões para reflexão:

- Qual o enquadramento desta atividade na programação do Palácio Anjos?
- Quais foram os critérios de seleção para os projetos expostos?
- Como são escolhidas as atividades complementares às exposições?

18 de março:

Hoje acompanhei uma visita de estudo ao pré-escolar, conduzida por Rita, mediadora da Associação FOMÉ.

Durante a visita, os alunos tiveram a oportunidade inesperada de conhecer o artista Francisco Vidal, que estava no museu para a atividade da Escola Utópica. Este encontro não estava programado, mas acabou por enriquecer a experiência.

Na parte expositiva de Francisco Vidal, surgiram vários paralelos que depois foram explorados na exposição de Sónia Távora:

- Atelier: Francisco transformou a sala no seu próprio atelier, enquanto Sónia criou a obra no atelier e expôs o resultado final no museu.
- Utopia: Durante a visita, as crianças refletiram sobre o significado da palavra "utopia", conceito que foi depois transportado para a exposição de Sónia, na ideia da "Cidade Imaginária".

Nas duas exposições, realizaram uma atividade interativa em que tiveram de encontrar, dentro da obra, um fragmento de imagem. Esta dinâmica incentivou um olhar mais atento e detalhado sobre as peças expostas.

Na exposição de Sónia Távora, andaram pelo espaço Cidade Labiríntica, imaginando que estavam a explorar uma cidade real.

Por fim, visitaram a obra de Tomás João, que aborda um tempo longínquo, no qual o artista imaginou como seria o futuro. Para esta exposição, as crianças participaram numa atividade onde desenhavam um sonho, dividiam-no em duas partes e colocavam metade numa caixa.

No entanto, não percebi completamente a relação entre a atividade e a obra. Será algo a esclarecer numa próxima oportunidade.

Próximos Passos:

Recolha de Informação Pendente

- Solicitar os relatórios de gestão do Palácio Anjos para analisar a programação, estratégias de mediação cultural e impacto no público.
- Obter mais informações sobre a Associação FOmE, especificamente sobre o seu papel na conceção das visitas guiadas e sua relação com a programação do Palácio Anjos.
- Esclarecer a relação entre a atividade da obra de Tomás João e a dinâmica de desenhar um sonho e colocá-lo na caixa, questionando os mediadores ou artistas sobre o conceito.
- Verificar o critério de seleção das atividades complementares às exposições, como foi questionado na conversa com os artistas.

Análise e Reflexão

- Comparar as diretrizes culturais municipais com a prática real no Palácio Anjos, verificando se a programação e a gestão do espaço estão alinhadas com os planos estratégicos da DCA.
- Refletir sobre os impactos das atividades de mediação cultural: Como estas visitas e experiências artísticas contribuem para a formação de públicos e o envolvimento da comunidade?

Trabalho de Campo e Observação

- Acompanhar novas visitas guiadas para perceber diferentes abordagens pedagógicas e comparar metodologias.
- Verificar se há participação de Oeiras nas redes culturais mencionadas (ARTEMREDE, Culture Next, Eurocities, etc.) e se isso tem impacto direto no Palácio Anjos

Organização da Investigação

- Estruturar os dados recolhidos até agora, destacando os principais pontos da pesquisa.
- Definir se é necessário recolher depoimentos de mediadores culturais, artistas ou visitantes para complementar a análise.
- Sistematizar as principais conclusões até o momento e identificar lacunas na investigação.

18 março:

Mário Cruz: Living Among What's Left Behind

Período: 6 de abril a 30 de junho de 2019 (67 dias)

Total de visitantes: 8.606 | Média diária: 128,4

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 65+ anos

Distribuição de género: 58% feminino, 42% masculino

Origem dos visitantes: 38% Oeiras, 28% Lisboa, 31% outros concelhos, 2% internacionais

Serviço Educativo: 1.579 participantes | 10 atividades | faixa etária: até 12 anos

Receita: 251€ (publicações)

Análise: Exposição com forte presença de público sénior e envolvimento sólido no Serviço Educativo. Apesar de gratuita, gerou receita através de publicações. A componente documental parece ter atraído um público mais maduro.

