



## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Arte, Cultura e Comunicação [ST]

---

#### **CULTURA DE REDES CULTURAIS: O ESTADO DAS REDES DO ESTADO**

---

---

GAMA, Manuel

Mestre em Educação Artística

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho

[mea0911@gmail.com](mailto:mea0911@gmail.com)



### Resumo

A aplicação das características do trabalho em rede ao contexto cultural pode ter consequências da maior importância, de tal forma que a constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abrangem progressivamente todo o território nacional, é considerada como uma estratégia principal da política cultural. No entanto, em Portugal usa-se muitas vezes o termo rede mais por moda ou efeito de marketing do que por compreensão das reais potencialidades do conceito. Na presente comunicação, realizada na sequência da investigação de doutoramento "POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves", apresenta-se um conjunto de exemplos práticos da contribuição da administração pública para a criação de redes culturais: a 6 iniciativas criadas por iniciativa da administração central, juntam-se 3 que têm como protagonistas a administração local. Apesar de não ser efetuada uma análise exaustiva de cada uma das 9 redes, ou iniciativas que se autodenominam de redes, a realidade é que se considera que as imagens convocadas são suficientemente ilustrativas do estado das redes do Estado. Com esta comunicação procura sublinhar-se que, 40 anos volvidos sob a revolução dos cravos, ainda não se observa a existência de uma cultura consistente de redes culturais, tanto mais que a implementação de redes culturais tem sido, efetivamente, um estaleiro permanentemente em obras com dificuldades de adaptação à evolução das sociedades contemporâneas.

### Abstract

The application of the characteristics of networking work to the cultural context may have major consequences. In fact, the constitution of networks of equipments and fundamental cultural services that progressively cover the whole national territory is considered a main strategy of the cultural policy. However, in Portugal the word "network" is often used because it's trendy or as a marketing effect and not because the real potentiality of the concept is fully understood. In this communication, based on the doctoral research "CULTURAL POLICIES: A transversal look through Serralves screen-window", we present a set of practical examples on how government contributed to create cultural networks. 6 of them were created by the initiative of the central administration, and 3 more have local administration as protagonists. Although we are not presenting a detailed analysis of each of these 9 networks, or initiatives that call themselves networks, we consider that the convoked images are quite illustrative of the state of government networks. With this communication we want to emphasize that after 40 years of the carnation revolution, we still can't observe the existence of a consistent culture of cultural networks. In fact, the implementation of cultural networks has been more like a shipyard permanently in construction with difficulties to adapt to the evolution of contemporary societies.

Palavras-chave: Redes Culturais

Keywords: Cultural Networks



## 1. Cultura de redes culturais

De forma muito genérica, pode afirmar-se que uma rede é uma espécie de malha formada por um entrelaçado de atores sociais que, num determinado contexto e em função de pelo menos um objetivo comum, conseguem comunicar eficazmente entre si e decidem aplicar parte dos seus recursos de forma a interagirem concertada e estruturadamente em prol do desenvolvimento de um plano, programa, projeto ou ação.

“Uma rede torna-se real se é definida por uma infra-estrutura (conexões técnicas) e uma «infoestrutura» (regras e normas) que favorecem as iniciativas dos actores para estabelecer relações específicas que podem mudar ao longo do tempo” (Carrilho, 2008, p.83); e se é entendida como uma forma de organização horizontal de sistemas que se caracteriza pela abertura e disponibilidade para integrar novos membros, pelo policentrismo em que os elos mais fortes espalhados na rede permitem dar sustentabilidade à rede como um todo, e pela reciprocidade e biunivocidade que se baseiam na partilha e troca constantes de informações entre os diferentes nós da rede (cf. Silva, 2004).

A implementação de uma rede depende de múltiplos fatores dos quais se salientam: a confiança nos parceiros da rede que permita a partilha de competências; a existência de uma liderança forte, de afinidade entre os integrantes e de um número mínimo de participantes que potenciem a massa crítica existente; a definição clara dos critérios de seleção dos membros e a formalização dos processos de adesão; o estabelecimento de objetivos bem definidos com metas quantificáveis; capacidade financeira, infraestrutural e de gestão da rede; e disponibilidade para implementar processos de mudança de forma a implementar programas de melhoria continuada (cf. Carneiro et al., 2007).

Para a constituição de uma rede parte-se de dois pressupostos: de que as relações, mais ou menos formalizadas, mais ou menos intensas e de tipologia variada estabelecidas entre os diferentes integrantes “são mais duradouras que meros episódios de interação entre os mesmos” (Carneiro et al., 2007, p.14); e de que, pelo menos teoricamente, “dentro de determinada rede, os fluxos não têm distância ou têm a mesma distância entre os nós” (Castells, 2005, p.606).

