



IX CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

Portugal, território de territórios

ÁREA TEMÁTICA: Arte, Cultura e Comunicação [ST]

TUDO O QUE VEM À REDE... O TRABALHO COOPERATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES NO DOMÍNIO DAS ARTES PERFORMATIVAS

BRITO CORREIA, André

Doutorado em sociologia, Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais – Universidade de Coimbra, correia@fe.uc.pt

FERREIRA, Claudino

Doutorado em sociologia, Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais – Universidade de Coimbra, claudef@fe.uc.pt

ABREU, Paula

Doutorada em sociologia, Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais – Universidade de Coimbra, pabreu@fe.uc.pt

Resumo

No universo das artes, a par de vários outros domínios da vida social, é notória a popularidade crescente de práticas e discursos que apontam para as vantagens da organização da atividade em redes de cooperação estruturadas e formalizadas. No entanto, apesar das virtudes reconhecidas do trabalho em rede, é importante não perder de vista que, em múltiplos setores, este tipo de cooperação traz consigo desafios e dilemas complexos. Além disso, as condições financeiras, organizacionais e políticas sob as quais se sustentam os processos colaborativos em rede determinam também potencialidades e constrangimentos variáveis. O presente texto aborda esta problemática a partir de um estudo sobre a 5 Sentidos, rede de programação cultural que integrou, na sua formação original, cinco organizações que operam privilegiadamente no campo das artes performativas: o Centro Cultural Vila Flor (Guimarães), o Teatro Municipal da Guarda, o Teatro Municipal Maria Matos (Lisboa), o Teatro Virgínia (Torres Novas) e o Teatro Viriato (Viseu). Além de análise documental e estatística, realizaram-se entrevistas a um extenso conjunto de intervenientes no processo de formação e funcionamento da rede. O estudo abordou os principais domínios que a experiência de trabalho em rede implica, explorando as potencialidades, os dilemas e as tensões que emergem dessa experiência de cooperação interinstitucional.

Abstract

In the arts field, along with many other areas of social life, it is notorious the growing popularity of practices and discourses pointing to the advantages of activity organized in networks of structured and formalized cooperation. However, despite the recognized virtues of networking, it is important not to lose sight that, in multiple sectors, this kind of cooperation brings with it challenges and complex dilemmas. In addition, the financial, organizational and political conditions under which the networking processes are sustained also determine variable potentialities and constraints. This paper addresses these issues based on a study focused on a Portuguese network – the 5 Sentidos (5 Senses) network – that integrated, in its original formation, five organizations: Centro Cultural Vila Flor (Guimarães), Teatro Municipal da Guarda, Teatro Municipal Maria Matos (Lisbon), Teatro Virgínia (Torres Novas) and Teatro Viriato (Viseu). This network was constituted as a formal partnership between organizations for cultural programming in the performing arts domain. In addition to documental and statistical analysis, the research included also interviews with an extensive set of participants in the process concerning the formation and development of the network. The study addressed the main areas that the networking experience implies exploring the potentialities, the dilemmas and the tensions that arise from this inter-institutional cooperation experience.

Palavras-chave: trabalho em rede; organizações culturais; artes performativas

Keywords: network processes; cultural organizations; performing arts

1. Introdução

Que papel podem jogar as redes de cooperação interorganizacional na dinamização das atividades artísticas e culturais? Que desafios e dilemas surgem da colaboração entre organizações artísticas no seio de redes formais de cooperação?

O texto aborda estas questões e discute as redes de cooperação interorganizacional como um modelo e uma estratégia de organização do trabalho e de partilha de projetos, conhecimento, recursos e custos no campo artístico e, em particular, no campo das artes performativas.