19 março:

Renate Graf: A Poética do Silêncio

Período: 12 de setembro a 29 de dezembro de 2019 (84 dias)

Total de visitantes: 2.612 | Média diária: 31,1

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 45–54 anos

Distribuição de género: 56% feminino, 44% masculino

Origem dos visitantes: 50% Oeiras, 24% Lisboa, 20% outros concelhos, 7% internacionais

Serviço Educativo: 867 participantes | 12 atividades | faixa etária: 6–10 anos

Receita: 0€

Análise: Exposição de baixa afluência, com boa participação do público escolar. A ausência de receita reflete a gratuidade e o menor consumo de merchandising. Envolvimento principalmente local.

20 de março:

Picasso. Mestre Universal

Período: 25 de janeiro a 30 de agosto de 2020 (115 dias)

Total de visitantes: 17.956 | Média diária: 156,1

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 35–44 anos

Distribuição de género: 61% feminino, 39% masculino

Origem dos visitantes: 42% Oeiras, 26% Lisboa, 29% outros concelhos, 3% internacionais

Serviço Educativo: 2.093 participantes | 24 atividades | faixa etária: 11–17 anos

Receita: 90.455€ (bilheteira)

Análise: Exposição de grande sucesso, tanto em público como em receita. Forte componente educativa e grande atratividade junto de famílias e escolas. Destaque absoluto no histórico do espaço.

Mulheres. Entre Renoir e Amadeo

Período: 13 de novembro de 2020 a 14 de fevereiro de 2021 (54 dias)

Total de visitantes: 2.106 | Média diária: 37,6

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 65+ anos

Distribuição de género: 67% feminino, 33% masculino

Origem dos visitantes: 59% Oeiras, 22% Lisboa, 17% outros concelhos, 2% internacionais

Serviço Educativo: 345 participantes | 19 atividades | faixa etária: 11–17 anos

Receita: 0€

Análise: Exposição com enfoque artístico e reflexivo, atraiu sobretudo público sénior e feminino. Boa presença educativa, mas sem retorno financeiro, possivelmente devido ao contexto pandémico.

21 março:

Vítor Pomar: Unsurpassable | Imbatível

Período: 14 de maio a 25 de julho de 2021 (61 dias)

Total de visitantes: 1211 | Média diária: 19,9

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 55–64 anos

Distribuição de género: 56% feminino, 44% masculino

Origem dos visitantes: 47% Oeiras, 28% Lisboa, 22% outros concelhos, 4% internacionais

Serviço Educativo: 218 participantes | 10 atividades | faixa etária: 6–10 anos

Receita: 0€

Análise: Exposição com baixo número de visitantes e impacto educativo limitado. O perfil do público foi mais restrito e não se verificou geração de receita.

24 março:

Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino

Período: 25 de junho de 2022 a 8 de março de 2023 (215 dias)

Total de visitantes: 29.305 | Média diária: 136

Hora de maior fluxo: 15h–17h

Faixa etária predominante: 25–34 anos

Distribuição de género: 70% feminino, 30% masculino

Origem dos visitantes: 21% Oeiras, 31% Lisboa, 38% outros concelhos, 10% internacionais

Serviço Educativo: 5.465 participantes | 8 atividades | faixa etária: 26–45 anos

Receita: 90.455€ (bilheteira)

Análise: Exposição disruptiva e com enorme sucesso de público e media. Elevada participação de adultos e visitantes internacionais. Receita muito significativa e forte adesão ao Serviço Educativo.