Apesar de a aplicação das características do trabalho em rede ao contexto cultural poder ter consequências da maior importância, a realidade é que a criação de redes culturais em Portugal tem sofrido da instabilidade que se tem sentido na definição das políticas culturais nos últimos anos. Assim sendo, não é de estranhar que, apesar de a constituição de redes culturais ser um dos fatores importantes a ter em conta no desenvolvimento de políticas culturais consistentes, consequentes, equilibradas e sustentadas, e de ser uma prática incluída nos planos de intenções de alguns dos protagonistas de diferentes quadrantes políticos que têm assumido a área da política cultural nos seis Governos Provisórios e dezanove Governos Constitucionais de Portugal desde 1974, ainda se observava em 2013 um “uso abusivo do termo rede para efeito de marketing” (Santos, 2005, p.68). Ou seja, apesar de, lentamente e aparentemente, as redes culturais se começarem a inserir nas rotinas de muitas instituições culturais e a constituir como “uma espécie de políticas culturais de «grau zero» [a realidade é] que [em pleno século XXI as redes], como tal, a si mesmas se ignoram” (Pinto, 2002, p.19).

Em Portugal tem-se verificado uma “tendência para a constituição de redes e parcerias” (Santos, 2005, p.67), mas corre-se o “risco de desaproveitamento de iniciativas de cooperação cultural devido a dinâmicas de protagonismo que se sobrepõem à cooperação nas redes e nas parcerias e, também, no pólo oposto, devido à ausência de liderança eficaz” (Santos, 2005, p.68).

Para se ter uma pequena noção do estado das redes culturais em Portugal, convocam-se algumas das que foram sendo criadas, com mais ou menos sucesso, ao longo dos últimos anos.

## 2. Redes 1 e 2: Um início promissor

Não deixa de ser significativo a 1ª iniciativa que se vai convocar neste conjunto de imagens com exemplos de supostas hipotéticas redes culturais em Portugal seja uma das poucas que, no seu documento fundador, realce a importância de manter uma “permanente ligação com as restantes instituições e agentes culturais (escolas, museus, associações) para benefício da comunidade” (Moura, 1986, p.6). Dada a raridade da menção, eventualmente porque se julga tácita, e a importância de não olvidar o facto de uma rede implicar

cooperação, articulação e diálogo, esta já seria, por si só, uma característica da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas que justificaria a sua convocação. Mas, não raras vezes, o plano de intenções difere do plano das concretizações.

Não obstante as orientações iniciais e as recorrentes chamadas de atenção para “a necessidade de fomentar e reforçar muito significativamente a quase inexistente cooperação e partilha de recursos entre as bibliotecas” (Moura, 1996, p.5), a realidade é que vinte e cinco anos depois continuava a ser necessário “dar um novo impulso e uma nova dinâmica” (Cortês, 2012, p.5) ao trabalho das bibliotecas municipais da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, nomeadamente no que diz respeito à cooperação inter-rede, quanto mais não fosse porque a realidade contemporânea obrigava cada vez mais a “que se encontrem soluções organizativas [...] intermunicipais não só para a implementação de equipamentos, mas, em particular, para a sua manutenção de forma realista e eficaz” (Cortês, 2012, p.2).

Apresentar a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas como o momento fundador do processo que poderá contribuir para “a constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abranjam progressivamente todo o território nacional” (Silva, 2004, p.241), é incontornável quando se aborda este tema. No entanto, realça-se que enquanto for “necessário combater o comportamento manifestamente individualista das BM [Bibliotecas Municipais], que impede a cooperação e dificulta qualquer tentativa de funcionamento em rede” (Moura, 1996, p.16), o conceito de rede pode, como facilmente se percebe, não estar a ser aplicado em toda a sua plenitude neste programa desenvolvido no âmbito da política nacional de leitura pública. E se assim for, alerta-se para o facto de “quando falamos desta rede estamos [na realidade e essencialmente] a falar de um conjunto de equipamentos culturais criados com base num denominador comum” (Figueiredo, 2004, p.65) que se consubstancia num programa de apoio às bibliotecas municipais promovido pela administração central, através do qual são celebrados contratos-programa com os municípios aderentes.

Dez anos depois de lançada a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, constatou-se que “a insuficiência de hábitos e práticas de leitura da população portuguesa [...] era] um facto reconhecido e comprovado que só [...] podia] ser contrariado por uma política articulada entre o Ministério da Cultura e o Ministério da Educação” (Diário da República II Série N°25, 1996, p.1483) e por isso foram iniciados os trabalhos que conduziram à criação, em 1997, da Rede de Bibliotecas Escolares – convém não esquecer que esta iniciativa pecou por tardia uma vez que já em 1986 se alertava para o facto de ser urgente prestar a atenção devida à precariedade de funcionamento das bibliotecas escolares (cf. Moura, 1986); e vinte e cinco anos depois, “apesar da ligeira evolução no que se refere a hábitos de leitura, Portugal continua a evidenciar níveis de leitura incipientes” (Neves, 2010, p.40). Assim sendo, urge criar as condições para que os objetivos fundadores da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas se cumpram na sua plenitude e para que todos os agentes, os envolvidos e os a envolver, consigam trabalhar em rede no sentido de encontrarem soluções para que as bibliotecas respondam concertada e adequadamente às “exigências colocadas por novos públicos e novas necessidades” (Viegas, 2012, p.1).