Considerando o debate mais geral sobre a importância da cooperação em redes interorganizacionais na resposta à competição e aos constrangimentos do ambiente externo das organizações, começamos por questionar, de um posto de vista teórico e geral, a ideia de rede como forma de organização do trabalho e de projetos no contexto dos campos culturais e artísticos. Em seguida apresentamos e discutimos os resultados de uma pesquisa desenvolvida em Portugal e centrada na experiência colaborativa de um grupo de cinco Teatros organizados como rede formal de cooperação no domínio da programação cultural. A discussão centra-se nas dimensões centrais e críticas que enformaram tanto os processos como os resultados dessa cooperação interinstitucional: a negociação de ideais artísticos e fins programáticos entre as cinco organizações; a partilha e a coprodução de projetos artísticos; a gestão dos recursos financeiros e das responsabilidades administrativas e funcionais da rede; a troca de conhecimentos ao nível artístico, técnico e administrativo entre as organizações; a questão problemática da liderança artística e administrativa; o equilíbrio entre os objetivos previamente definidos para a rede e os resultados efetivamente alcançados depois de cinco anos de cooperação. Com base nos resultados de pesquisa, refletiremos de forma geral sobre as questões mais relevantes que a cooperação em redes formais de cooperação interorganizacional levanta no campo específico das artes performativas.

2. Da natureza cooperativa das atividades artísticas às redes culturais

Num sentido amplo, as atividades culturais e artísticas desenvolvem-se com base na colaboração e na partilha entre múltiplos agentes: criadores, artistas, programadores, intermediários culturais, críticos, públicos, amantes das artes. Howard S. Becker (1984) abordou, no seu conhecido livro *Art Worlds*, este carácter inerentemente cooperativo da atividade cultural, mostrando o quanto a atividade artística depende das trocas estabelecidas entre os vários atores que convergem nos mundos das artes e da cultura. Neste sentido, os mundos da arte são sempre constituídos como redes de cooperação, sejam elas de carácter mais estruturado e formal ou de carácter mais informal e espontâneo.

No entanto, a noção de rede ganhou nas últimas décadas uma enorme popularidade, nomeadamente nos estudos sobre organizações, surgindo como “um conceito chapéu para todo o tipo de relações que se desenvolvem entre uma organização, os seus fornecedores, clientes e outras entidades” (McCarthy & Torres, 2005, p. 169), enfatizando as virtudes dos modelos de organização das atividades económicas e sociais baseados em plataformas e estruturas mais ou menos formalizadas de cooperação interinstitucional. A popularização do conceito no contexto académico foi acompanhada pela sua disseminação na esfera da prática organizacional, bem como no domínio das políticas públicas, assumindo também no universo das artes uma popularidade crescente, suscitando práticas e discursos que apontam para as vantagens da organização da atividade cultural em redes de cooperação estruturadas e formalizadas.

A valorização do trabalho em rede na organização das atividades culturais e artísticas ganhou, de facto, nos últimos anos, um relevo assinalável nas orientações políticas referentes à cultura. Num texto sobre infraestruturação cultural e o papel do Estado, Augusto Santos Silva (2004), abordando o caso português, destaca sete funções essenciais das redes culturais a nível nacional (*ibidem*, pp. 250-255): “são instrumentos de ordenamento; são instrumentos de qualificação; são instrumentos de coesão; são instrumentos de

concertação e parceria; são ambientes de cooperação; são plataformas de difusão; e são contextos matriciais de formação de públicos” (*ibidem*, p. 250).

No seu trabalho sobre o funcionamento dos *théâtres de ville*, em França, Philippe Henry (2000, pp. 57-74) centra-se em organizações do domínio das artes performativas, salientando diversos aspetos que remetem também para lógicas reticulares ou de parceria. Segundo o autor, os *théâtres de ville* apresentam-se como estruturas de produção e difusão artística que assumem “uma função delicada de mediação” (*ibidem*, p. 58) que tem de passar por uma articulação entre setores diversos (populações locais, agentes culturais e organismos públicos). Este quadro de atuação encontra-se envolvido numa série de limites e impasses potenciais. Os *théâtres de ville* são organizações que se confrontam com dois tipos de tensão: por um lado, o Teatro tem de encontrar um modo de compatibilizar escolhas artísticas com o enquadramento e exigências feitas pelo poder local; por outro lado, estes Teatros têm de garantir um funcionamento regular no seio das artes performativas, domínio particularmente problemático em virtude da imprevisibilidade quer da oferta artística em termos qualitativos, quer dos públicos em face da inovação artística (*ibidem*, p. 63).