25 março:

Ricardo Stuckert: Povos Originários – Guerreiros do Tempo

Período: 22 de abril a 16 de julho de 2023 (82 dias)

Total de visitantes: 4.211 | Média diária: 51

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 35–44 anos

Distribuição de género: 56% feminino, 44% masculino

Origem dos visitantes: 53% Oeiras, 20% Lisboa, 21% outros concelhos, 6% internacionais

Serviço Educativo: 999 participantes | 6 atividades | faixa etária: 6–12 anos
Receita: 0€

Análise: Exposição com foco etnográfico e cultural, atraiu escolas e famílias. Boa presença do público local e envolvimento educativo consistente. Não gerou receita direta.

26 março:

Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo

Período: 22 de setembro a 29 de dezembro de 2023 (79 dias)

Total de visitantes: 2.669 | Média diária: 33,8

Hora de maior fluxo: 16h–17h

Faixa etária predominante: 65+ anos

Distribuição de género: 55% feminino, 45% masculino

Origem dos visitantes: 41% Oeiras, 30% Lisboa, 24% outros concelhos, 5% internacionais

Serviço Educativo: 1.019 participantes | 5 atividades | faixa etária: até 12 anos

Receita: 0€

Análise: Exposição mais contemplativa, atraiu maioritariamente visitantes sénior. Apesar da ausência de receita, cumpriu um papel formativo junto do público infantil.

27 março:

João Abel Manta: Livre

Período: 6 de abril a 20 de dezembro de 2024 (113 dias)

Total de visitantes: 14.261 | Média diária: 126,2

Hora de maior fluxo: 15h–16h

Faixa etária predominante: 45–54 anos

Distribuição de género: 56% feminino, 44% masculino

Origem dos visitantes: 34% Oeiras, 39% Lisboa, 23% outros concelhos, 4% internacionais

Serviço Educativo: 4.141 participantes | 11 atividades | faixa etária: até 12 anos

Receita: 27.299€ (3.594€ bilheteira + 23.705€ publicações)

Análise: Exposição equilibrada e bem-sucedida. Bom número de visitantes, adesão educativa relevante e uma das melhores performances em vendas de publicações. A diversidade etária e geográfica dos visitantes também se destaca.

28 março:

Ao longo destes últimos dias, tive a oportunidade de analisar os dados estatísticos de públicos, receitas e atividades educativas do Palácio Anjos (PA), desde 2019 até à programação atual de 2025. Esta análise permitiu-me refletir sobre o impacto da gestão cultural na formação e diversificação de públicos ao longo do tempo, bem como sobre a eficácia das estratégias adotadas na programação e mediação.

Verifiquei que a linha curatorial do PA tem variando entre exposições de forte carga simbólica e política — como *Amor Veneris* ou *Entre Esquinas* — e outras de cariz mais histórico ou documental, como *Picasso. Mestre Universal* e *Living Among What's Left Behind*. Esta diversidade tem sido uma das forças da gestão do espaço, permitindo a captação de públicos muito distintos, desde o público sénior até jovens adultos, com reforço evidente de públicos escolares.

A consistência e relevância do Serviço Educativo surgem como elemento central na relação com a comunidade. Em todas as exposições com maior número de visitantes, o número de participantes nas atividades educativas acompanha proporcionalmente essa afluência, o que mostra uma gestão empenhada na mediação cultural como via para a inclusão e para a criação de sentido nas visitas. A aposta em oficinas, visitas guiadas e atividades para famílias promovem o envolvimento ativo e continuado dos públicos.

Foi também evidente que as exposições com maior retorno financeiro — como *Picasso* e *Amor Veneris* — não só coincidem com os maiores números de visitantes, como também reforçam a ideia de que é possível compatibilizar qualidade artística, impacto social e sustentabilidade económica.

Durante este processo de observação e análise, pude confirmar como a gestão cultural se concretiza na prática: através de decisões estratégicas que conciliam missão pública com responsabilidade financeira e compromisso com os públicos.

Conversa com a equipa técnica:

O Serviço Educativo do Palácio Anjos funciona através de contratação. O Palácio Anjos (PA) faz um pedido das atividades a desenvolver, que são depois realizadas por mediadores contratados.

Dessa forma, o Serviço Educativo ganha maior diversidade, com atividades que variam consoante a programação do PA.