### **3. Rede 3: Um plano sem projeto**

Em março de 1999, Manuel Maria Carrilho apresentou no Centro Cultural de Belém um programa para a criação de uma Rede Nacional de Recintos Culturais/Rede de Teatros Históricos – que posteriormente viria a ser comumente denominada de Rede Nacional de Teatros e Cineteatros – que tinha como objetivo “dotar as capitais de distrito (cidades de média dimensão que, independentemente de terem mais ou menos população, têm a mesma tipologia de serviços e estruturas) com salas de espectáculo, favorecendo o acesso de toda a população aos valores e bens culturais (das 18 capitais de distrito, 13 não possuíam teatro)” (Centeno, 2010, p.151).

Apesar de ser inegável que, através desta tentativa de criação de uma Rede Nacional de Teatros e Cineteatros – e de outras que a precederam e a sucederam com o mesmo objetivo genérico de “dotar os principais núcleos urbanos do país de uma sala de espectáculos que satisfaça, nas melhores condições, quer o público, quer os artistas” (Vargas, 2011, p.2) – Portugal foi dotado de um conjunto muito significativo de

infraestruturas culturais, também é verdade que o programa não foi pensado como um todo, nem foi integrado consistentemente nas políticas culturais públicas e privadas, de escala local, nacional e internacional. A título de exemplo refira-se que não foram criadas regras rigorosas para adesão ao programa e, para além da comparticipação financeira e do projeto de arquitetura, os municípios pouco mais tinham que justificar.

A pouca consistência concetual do programa teve consequências que ainda se sentiam no ano de 2013 e que permitiu que na maioria dos casos: não tenham sido realizados estudos prévios para perceber a que necessidades – locais, regionais e nacionais – é que a sala de espetáculos poderia e deveria responder; não tenham sido estabelecidas estratégias para o funcionamento do equipamento a curto ou médio prazo, nem adstritas equipas técnicas qualificadas para a sua programação e gestão; não tenha sido definido um plano de integração da infraestrutura cultural na cidade e na rede de atores sociais que a integram; e, pasme-se, não tenham sido definidas estratégias para o estabelecimento de ligações, formais ou informais, com as outras infraestruturas que foram sendo recuperadas, ou construídas de raiz, ao abrigo do mesmo projeto político de iniciativa da administração central.

Lamentavelmente, o conjunto de infraestruturas construídas ou recuperadas para integrar a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros não responde favoravelmente à maioria dos princípios já enunciados para o trabalho em rede e a sua ação “não corresponde a nenhuma prática e, muito menos, a nenhuma política” (Rodrigues, 2009, p.69). De sublinhar que só uma pequena minoria de infraestruturas conseguiu sobreviver à asfixia financeira depois de terminado o financiamento para a programação do 1º ano e mantém uma atividade continuada e diversificada junto do público. Nesse conjunto de infraestruturas que se consideram com atividade continuada, há um grupo ainda menor que está realmente dotado com os recursos humanos, técnicos e financeiros adequados à função para que foram criados, ou seja, que se podem considerar como equipamentos culturais ao serviço da população. E dentro deste grupo muito restrito, observa-se que o trabalho em rede não deve ser uma prática implementada com muita regularidade pois, com exceção dos projetos promovidos com recurso aos apoios comunitários ou nacionais, nem sempre é fácil aferir, na documentação disponibilizada ao grande público, o grau de intensidade das relações estabelecidas entre os membros da suposta Rede Nacional de Teatros e Cineteatros.

#### **4. Redes 4 e 5: Ordenamento e Qualificação**

Sete meses depois de o Ministro da Cultura ter apresentado um programa ou, melhor dizendo, de ter apresentado uma ideia de programa ou um plano de intenções, que, pelo que já foi exposto, se percebe que estava insuficientemente estruturado, um órgão consultivo do Ministério da Cultura presidido pelo mesmo Ministro decidia que devia promover “uma discussão simultaneamente política, técnica/arquivística e tecnológica na concepção e planeamento da RNA [Rede Nacional de Arquivos] ” (Conselho Superior de Arquivos, 1999, p.4).