Philippe Henry mostra como, apesar das virtudes reconhecidas do trabalho em rede, é importante não perder de vista que, em múltiplos setores de atividade, este tipo de cooperação traz consigo desafios e dilemas complexos. Além disso, as condições financeiras, organizacionais e políticas sob as quais se sustentam os processos colaborativos em rede determinam também potencialidades e constrangimentos variáveis.

Essa mesma complexidade é reconhecida por Sydow & Staber (2002), cujo trabalho sobre a produção de conteúdos para televisão enfatiza a relevância das redes de projeto no campo cultural. De acordo com estes autores, este tipo de redes “são ‘sistemas temporários’ (Goodman, 1981), na medida em que as atividades de projeto são limitadas no tempo” (*idem*, p. 216), relacionando diversas organizações que ao longo do tempo foram desenvolvendo uma teia de relações interorganizacionais, constituindo um número limitado de instituições e recorrendo ao suporte de instituições políticas e sociais do seu campo. Por essa razão assumem um caráter fortemente enraizado. As suas atividades colaborativas visam atingir objetivos comuns, envolvendo preocupações de legitimidade e procurando ganhos de eficiência técnica e de maximização de recursos. As organizações envolvidas em atividades em rede comprometem-se com projetos comuns, mas, ao mesmo tempo, retêm a sua autonomia legal e a sua identidade organizacional.

Neste sentido, embora os autores reconheçam que a cooperação entre organizações culturais através de redes de projeto pode ser muito produtiva e inovadora, também reconhecem o seu potencial de ambiguidades e de conflitos.

Refletindo sobre as redes no domínio das artes performativas, McCarthy & Torres (2005) destacam por seu turno o caráter socialmente enraizado das redes de projeto. A sua análise assinala diversos traços destas redes, identificando potenciais fontes de desafios e de disputas. Tais atributos referem-se aos objetivos que são partilhados, ao fluxo dos recursos tangíveis e intangíveis, ao (elevado) grau de especialização e (baixa) redundância, à flexibilidade e ao acesso à rede, à distribuição assimétrica do poder, aos mecanismos de governação da confiança, ao (elevado) grau de interdependências e, finalmente, ao paradoxo da (baixa) durabilidade da pertença e da (duradoura) estabilidade da cooperação entre os atores.

Partindo deste conjunto de considerações, o presente texto debruça-se sobre o funcionamento das redes de cooperação nas artes performativas, discutindo as dinâmicas, as virtudes, os desafios e os dilemas que o trabalho de cooperação cultural em rede formalizada suscita. Recorremos, para isso, aos resultados de um estudo sobre a rede *5 Sentidos*, que integrou, na sua formação original, cinco organizações que operam privilegiadamente no campo das artes performativas e se organizaram em rede com o objetivo de promover parcerias para a produção de projetos artísticos e a partilha de programação no domínio das artes performativas.

A pesquisa foi conduzida em colaboração com a rede *5 Sentidos* visando identificar os pontos fracos e os pontos fortes da sua implementação e desenvolvimento. O trabalho de investigação combinou instrumentos quantitativos e qualitativos, nomeadamente a recolha e a análise de dados secundários (estatísticos e documentais) sobre as políticas públicas para a cultura na Europa e em Portugal, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), bem como a história e a atividade dos cinco teatros, de forma a identificar o enquadramento institucional no âmbito do qual foi constituída a rede. Foram realizadas mais de quarenta entrevistas semiestruturadas com os diretores dos Teatros, membros das suas administrações, artistas e técnicos da administração pública ao nível regional e ao nível central, bem como com *stakeholders*. Procedeu-se também à análise documental dos dossiês formais da rede, dos seus relatórios e respetivos registos de execução, de forma a estabelecer não só os contornos do projeto inicial da rede *5 Sentidos*, mas também o seu efetivo desenvolvimento ao longo do tempo. A pesquisa envolveu ainda visitas regulares aos Teatros, trocas de informação frequentes e discussões com as respetivas equipas.