A programação do Palácio Anjos é composta por um conjunto de projetos expositivos — definidos por indicação superior. A partir daí, começa-se a trabalhar na exposição.

As propostas podem ser feitas ao município. Muitas propostas chegam diretamente ao PA, mas são reencaminhadas para a Divisão responsável.

Os projetos têm de se adaptar ao espaço. Participam artistas consagrados e entidades externas com relevância a nível expositivo.

Atualmente, não existe um modelo fixo de programação. No antigo CAMB existia um modelo, mas agora é o município que decide o que considera relevante expor.

A exposição atualmente em exibição é atípica dentro do conjunto habitual de artistas e projetos.

Chegam muitas propostas à Divisão, mas nem todas podem ser desenvolvidas, pois o

município tem poucos equipamentos dedicados às artes visuais.

Esta temporada permitiu acolher compromissos previamente estabelecidos (como com a Sónia e o Francisco Vidal), e foi feito um desenho específico do espaço para os receber.

O espaço do Francisco situa-se na Fundação de Oeiras (que tem serviços da Câmara) e é de gestão privada.

No caso do Francisco, já existia uma relação com o espaço, pois teve aulas de desenho no Palácio Anjos.

O projeto "*Caixas para guardar a memória*" teve origem no contexto educativo e, após diálogo com as escolas, avançou-se com a proposta.

Relativamente à curadoria: existe uma programação composta por projetos expositivos acolhidos pelo município.

Cada projeto pode ou não ter curador. Quando há, trata-se de um curador externo, convidado.

Depois da aprovação do projeto expositivo, este é desenvolvido pelo Palácio Anjos.

Os curadores podem ser propostos pela própria equipa do PA ou por outras entidades.

Não há um modelo definido para a escolha do curador — a decisão depende da especificidade de cada projeto.

É comum que a curadoria seja determinada pela natureza própria da proposta.

O PA é responsável por operacionalizar o projeto expositivo.

A validação das propostas é feita por superiores — o equipamento não tem autonomia programática, tudo deve ser aprovado.

O Palácio Anjos dá continuidade à missão do antigo CAMB (com exceção da coleção), sendo um equipamento vocacionado para as artes visuais.

Atualmente, não há parcerias formais (pelo menos com protocolos).

Na área da acessibilidade, são feitos pedidos para visitas às exposições (por exemplo, por lares — mediante inscrição).

O edifício está equipado para receber pessoas com mobilidade reduzida.

O Palácio Anjos tem uma rubrica orçamental dedicada aos projetos de artes visuais e, por vezes, recebe patrocínios (em bens ou dinheiro).

31 março:

Hoje dediquei o meu tempo a aprofundar o enquadramento institucional e físico do Palácio Anjos, de forma a consolidar a contextualização histórica e estrutural do espaço na investigação.

O Palácio Anjos está inserido no Parque Anjos, em Algés, e foi construído em 1875 como um palácio de veraneio do século XIX. Em 1966, foi adquirido pelo Município de Oeiras e, após obras de reabilitação, foi reaberto em 2006 como o Centro de Arte Manuel de Brito

(CAMB), na sequência de um protocolo com a família de Manuel de Brito. Esse protocolo cessou em 2017, e a partir de 2018, o espaço passou a funcionar como centro expositivo dedicado exclusivamente às Artes Visuais, de acordo com a sua nova missão.

O Palácio está localizado na Alameda Hermano Patrone, 1495-064 Algés, e beneficia da envolvência do jardim e zona de lazer do Parque Anjos. Possui quatro pisos com diferentes funcionalidades:

- Piso -1: Área de reservas;
- Piso 0: Receção, salas expositivas e espaço multiusos;
- Piso 1: Salas expositivas e cafetaria/copa;
- Piso 2: Gabinetes, sala de reunião e áreas comuns.