Esta opção, pelo menos no plano das intenções, de promover uma discussão profunda antes de se avançar efetivamente com a constituição de uma rede fez com que em 2004 a Rede Nacional de Arquivos ainda estivesse “objectivamente por construir, já que não chega categorizar e listar Serviços de Arquivo, ou avançar para medidas sectoriais sem antes reflectir quanto aos objectivos estratégicos e decidir quanto aos parâmetros e estrutura da própria rede” (Real, 2004, p.37). Na sequência deste processo algo demorado, no ano de 2007 passou-se para a fase de formalização da Rede Nacional de Arquivos que foi renomeada de Rede Portuguesa de Arquivos. Nessa etapa do processo foi produzido um conjunto de documentos de trabalho que permitiu definir “princípios e métodos orientadores suficientemente robustos ou abrangentes” (Barbedo, 2008a, p.4) para a implementação da Rede Portuguesa de Arquivos. De entre a documentação produzida salienta-se a concepção do modelo de funcionamento de um Ficheiro Nacional das Autoridades Arquivísticas que seria implementado no âmbito da Rede Portuguesa de Arquivos com o objetivo de criar uma ferramenta de trabalho que fosse “a pedra basilar para gestão da rede e acessibilização de conteúdos” (Barbedo, 2008b, p.4). No ano de 2009 a Rede Portuguesa de Arquivos viu finalmente a luz do dia e no final do 1º semestre de 2013 contava com vinte e seis entidades aderentes.

Em 2011 havia quem considerasse que a Rede Portuguesa de Arquivos se encontrava numa “fase de consolidação, fase esta imprescindível para se assegurar um crescimento sólido e sustentado” (Barbedo, 2011, p.13), por isso em 2013 ainda era importante perceber se a estrutura organizacional, que se assumia como uma “rede dos conteúdos detidos e disponibilizados pelas entidades detentoras de arquivos” (Barbedo, 2008a, p.4), era realmente uma rede aberta, horizontal e policentrada em toda a sua plenitude ou se corria o risco de se tornar essencialmente num banco de dados de documentos que são disponibilizados na internet pelas entidades aderentes, que, sendo muito útil, poderia reduzir ao mínimo as potencialidades do conceito de rede.

Um ano depois de ter sido iniciado o processo que conduziu à criação da Rede Portuguesa de Arquivos, foram dados os primeiros passos para a criação da Rede Portuguesa de Museus.

De entre os vários motivos que levaram a que fosse criada em Portugal a Rede Portuguesa de Museus, salientam-se os factos de se ter começado a observar um “crescimento imparável do número de museus [... ou de auto denominados museus que, fruto de circunstâncias diversas, tinham] imensas carências em todas as áreas funcionais e na própria organicidade institucional” (Silva, 2003, p.11) e a constatar “que nas últimas décadas os museus, um pouco por todo o mundo, têm vindo a ser confrontados com crescentes desafios que questionam a sua forma de organização, a sua atitude perante a sociedade, a forma de olhar as colecções e a maneira de se darem a conhecer aos públicos” (Oleiro, 2006, p.9).

E foi neste contexto e com este enquadramento que “o projecto de estruturação de uma rede de museus para o País foi apresentado publicamente pela primeira vez, em 26 de Outubro de 2000,” (AA.VV., 2001: p.3) na sequência da criação de uma estrutura de projeto que tinha um prazo máximo de três anos, mas que foi prorrogado até 10 de junho de 2005, para estudar e propor o modelo de uma Rede Portuguesa de Museus. Foram várias as consequências práticas do trabalho realizado durante esse período, por isso referem-se só duas que se consideram particularmente importantes: 1) em junho de 2001 foi lançado o Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus com o objetivo de “promover de forma sistemática a circulação de informação respeitante às práticas museológicas e estimular novos canais de comunicação entre os museus” (Camacho, 2001, p.1); 2) em agosto de 2004 entrou em vigor a Lei-quadro dos Museus Portugueses que tem, entre outros, os objetivos de “definir princípios orientadores da política museológica nacional [... e] institucionalizar e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus” (Diário da República I Série-A Nº195, 2004, p.5379).