3. A rede *5 Sentidos*

A rede *5 Sentidos* junta cinco Teatros localizados em diferentes regiões do país, tendo em vista estimular o trabalho colaborativo de cocriação, coprodução e de programação partilhada nas artes performativas: o Centro Cultural Vila Flor (Guimarães), o Teatro Municipal da Guarda (Guarda), o Teatro Municipal Maria Matos (Lisboa), o Teatro Virgínia (Torres Novas) e o Teatro Viriato (Viseu). A sua constituição formal concretizou-se no âmbito de uma candidatura à medida de apoio às Redes de Equipamentos Culturais – Programação Cultural em Rede, lançada no âmbito dos Planos Operacionais Regionais referentes ao Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), que providenciava o enquadramento para Portugal da obtenção dos fundos comunitários da União Europeia relativos ao período 2007-2013. A rede beneficiou, portanto, de um mecanismo de apoio público de carácter nacional e europeu, que se definiu como uma oportunidade relevante para a dinamização da atividade cultural e artística no país. A programação da *5 Sentidos* prolongou-se por cerca de quatro anos, tendo-se iniciado ainda em 2009 e concluído, no quadro do financiamento atribuído pelo QREN, em 2013.¹

As organizações que integraram a *5 Sentidos* são todas Teatros de âmbito municipal que, com a exceção do Teatro Viriato, estão vinculados à administração local. É uma situação reveladora da importância crescente que as autarquias locais têm tido, sobretudo a partir de meados da década de 1980, não apenas no financiamento às atividades culturais, mas também na infraestruturação cultural (Silva, 2004; Gomes *et al.*, 2006). O Teatro Viriato, apesar de, como os restantes, ser propriedade do município, é gerido por uma associação privada sem fins lucrativos, que se constituiu, no entanto, com base num protocolo com a Câmara Municipal de Viseu e com o Ministério da Cultura. Além disso, é também a única das cinco organizações que integra uma companhia artística residente.

Embora revelem afinidades do ponto de vista das suas visões programáticas e filosofias artísticas, os cinco Teatros são também organizações culturais que se distinguem em múltiplas dimensões: não apenas na sua natureza e dimensão, como também na sua inserção territorial em cidades e regiões com perfis sociodemográficos, económicos e culturais muito distintos. O Teatro Municipal da Guarda, o Teatro Virgínia e o Teatro Viriato são as organizações mais pequenas deste conjunto, situando-se em concelhos de pequena ou de média dimensão do Centro do país. O Centro Cultural Vila Flor, embora inserido numa cidade de média dimensão do Noroeste do país, beneficia do envolvimento numa região com uma densidade e vitalidade demográfica assinaláveis, com uma intensa atividade socioeconómica e uma dinâmica cultural notável. Por último, o Teatro Municipal Maria Matos destaca-se pelo facto de se localizar em Lisboa, um dos maiores concelhos do país e a cidade que é simultaneamente a sua capital política e cultural.

A ideia de agregar os 5 Teatros em torno de um projeto de cooperação em rede para a cocriação e a programação partilhada de espetáculos emergiu de cumplicidades, colaborações e diálogos anteriores entre as instituições envolvidas e os seus responsáveis, sobretudo os seus responsáveis artísticos, e outros parceiros.

4. Principais evidências sobre redes de colaboração no domínio das artes performativas

Um dos primeiros aspetos que a pesquisa revelou foi o facto de a rede *5 Sentidos* se ter transformado em rede formal na sequência de uma já existente colaboração entre os cinco Teatros envolvidos. Essa cooperação emergiu da cumplicidade artística e pessoal e dos laços profissionais que uniam os líderes artísticos das organizações.

O entendimento para a cooperação em rede assentou, portanto, em larga medida, na reticularidade informal que, como notava Charles Kadushin (1976) ao falar de círculos culturais emergentes, tem uma grande importância na organização da atividade artística. Neste sentido, tal como Sydow & Staber (2002), podemos dizer que a rede formal resultou de uma duradoura rede informal de cooperação.

Um segundo aspeto sobressaiu das entrevistas realizadas aos diretores dos Teatros e a membros das suas equipas técnicas. Nos seus discursos encontramos uma convergência em torno de uma ideia agregadora: o mútuo reconhecimento artístico e as afinidades programáticas entre os cinco Teatros e, em particular, entre os seus líderes artísticos, nomeadamente no que concerne aos projetos artísticos e às filosofias de intervenção cultural. O reconhecimento mútuo da reputação artística e da legitimidade das organizações, dos seus projetos culturais e dos seus diretores artísticos constituíram os esteios do dispositivo de confiança, como diriam McCarthy & Torres (2005), que reuniu esta rede de organizações. Simultaneamente, esses mesmos elementos permitiram definir o principal objetivo da atividade artística da *5 Sentidos*, estruturada em torno de uma missão primordial: potenciar a cooperação em rede para promover a criação contemporânea e a qualificação e divulgação dos criadores e artistas.