Missão do Palácio Anjos – Centro de Arte Contemporânea:

A missão centra-se em sensibilizar e estimular o interesse do público para a arte moderna e contemporânea, promovendo a reflexão e o debate sobre a criação cultural. O Palácio assume-se como um receptáculo de expressões plásticas diversas, sendo também um fator ativo no desenvolvimento sociocultural da comunidade e do país.

As suas principais linhas de atuação incluem:

1. Ser um polo de promoção das artes visuais em toda a sua diversidade (desenho, pintura, escultura, vídeo, BD, fotografia, etc.);
2. Apresentar exposições regulares que representem as principais tendências e artistas nacionais;
3. Desenvolver, paralelamente às exposições, programas de mediação e formação (ateliers, seminários, cursos, etc.);
4. Realizar atividades educativas para diferentes graus de ensino, promovendo o contacto direto dos alunos com as artes visuais;
5. Estabelecer parcerias e coproduções com entidades nacionais do setor, garantindo a sustentabilidade e qualidade da programação.

Estas informações são essenciais para reforçar a base teórica e contextual da minha investigação, ajudando a compreender melhor o posicionamento e os objetivos estruturantes do Palácio Anjos enquanto equipamento cultural do Município de Oeiras.

1 de abril:

Caracterização do Público

A caracterização do público do Palácio Anjos entre 2019 e 2024 permite identificar tendências relevantes no perfil dos visitantes, revelando que para além de frequentarem

este espaço expositivo, mas como diferentes exposições atraem públicos distintos em termos de faixa etária, género e origem geográfica.

Faixa etária predominante

Os dados demonstram uma diversidade etária significativa entre os visitantes do Palácio Anjos, embora se observem tendências claras associadas a determinadas exposições. A faixa etária mais frequentemente predominante é a dos 65 anos ou mais, com destaque para exposições como *Mário Cruz: Living Among What's Left Behind* (2019), *Mulheres. Entre Renoir e Amadeo* (2020-2021) e *Carlos Nogueira: água. e a casa é o mundo* (2023), o que indica um interesse recorrente do público sénior por exposições com temáticas de cariz mais clássico ou reflexivo.

Por contraste, exposições como *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022-2023) atraíram maioritariamente visitantes na faixa dos 25-34 anos, evidenciando o impacto de temáticas inovadoras, contemporâneas e socialmente relevantes na captação de públicos mais jovens. Também a exposição *Picasso. Mestre Universal* (2020) captou predominantemente o grupo dos 35-44 anos, sinalizando a atratividade de grandes nomes da história da arte junto de um público adulto e ativo.

Distribuição por género

A distribuição de género entre os visitantes revela uma maior representação do público feminino, presente em todas as exposições analisadas. A percentagem de mulheres variou entre 55% e 70%, com especial destaque para *Amor Veneris*, que registou o maior peso de mulheres (70%), o que poderá ser interpretado como reflexo da pertinência do tema da exposição junto das questões de género e feminismo.

Esta tendência consistente sugere que a programação do Palácio Anjos tende a interpelar de forma significativa o público feminino, o que poderá ser considerado na definição futura de estratégias de comunicação e fidelização.

Origem geográfica dos visitantes

Em termos de proveniência, os dados revelam uma predominância dos visitantes oriundos do concelho de Oeiras, o que é expectável dada a localização do Palácio. A percentagem de visitantes de Oeiras varia entre os 21% (*Amor Veneris*) e os 59% (*Mulheres. Entre Renoir e Amadeo*), reforçando a importância da comunidade local como público fidelizado.

Os visitantes de Lisboa representam geralmente a segunda maior fatia, com percentagens entre 22% e 39%, refletindo a atratividade metropolitana do Palácio. O público proveniente de outros concelhos ronda geralmente os 20-30%, enquanto os visitantes internacionais apresentam valores residuais, com um máximo de 10% também

em *Amor Veneris* – o que aponta para o potencial de crescimento desta dimensão, sobretudo através de exposições com visibilidade mediática e presença digital mais intensa.