Não obstante o impacto francamente positivo da ação da Rede Portuguesa de Museus, é inegável que, paralelamente a estes avanços, se observaram alguns recuos importantes no processo de criação e implementação da Rede Portuguesa de Museus. De entre esses recuos destacam-se os que se referem às dificuldades na implementação do sistema de credenciação dos museus, o que provocou “prejuízos de falta de incentivo geral à procura de novos padrões de qualidade e de falta de critério ou de transparência na acção dos diferentes setores do Estado, especialmente daqueles que não possuindo competências e capacidades para avaliar projectos museológicos, dispõem não obstante de verbas avultadas para os promover” (International Council of Museums Portugal, 2009, pp.2-3). Esta dificuldade pode ter contribuído, ou ter sido uma consequência, para o desinvestimento financeiro, técnico e humano a que a Rede Portuguesa de Museus foi sendo sujeita, mas também pode ser um sintoma da “falta de audácia e de visão estratégica dos responsáveis pelas políticas governamentais para os museus” (International Council of Museums Portugal, 2011, p.1). Portanto, para que a Rede Portuguesa de Museus, que “tem provas dadas na melhoria da qualidade dos museus portugueses, a ponto de representar uma das mais bem-sucedidas políticas de museus realizadas no nosso País, em regime democrático, não obstante o empobrecimento conceptual e operacional a que esteve sujeita nos últimos anos” (International Council of Museums Portugal, 2011, p.3), continue a prosseguir com sucesso os objetivos para que foi criada, torna-se fundamental na 2ª década do século XXI a “continuação dos programas técnicos e financeiros de apoios aos museus da RPM [; a] constituição, dentro da RPM, de sub-redes de base geográfica e temática [; a] implementação do sistema de “núcleos de apoio” dentro da RPM [; e a] manutenção do sistema nacional de credenciação de museus, através da RPM” (International Council of Museums Portugal, 2011, p.3).



## 5. Rede 6: Um circuito que nunca foi rede

A Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica iniciou a sua atividade no ano de 2002, sendo dinamizada pelo então Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia, para possibilitar, “por parte de cineclubes e outras entidades, a divulgação e promoção do cinema português, europeu, de países lusófonos e ibero-americanos” ([www.cineclubejoane.org](http://www.cineclubejoane.org)).

Em 2004, com a aprovação da Lei de Arte Cinematográfica e do Audiovisual, foram dados mais alguns passos para a implementação deste projeto através de medidas de incentivo à “colaboração entre as autarquias locais, os estabelecimentos de ensino, as associações culturais e os exibidores cinematográficos, com o objectivo de fomentar a difusão da arte cinematográfica como um bem essencial ao desenvolvimento cultural da comunidade” (Diário da República I Série-A Nº194, 2004, p.5249).

A inclusão no documento fundador da menção explícita à promoção e implementação de redes locais de colaboração poderia ser uma das características da Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica que poderia justificar a sua seleção para a sua convocação nesta comunicação. No entanto, como poderiam ser muitos outros os indicadores selecionados para analisar esta iniciativa, optou-se olhar para os indicadores financeiros que, embora não dêem uma visão global do funcionamento da Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica, revelam de forma inequívoca que a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica não deve ser uma das prioridades das políticas públicas para o cinema e o audiovisual.

Realça-se ainda sobre a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica que lei que “estabelece os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais” (Diário da República I Série Nº173, 2012, p.5134) que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2013, a palavra *rede* foi substituída pela palavra *circuito*. Sublinha-se que este facto não deve ser encarado como um mero pormenor, uma vez que pode ser um indicador de que o conceito de rede começa a ser realmente apreendido pelos detentores do poder na administração central, tanto mais que rede não era o termo mais adequado para nomear uma iniciativa que pretende contribuir, não tanto para fomentar os princípios do trabalho entre os aderentes, mas sim para uma maior divulgação e para a circulação nacional sem fins lucrativos de obras cinematográficas em língua portuguesa ou de origem europeia e ibero-americana.

## 6. Redes 7 e 8: Coesão e Difusão

A Comum-Rede Cultural, que foi promovida e dinamizada pela Associação Cultural e Recreativa de Tondela e pelo Cine Clube de Viseu, pretendeu ser “uma rede de programação e apoio à produção cultural, que integra[va] os espaços culturais das autarquias parceiras, tendo em vista a circulação de eventos culturais e artísticos na região, rentabilizando as infraestruturas existentes e divulgando a cultura regional, nacional e internacional” (Associação Cultural e Recreativa de Tondela, *s.d.*, p.2).

A 1ª fase deste projeto decorreu entre maio de 2004 e abril de 2006 e teve como parceiros sete municípios da região Centro: Aguiar da Beira, Mangualde, Oliveira de Frades, Santa Comba Dão, Sever do Vouga, Tondela e Vouzela.

Um dos motivos que concorreu para a convocação deste projeto nesta comunicação está relacionado com “a questão da avaliação [que] esteve presente desde a concepção deste Projecto, tendo sido prevista a recolha de informação sobre todas as actividades e mesmo a inquirição dos públicos” (Cristóvão, 2006, p.2). Esta preocupação com a avaliação não se ficou no plano de intenções e consubstanciou-se no pedido que as entidades promotoras fizeram ao Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro para a realização de um estudo de avaliação externa centrada no processo de implementação da rede e nos resultados obtidos.