As entrevistas com os líderes artísticos permitiram ainda evidenciar um terceiro aspeto: a cooperação assentou no acordo sobre um plano programático que dava expressão a um conjunto de linhas de ação que procuravam ir além da coprodução de obras originais e da circulação de performances contemporâneas. A rede visava reforçar a capacidade de programação de cada Teatro e o seu impacto cultural a diversas escalas (local, regional, nacional), através do financiamento QREN e da obtenção de economias de escala por via da coprodução e da partilha de iniciativas. Procurava também reforçar os laços de interconhecimento, de colaboração e de partilha de informação entre os Teatros, nos planos artístico, técnico e organizacional.

Esta convergência de ideias evidencia a articulação entre a legitimidade dos objetivos artísticos e a racionalidade pragmática dos objetivos técnicos e materiais que Sydow & Staber (2002) atribuem às redes de projeto. A rede foi, antes de mais, encarada como um projeto em si mesma, um programa de intervenção cultural através do qual se perseguiram efeitos culturais específicos que, embora construídos com base na articulação entre os projetos artísticos dos vários parceiros, os transcendiam. Porém, ela não deixou de ser também perspetivada como um meio para reforçar em quantidade e qualidade a capacidade de programação de cada organização e, portanto, para consolidar o desenvolvimento das suas missões e dos seus projetos artísticos específicos. Encontramos nesta dupla formulação um aspeto essencial que o trabalho cultural em rede coloca: a tensão entre a utilização da rede como um meio (para o melhor desempenho das instituições parceiras) ou como um fim (para a perseguição de um projeto próprio, com autonomia).

Cruzando um olhar exterior sobre os dados e o material informativo analisado com as perceções e autoavaliações dos próprios protagonistas e de alguns dos artistas envolvidos na programação, foram emergindo dimensões críticas especialmente relevantes, que de resto se foram impondo como questões centrais para o processo autorreflexivo no interior da própria rede.

Destaca-se, em primeiro lugar, o alcance limitado dos resultados obtidos em domínios como a aposta na coprodução e na criação original, a circulação dos projetos por um conjunto alargado de estruturas, a divulgação internacional dos criadores, o apoio e a qualificação do trabalho dos artistas através de residências, a afirmação e difusão de uma imagem forte da rede, a integração coletiva do trabalho de programação. O desequilíbrio nos resultados do programa efetivamente executado pela *5 Sentidos* resulta de uma constelação de fatores, relativos não apenas ao funcionamento interno da rede, mas em grande medida a condicionantes externas, associadas à atividade autónoma dos Teatros (para além da rede) e à sua articulação com contextos socioculturais específicos. Emergiram também dimensões em que os próprios parceiros reconhecem virtudes e efeitos positivos mais vincados, como as trocas e aprendizagens mútuas nos planos artístico e administrativo, a descoberta de novos artistas e projetos, o reforço do interconhecimento e dos laços de cooperação, os benefícios das economias de escala, a ampliação, em quantidade e qualidade, da capacidade de programação de cada estrutura.

Em segundo lugar, assinala-se o facto de o financiamento da rede no âmbito do apoio do QREN se ter revelado uma fonte de oportunidades, mas também de constrangimentos. Por um lado, como mostra o trabalho de Isabel André *et al.* (2014), o QREN possibilitou um investimento num número de projetos e atividades culturais que não é desprecioso. Por outro lado, o QREN é um programa matricialmente formatado para outro tipo de atividades e setores e, portanto, pouco adaptado às particularidades da atividade cultural. O problema residiu principalmente na precária adaptação das suas normas e lógicas processuais (técnicas, administrativas, financeiras e burocráticas) às especificidades do setor – e sobretudo da sua parte não empresarial, que constitui, no campo das artes performativas, a parte essencial (Ferreira, 2012 e 2013; Silva, 2002). Deste modo, a relação administrativa e financeira com o programa de financiamento foi a dimensão mais crítica do funcionamento e da atividade da *5 Sentidos*. Ao longo de todo o processo de trabalho da rede, essa relação constituiu, quer para a rede, quer para cada um dos Teatros parceiros, um fator problemático, gerador de dilemas e de constrangimentos.