O Serviço Educativo

O Serviço Educativo do Palácio Anjos assume um papel central na sua missão de mediação cultural e democratização do acesso à arte contemporânea. Através de um conjunto de atividades dirigidas a diferentes faixas etárias, o Serviço Educativo promove a aproximação entre o público e as exposições, criando oportunidades para a interpretação crítica, o diálogo e a experimentação artística.

Participação e dinâmica das atividades

Entre 2019 e 2024, observou-se uma oscilação significativa no número de participantes nas atividades promovidas pelo Serviço Educativo. Destacam-se, de forma evidente, duas exposições com níveis de participação bastante elevados: *Picasso. Mestre Universal* (2020) e *Amor Veneris – Viagem ao Prazer Sexual Feminino* (2022-2023), ambas com 2093 e 5465 participantes, respetivamente. Esta última, aliás, contou ainda com um programa educativo alargado ao público adulto (faixa etária predominante: 26-45 anos), demonstrando uma aposta inovadora na mediação com públicos não escolares.

Outras exposições como *Mário Cruz* (2019) e *João Abel Manta Livre* (2024) também registaram uma participação relevante, com 1579 e 4141 participantes, respetivamente, refletindo a consistência da aposta do Palácio Anjos na vertente educativa ao longo do tempo. Já em exposições como *Renate Graf* (2019), *Vítor Pomar* (2021) e *Carlos Nogueira* (2023), os números foram mais reduzidos, mas ainda assim relevantes em termos de manutenção da oferta educativa, apontando para uma programação ajustada às características e objetivos de cada exposição.

Faixa etária dos participantes

O Serviço Educativo tem-se direcionado maioritariamente para o público infantil e juvenil. Em exposições como *Mário Cruz*, *Renate Graf*, *Vítor Pomar*, *Ricardo Stuckert* e *Carlos Nogueira*, a faixa etária predominante situou-se abaixo dos 12 anos, evidenciando o forte envolvimento de escolas e instituições educativas de ensino básico.

Já nas exposições *Picasso* e *Mulheres*, o foco recaiu sobre o público dos 11 aos 17 anos, alinhando-se com os programas curriculares do ensino básico e secundário. No caso de *Amor Veneris*, destaca-se a inclusão de uma faixa etária adulta (26-45 anos), o que representa uma diversificação estratégica do público-alvo e uma abordagem mais abrangente aos temas abordados.

Papel educativo e social

Estes dados comprovam que o Serviço Educativo do Palácio Anjos não se limita a uma lógica de visita guiada, mas procura antes funcionar como um verdadeiro mediador cultural, capaz de adaptar a sua oferta às especificidades das exposições e às necessidades dos diferentes públicos. A diversidade de faixas etárias abrangidas e a elevada participação em algumas exposições demonstram a relevância desta vertente na estratégia de programação do Palácio.

Além disso, o envolvimento crescente de públicos não escolares — nomeadamente adultos — aponta para a possibilidade de ampliar o impacto social e comunitário do Serviço Educativo, contribuindo para a inclusão, o pensamento crítico e a valorização cultural.

3 de abril:

Esta manhã, o ambiente no Palácio Anjos era particularmente dinâmico, com várias atividades a decorrer em simultâneo. Estavam a ser desenvolvidas as dinâmicas do projeto da escola Utópica, onde os alunos foram convidados a desenhar os seus próprios rostos. O resultado final foi uma folha de papel kraft preenchida com esses autorretratos — um registo visual simples, mas cheio de significado, que reflete a forma como cada criança se vê a si própria.

Tivemos também duas visitas muito distintas: uma com uma turma do 1.º ano e outra com um grupo mais velho. É particularmente interessante observar como o discurso, as dinâmicas e até os jogos se ajustam consoante a idade dos participantes. As reflexões que surgem são, naturalmente, diferentes — mais intuitivas e espontâneas nos mais novos, e mais complexas e críticas nos mais velhos. Este contraste reforça a importância de adaptar as estratégias de mediação ao público, respeitando os seus tempos e formas de pensar.