A questão da avaliação é particularmente importante num projeto desta natureza e com esta escala, tanto mais que não raras vezes a avaliação – interna, externa, formal ou informal – é minimizada em projetos e políticas culturais, a tal ponto que “os problemas que se levantam a quem queira fazer uma avaliação de políticas culturais são múltiplos, complexos e muito diversificados na sua natureza” (Melo, 1997, p.8).

Para os promotores e parceiros da Comum-Rede Cultural, “as expectativas foram preenchidas, as infra-estruturas culturais concelhias foram valorizadas com programação regular de qualidade, houve oferta diferenciada e aproximação a vários públicos” (Cristóvão, 2006, p.63), e o projeto “criou dinamismo cultural e ofereceu qualidade, gerou participação acrescida de vários actores locais, criou até expectativas exteriores elevadas entre criadores, responsáveis políticos e autarcas vizinhos” (Cristóvão, 2006, p.64).

Criada em 2005 com a missão de “promover a qualificação e o desenvolvimento da actividade cultural dos seus membros nomeadamente através da coordenação da respectiva actuação no domínio da gestão e programação de teatros, cine-teatros e outros espaços de apresentação pública de espectáculos” (Artemrede Teatros Associados, 2005, p.3), a Artemrede, que surgiu na sequência de um estudo realizado em 2003 pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale Tejo, é na prática uma consequência prática da, já mencionada, ausência generalizada de uma estratégia definida ex-ante para a “dinamização, qualificação e criação de condições de sustentabilidade dos teatros municipais” (Artemrede Teatros Associados, 2009, p.5) e dos espaços culturais construídos de raiz ou recuperados de forma muito intensa na 1ª década do século XXI – “apenas no que aos teatros diz respeito, podemos identificar a abertura, desde 2002 até 2006, de mais de 130 recintos” (Artemrede Teatros Associados, 2009, p.6).

De entre os muitos aspetos que poderiam ser convocados sumariamente para sublinhar o mérito e a pertinência do trabalho que a Artemrede tem desenvolvido desde a sua criação, decidiu dar-se especial atenção a um dos seus eixos de ação, menos visíveis para o grande público mas da maior importância para quem se interessar em implementar redes culturais consistentes e consequentes em Portugal. O eixo, que pode ser denominado genericamente de eixo da cultura de rede, reflete-se tanto no modelo de governação interna da associação – o trabalho em rede é assegurado por “uma equipa executiva totalmente recrutada externamente à associação” (Artemrede Teatros Associados, 2009, p.48) que tem como grande função a dinamização interna da rede, promovendo o diálogo intrarrede, assegurando também, desta forma, a horizontalidade do funcionamento da mesma –, como no estabelecimento de “um relacionamento aberto e cooperativo com o exterior” (Artemrede Teatros Associados, 2009, p.47), promovendo o diálogo com outras entidades que não integram a rede e com outras redes nacionais e internacionais.

## **7. Rede 9: Uma rede que nunca foi rede**

A CultRede apresenta-se como uma “rede de programação cultural informal concebida e criada pela CultIdeias em 2006” (CultIdeias, 2011, p.1) que ao longo dos anos foi integrando redes formais e estruturadas, mas na prática, e pela sua prática, pode, eventualmente, ser um bom exemplo para mostrar como o uso do termo rede pode ser mais uma opção de *marketing* do que uma opção estratégica de cooperação institucional horizontal consistente e consequente a médio prazo.

Na lógica em que o conceito de rede que é aqui defendido – uma visão muito distante, por exemplo, das estruturas hierárquicas das redes verticais criadas pelos empresários japoneses em que existe uma empresa “que actua como intermediário comum entre fornecedores e consumidores, controlando as entradas e saídas [...] e distribuindo recursos a cada membro da rede conforme as necessidades” (Castells, 2005, p.234) – considera-se que, se não for bem justificado no plano concreto das ações, não se pode considerar este projeto como uma rede cultural. O seu modelo de funcionamento baseia-se numa relação de quase prestação de serviços realizada por uma empresa privada a um conjunto de clientes – que por acaso até são municípios, mas que para além da obrigatoriedade de adquirir um “determinado “pacote” de programação e do envio duma simples declaração de adesão” (CultIdeias, 2011, p.4) não têm, na prática, qualquer tipo de dever de diálogo com os outros elementos da rede –, sendo que os serviços são, na sua maioria, prestados por um conjunto de fornecedores (criadores e produtores do setor artístico e cultural) que podem não ter qualquer tipo de relacionamento entre si, nem qualquer tipo de relacionamento direto com os seus clientes indiretos (as autarquias), e que só são aceites como fornecedores da CultRede os prestadores de serviços que concordem com condições que contrariam a lógica da rede e a lógica da rede de redes. Sobre este último aspeto, relembra-se, a título de curiosidade, que invocando questões formais a CultRede exigia exclusividade a alguns dos projetos culturais que quisessem ser integrados no Catálogo para o ano de 2013 (cf. CultIdeias,

2012), ou seja, a integração de projetos nesta iniciativa poderia implicar a não participação em redes de programação cultural.