Por último, são identificáveis problemas associados à liderança da rede. De facto, a *5 Sentidos* tinha uma liderança administrativa, à qual não correspondeu uma liderança artística e programática assumida. Como Kadushin (1976, p. 771) descreve para os círculos culturais, os parceiros deram primazia a uma conceção de trabalho cultural construído com base na partilha, na troca, no debate criativo e na consensualização negociada das opções programáticas, sem uma liderança formal ou normas estabelecidas. Isso não impediu, naturalmente, que, no desenvolvimento prático do trabalho em rede, se fossem gerando informalmente graus diversos de protagonismos e dinâmicas implícitas de conflito entre as organizações e os seus líderes artísticos, reveladoras de assimetrias e disputas de poder, que foram enfraquecendo a convergência em torno do programa definido. Estas contribuíram para ameaçar a coesão da rede e o seu projeto de cooperação, redefinindo mesmo o programa efetivamente concretizado.

Considerando os resultados e impactos culturais do programa desenvolvido pela *5 Sentidos* ao longo dos quatro anos do projeto, destacamos três aspetos principais.

1) Efeitos de circulação e promoção de projetos artísticos e educativos

Ao longo do período de trabalho de cooperação, foram partilhados no interior da rede mais de 100 projetos culturais e educativos de outros tantos artistas e companhias, que se multiplicaram por perto de 700 sessões de apresentação pública e ações de cariz educativo e formativo. A componente de serviço educativo, embora planeada em articulação com a restante programação em rede, ganhou, no seio da *5 Sentidos*, uma dinâmica própria, com alguma autonomia, alimentando uma cooperação entre as equipas das estruturas responsáveis por essa vertente que seguia em paralelo à atividade cooperativa mais centrada nos projetos de programação geral. Tal dinâmica traduziu-se em outros aspetos, como a tendência para os projetos de serviço educativo serem partilhados por um maior número de estruturas do que aconteceu com a programação geral.

Uma das razões que explica a fluidez da componente artística educacional do programa da rede parece ser o menor investimento de legitimidade associado a estas atividades e a reduzida disputa das lideranças neste domínio.

2) Efeitos de cooperação e partilha programática entre estruturas

A filosofia programática da *5 Sentidos* valorizava o critério de um envolvimento amplo das estruturas parceiras em todos os projetos. Não obstante, os resultados finais da atividade da rede mostram que prevaleceram os projetos partilhados por apenas duas ou três estruturas. Como sugerimos anteriormente, as tensões entre os interesses de cada organização e o projeto da rede foram uma constante ao longo do período de execução do programa, de forma que frequentemente os interesses de cada Teatro se foram impondo aos interesses comuns. Da parte de algumas estruturas, houve um investimento maior na circulação no interior da rede de propostas programáticas mais vinculadas aos seus projetos artísticos (e, portanto, aos dos respetivos diretores artísticos), enquanto outras estruturas apostaram mais no acolhimento de propostas alheias. Foi também muito diferenciada a iniciativa visando a divulgação de artistas locais. Deste modo, a heterogeneidade da dinâmica dos parceiros deu lugar ao que Kadushin (1976) designa como núcleos distintos no interior da rede, definidos pela sua maior densidade de trocas e relações. Neste caso, o Teatro Municipal Maria Matos (Lisboa), o Teatro Viriato (Viseu) e o Centro Cultural Vila Flor (Guimarães) foram as organizações que maximizaram a cooperação com cada um dos Teatros parceiros, assumindo a maioria das produções artísticas partilhadas pelos parceiros.