Ainda durante a manhã, aproveitei para rever as perguntas para a entrevista dirigida à equipa técnica do PA/DCA. Estas entrevistas serão fundamentais para compreender em profundidade as práticas e os desafios enfrentados no contexto do Palácio Anjos.

Perguntas:

- Como é feita a divulgação das exposições e atividades culturais? (Quais os principais canais e estratégias?)
- Que tipo de feedback costumam receber dos visitantes? (Há canais específicos ou é mais informal?)
- Como é avaliado o sucesso da programação? (Usam indicadores? Como se mede o impacto?)
- Quais são os maiores desafios que identificam na gestão do Palácio Anjos?

- A programação é definida localmente ou pela autarquia? A decisão é mais política ou artística?
- Quais são os principais desafios na mediação neste contexto?
- Existe liberdade criativa na conceção das atividades pedagógicas ou há orientações definidas?
- Que impacto acham que estas atividades têm nos visitantes? (Há retorno ou continuidade?)
- Há colaboração direta com os artistas nas atividades de mediação? Como é feita essa articulação?
- Qual é o principal público-alvo das ações educativas? Tem-se diversificado?

Este momento de preparação permitiu-me alinhar os objetivos da investigação com os testemunhos que pretendo recolher, aprofundando o olhar sobre o papel do Palácio Anjos enquanto espaço cultural municipal e sobre a forma como se relaciona com os seus públicos.

8 de abril

Iniciei a escrita dos capítulos do relatório de estágio e organizei a sua estrutura geral. Estive a trabalhar especificamente no capítulo sobre os públicos do Palácio Anjos, começando a estruturar os dados recolhidos e a refletir sobre o perfil e o envolvimento dos visitantes.

9 de abril

Dei continuidade à redação do capítulo sobre os públicos. Aprofundei a análise dos dados e comecei a articular a informação com o enquadramento teórico definido.

10 de abril

Continuei a escrever o capítulo em desenvolvimento. Paralelamente, preparei a reunião agendada com a Alexandra e a Professora Carla, marcada para o dia 14 de abril, organizando os tópicos a abordar e revendo as dúvidas pendentes.

14 de abril

Tive reunião com a Alexandra, com o objetivo de fazer o ponto de situação do estágio e do relatóri. Foram esclarecidas algumas dúvidas e delineados os próximos passos.

Durante esta fase do trabalho, organizei os principais pontos relativos à estruturação do relatório e à preparação das entrevistas. Defini os elementos fundamentais a incluir no documento e consolidei as questões a abordar com os diferentes intervenientes.

No que respeita à comunicação institucional do Município, identifiquei o papel da Coordenadora do Espaço, que articula com o setor de Comunicação do Município, sobretudo no que diz respeito à criação de materiais gráficos.

O Gabinete de Comunicação (GC) desempenha um papel central na produção de conteúdos como o catálogo e a folha de sala, sendo responsável por coordenar todos os elementos comunicacionais. Cada projeto segue um circuito interno de aprovação, no qual se definem o objetivo, os recursos necessários e os materiais a desenvolver. As tarefas são distribuídas por diferentes serviços da Câmara Municipal, consoante a complexidade e as necessidades de cada projeto.

Foi também referido que, dependendo do projeto, as tarefas podem ser realizadas pelos serviços internos da Câmara ou atribuídas a prestadores externos. A montagem das exposições e a aplicação de vinis, por exemplo, são frequentemente asseguradas por entidades contratadas. A submissão do projeto para aprovação é essencial e, uma vez validado, é criada uma equipa que operacionaliza todas as etapas.

As tarefas são atribuídas de acordo com a unidade orgânica a que pertencem e a comunicação é pensada caso a caso, adaptando-se ao tipo de projeto e à sua aprovação. Identifiquei ainda que o Palácio Anjos possui uma newsletter e uma mailing list, embora não exista uma estratégia de comunicação dedicada exclusivamente à cultura.