## 8. O estado das redes do Estado

Julga-se que os exemplos são suficientemente ilustrativos do estado das redes culturais do Estado...

Assim sendo, sublinha-se que no exercício retrospectivo realizado na investigação Políticas Culturais: Um olhar transversal pela janela-ecrã, que serviu de base à presente comunicação, se optou por fazer uma apresentação sumária de cada uma das redes, salientando apenas alguns aspetos particulares de cada uma delas que podem, depois de agrupados, ser muito pertinentes na análise de outras redes, na criação de novas redes culturais e, acima de tudo e através da triangulação com outros diagnósticos, ser muito úteis na consolidação do que for para consolidar, na implementação de estratégias de mudança e de inovação onde for necessário mudar e inovar, e na cessação de algumas práticas que já se mostraram claramente desadequadas para o sucesso das redes culturais em Portugal.

A terminar, salienta-se ainda, e a título de curiosidade, que na maioria da documentação consultada sobre o modelo de funcionamento das redes analisadas não foi encontrada nenhuma referência explícita à importância de articular o trabalho em rede desenvolvido por cada uma dessas redes com o trabalho desenvolvido por outras redes culturais, ou de outra natureza, de iniciativa pública ou privada, o que pode levar a concluir que, “devido a uma «fraca cultura política de cooperação institucional» [...] «em termos culturais, não somos um país de redes»” (Brasão, *et al.*, 2004, p.139).

## Referências Bibliográficas

AA.VV (2001). *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, nº 1. Disponível em [http://www.oac.pt/pdfs/boletim\\_RPM\\_1.pdf/](http://www.oac.pt/pdfs/boletim_RPM_1.pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Artemrede Teatros Associados (2009). *Plano Estratégico 2008-2015*. Santarém: Artemrede Teatros Associados.

Artemrede Teatros Associados (2005). *Estatutos*. Disponível em <http://www.artemrede.pt/images/Estatutos.pdf/>. Documento consultado a 27 de março de 2010.

Associação Cultural e Recreativa de Tondela (*s.d.*). *COMUM: Apresentação Espaços Desenvolvimento*. Documento de trabalho disponibilizado pela Associação Cultural e Recreativa de Tondela.

Barbedo, Francisco (coord.) (2011). *Rede Portuguesa de Arquivos: novembro de 2009 / abril de 2011: Balanço da atividade desenvolvida*. Disponível em [http://dgarq.gov.pt/files/2011/05/Relat%C3%B3rio\\_RPA1.pdf/](http://dgarq.gov.pt/files/2011/05/Relat%C3%B3rio_RPA1.pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Barbedo, Francisco (coord.) (2008a). *Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão. Módulo 1: Modelo Conceptual*. Disponível em [http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa\\_mc.pdf/](http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa_mc.pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Barbedo, Francisco (coord) (2008b). *Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão. Módulo 2: modelo lógico*. Disponível em [http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa\\_mc.pdf/](http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa_mc.pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Brazão, Inês, Domingos, Nuno & Santos, Tiago (2004). *Leitores de Bibliotecas Públicas: inquérito à rede de leitura pública na Região de Lisboa*. Lisboa: Edições Colibri.

Camacho, Clara Frayão (2001). Editorial. *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, nº 01, (1-2). Disponível em [http://www.oac.pt/pdfs/boletim\\_RPM\\_1.pdf/](http://www.oac.pt/pdfs/boletim_RPM_1.pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Castells, Manuel (2005). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Castells, Manuel (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Fim do Milénio*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Carneiro, Luís, Soares, António Lucas, Patrício, Rui, Alves, Adília, Madureira, Ricardo & Sousa, Jorge Pinto de (2007). *Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal*. Disponível em <http://www.redescolaborativas.org/redes-colaborativas/o-projeto-rced/RCED%20-%20relatorio%20publico%20-%20v1.4.pdf/view/>. Documento consultado a 5 de abril de 2012.
- Carrilho, Tiago (2008). Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Análise Social*, volume XLIII (1.º), (pp. 81-107). Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218640394P7hUA1qo9Ns32NK9.pdf/>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- Centeno, Maria João Anastácio (2010). *As Organizações Culturais e o Espaço Público – A Experiência da rede Nacional de Teatros e Cineteatros*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Disponível em <http://run.unl.pt/bitstream/10362/5078/1/mariajoaoacenteno.pdf/>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- Conselho Superior de Arquivos (1999). *Para a Concepção e Planeamento da Rede Nacional de Arquivos*. Disponível em [http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/csa\\_03.pdf/](http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/csa_03.pdf/). Documento consultado a 20 de maio de 2012.
- Cortês, José Manuel (2012, Maio 4). *Intervenção na Sessão Inaugural do 13º Encontro da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas*. Disponível em [http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBP\\_Com\\_JoseManuelCortes.pdf/](http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBP_Com_JoseManuelCortes.pdf/). Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- Cristóvão, Artur (coord.) (2006). *Uma rede para o futuro? Estudo de avaliação da COMUM – Rede Cultural*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro DESG/CETRAD.
- CultIdeias (2012). *Ficha de Candidatura 2013*. Disponível em <http://www.cultrede.com/uploads/CultRede-2013-Ficha-de-Candidatura.doc/>. Documento consultado a 1 de junho de 2012.
- CultIdeias (2011). *Cultrede: Programa 2012*. Disponível em <http://www.cultrede.com/catalogo.php/>. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- Diário da República I Série N°173 (2012). *Lei n° 55/2012 de 6 de setembro – Estabelece os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°195 (2004). *Lei n° 47/2004 de 19 de Agosto – Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°194 (2004). *Lei n° 44/2004 de 18 de Agosto Lei de Arte Cinematográfica e do Audiovisual*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°25 (1996). *Despacho Conjunto N°43 /ME/MC/95*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Figueiredo, Fernanda Eunice (2004). *Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: 11 DE MARÇO DE 1986 – Uma data a assinalar*. Disponível em <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno12004/Figueiredo.pdf/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- International Council of Museums Portugal (2011). *Os desafios da política de museus em tempo de crise*. Disponível em <http://www.icom-portugal.org/multimedia/Os%20desafios%20da%20pol%C3%83%C2%ADtica%20de%20museus%20em%20tempos%20de%20crise.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- International Council of Museums Portugal (2009). *Os museus portugueses no início da segunda década do século XXI – Desafios para a XI Legislatura*. Disponível em [http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios\\_XILegis\(1\).pdf/](http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XILegis(1).pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

Melo, Alexandre (1997). Política Cultural: acção ou omissão. *Boletim OBS*, nº 2, (pp. 8-10). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Moura, Maria José (coord.) (1996). *Relatório Sobre as Bibliotecas em Portugal*. Disponível em [http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/documentacaoBibliotecas/Documents/1996\\_RelatorioRNBP.pdf/](http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/documentacaoBibliotecas/Documents/1996_RelatorioRNBP.pdf/). Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.

Moura, Maria José (coord.) (1986). *Relatório – Leitura Pública: Rede de Bibliotecas Municipais*. Disponível em <http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/LeituraPublicaRelatorio1986.pdf/>. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.

Neves, Sónia Fernandes Silva (2010). *Hábitos de leitura e sucesso escolar – Um estudo de caso em alunos no final do ensino básico*. Disponível em <http://repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/365/1/TME%20447.pdf/>. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.

Oleiro, Manuel (2006). Apresentação. In Alice Semedo & João Teixeira Lopes (coord.), *Museus discursos e representações*, (pp. 9-11). Porto: Edições Afrontamento.

Pinto, José Madureira (2002). Abertura do Encontro. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (19-21). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Real, Manuel Luís (2004). A Rede Nacional de Arquivos: um desafio no século XXI. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, ano 21, nº 01, (pp. 36-58). Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

Rodrigues, Américo (2009). A descentralização. A rede. As políticas culturais. In AA.VV. *Quatro ensaios à boca de cena – para uma política teatral e da programação*, (pp. 65-110). Lisboa: Edições Cotovia.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) (2005). *Contribuições para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema «Cultura, Identidades e Património» - Relatório final*. Disponível em <http://www.oac.pt/pdfs/Horizonte%202013.pdf/>. Documento consultado a 10 de março de 2010.

Silva, Augusto Santos (2004). As redes culturais: Balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003. In Rui Telmo Gomes (coord.), *Os Públicos da cultura*, (pp. 241-283). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais

Silva, Raquel Henriques da (2003). Museus em Acção: os Desafios Necessários. In Álvaro Domingues, Isabel Silva, João Teixeira Lopes & Alice Semedo (org.), *A Cultura em Acção: Impactos sociais e território*, (pp. 9-13). Porto: Edições Afrontamento.

Vargas, Carlos (2011). *Construir teatros e cineteatros em Portugal: Novos palcos para os artistas, novos espectáculos para o público*. Disponível em <http://www.observatoriopolitico.pt/wp-content/uploads/2011/12/wp-2.pdf/>. Documento consultado a 21 de maio de 2012.

Viegas, Francisco José (2012). *As Bibliotecas Públicas na resposta a novos desafios*. Disponível em [http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBP\\_Com\\_FranciscoViegas.pdf/](http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBP_Com_FranciscoViegas.pdf/). Documento consultado a 5 de julho de 2012.

[www.cineclubejoane.org](http://www.cineclubejoane.org)