Ficou acordado que irei enviar o relatório de estágio e definir a data de entrega, conforme solicitado pela Alexandra.

Depois tive a reunião com a professora Carla: relativamente ao tema dos **espaços públicos culturais em Portugal**, com enfoque nas **estratégias de gestão**. Foi destacada a **falta de documentação** disponível sobre este assunto, o que me leva a repensar as fontes que tenho vindo a consultar e onde posso procurar dados mais concretos e atualizados.

Um dos pontos centrais foi a **Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC)**, cuja análise poderá ser fundamental para o meu trabalho. Ficou também definida a necessidade de **escolher dois projetos de referência**, o que me permitirá compreender de forma mais prática o funcionamento destes espaços. A análise desses projetos deve focar-se em três dimensões:

- Como se organizam;
- Como se programam;
- Ficha técnica de cada espaço.

Além disso, surgiu o tema da curadoria, entendida como um ato político (Bourdieu, 2011; Yúdice, 2004), deve ser aprofundada para enriquecer a componente crítica do trabalho.

Foi ainda sugerido entrar em contacto com a Margarida, que poderá ter informações ou contactos úteis nesta fase da investigação.

Por fim, senti necessidade de **refletir sobre onde estou a buscar os dados** e reavaliar a minha estratégia de pesquisa, sobretudo tendo em conta que ainda falta concluir o relatório do estágio. Esta entrada marca o início da secção dedicada à **experiência de estágio**, onde pretendo documentar:

- As atividades desenvolvidas;
- As aprendizagens obtidas;
- E o meu percurso ao longo do estágio.

21 de abril:

Dada a escassez de documentação acessível sobre a gestão do Palácio Anjos, iniciei uma pesquisa sobre espaços culturais com características semelhantes, nomeadamente dentro da Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC). Um dos casos que considerei particularmente relevante foi o da **Casa da Cerca – Centro de Arte Contemporânea**, localizada em Almada.

Este espaço apresenta diversas semelhanças com o Palácio Anjos, o que permite estabelecer paralelismos úteis para a reflexão crítica e contextualização da minha investigação:

Arquitetura histórica adaptada à arte contemporânea: Tal como o Palácio Anjos, a Casa da Cerca ocupa um palacete do século XIX reabilitado para acolher exposições e outras atividades culturais. Esta fusão entre património e contemporaneidade coloca desafios e oportunidades semelhantes em termos de programação, acessibilidade e valorização do espaço.

Integração com espaços verdes: Ambos os centros estão inseridos em jardins que complementam a experiência artística. No caso da Casa da Cerca, destaca-se o jardim botânico temático "Chão das Artes", que estabelece uma relação direta entre plantas e os materiais utilizados nas artes plásticas, enriquecendo o diálogo entre natureza e criação artística.

Foco na arte contemporânea: Enquanto o Palácio Anjos acolhe exposições diversas dentro do universo da arte contemporânea, a Casa da Cerca assume um enfoque específico no **desenho contemporâneo**, promovendo as exposições, mas também a investigação e atividades educativas focadas nesta linguagem artística.

No âmbito desta pesquisa, identifiquei também duas dissertações de mestrado relevantes sobre a Casa da Cerca, que poderão servir de referência para a minha análise:

"Casa da Cerca – Centro de Arte Contemporânea: Programar para Descentralizar, Políticas Culturais, Autarquia e Comunidades"

Autora: Lígia Filipa Dias Afonso

Este relatório analisa a Casa da Cerca como um projeto de descentralização cultural, explorando as políticas culturais locais e a forma como estas se articulam com a comunidade. Está disponível no Repositório da Universidade Nova de Lisboa (RUN).

"Concelho de Almada: Equipamentos culturais e as suas políticas culturais"

Autora: Mafalda Pereira Carvalho Neto Alves

Este estudo examina as políticas culturais aplicadas nos equipamentos culturais do concelho de Almada desde 2017, incluindo a Casa da Cerca, e reflete sobre os seus impactos na população e no desenvolvimento local.