3) Efeitos de divulgação – públicos da programação em rede

Globalmente, a programação realizada em rede envolveu um volume de mais de 55.000 espetadores e participantes, o que corresponde a uma média de cerca de 500 por projeto. Estes números revelam audiências significativas para as cinco organizações. No entanto, a distribuição dos espetadores e participantes pelos cinco Teatros foi muito diferenciada, refletindo os efeitos dos respetivos perfis e enquadramentos territoriais. Os efeitos de exposição dos públicos locais às atividades promovidas pela *5 Sentidos* são, no entanto, muito diferenciados em função das áreas artísticas. Em termos globais, o teatro foi a área que maior volume de público mobilizou (total de 29.287 espetadores/participantes e média de 666 por projeto), em conformidade com o seu predomínio no número de iniciativas realizadas. Seguem-se, a grande distância, a dança (total de 11.877, média de 495 por projeto), que, embora tenha integrado menor número de projetos, foi a segunda área com mais sessões realizadas; e depois a música (total de 8.857, média de 328 por projeto).

O primeiro destes três aspetos enfatiza uma importante e bem conhecida característica dos mundos das artes, das atividades artísticas coletivas e das carreiras profissionais descritas por autores como Howard Becker (1984) ou Pierre Bourdieu (1992) – a lógica de diferenciação e distinção que decorrem dos sistemas de legitimidade e de reputação que sustentam os campos das artes. As atividades artísticas que são menos cruciais para a (re)produção das posições legítimas dos artistas e das organizações artísticas, como é o caso das que estão associadas aos serviços educativos, são mais abertas aos modelos de ações cooperativas coletivas.

O segundo e o terceiro aspetos permitem sublinhar a importância do enraizamento das redes de cooperação por projeto, tal como é assinalado por Sydow & Staber (2002). As raízes territoriais, sociais e culturais das organizações assumem um papel na definição do enquadramento em que as redes de cooperação culturais e artísticas se definem, fazendo-se refletir não apenas nos seus objetivos, mas especialmente nos resultados efetivos dos programas desenvolvidos. O carácter socialmente enraizado das redes também ajuda a compreender as configurações das relações internas das redes, os seus laços fracos e os seus laços fortes (ou núcleos), de acordo com diferentes lógicas de legitimação e reconhecimento.

Finalmente, o estudo envolveu igualmente uma pequena análise das experiências e das perceções de alguns dos artistas que participaram na programação da *5 Sentidos*. Neste domínio, observamos uma perceção consensualmente positiva no que diz respeito às experiências dos artistas no âmbito da rede. Mais do que uma referência à *5 Sentidos* enquanto tal, essa perceção reporta-se aos Teatros que a integram – isto é, a cada um dos Teatros com que os artistas trabalharam. Os artistas salientaram o caráter organizacional, institucional e artisticamente robusto dos Teatros da *5 Sentidos*, reconhecendo neles uma identidade artística e uma capacidade organizacional que os diferencia positivamente no panorama geral das artes performativas em Portugal.

De facto, entre os artistas entrevistados, e quando consideradas as redes culturais em geral, prevalece uma visão favorável e otimista relativamente ao seu papel na programação cultural no nosso país. Neste sentido, as redes são essencialmente vistas como importantes recursos para a promoção das carreiras dos artistas e das suas performances. Proporcionam economias de escala e um mais fácil acesso a audiências mais amplas e geograficamente mais dispersas. Deste modo, as redes interorganizacionais são vistas como importantes recursos para a sobrevivência e a viabilidade das práticas artísticas e das carreiras profissionais dos artistas. Este aspeto é particularmente valorizado na medida em que é compensatório das reconhecidas fraquezas do mercado da cultura em Portugal, da natureza precária do financiamento disponível e da escassez de oportunidades para a apresentação das produções artísticas.

Por outro lado, os artistas também olham a cooperação interorganizacional em rede como uma forma de ultrapassar as falhas de informação dos responsáveis por pequenas organizações culturais espalhadas pelo país e as suas dificuldades em manterem-se em linha relativamente aos novos, mais jovens e menos consagrados criadores/artistas e ao seu trabalho. Em relação a esta questão, impressões ambivalentes são expressas. Se, por um lado, os artistas reconhecem que as redes de cooperação ajudam a combater esse problema e a facilitar o acesso a espaços culturais aos quais dificilmente esses artistas chegariam, ao mesmo tempo dão conta de como estas podem produzir efeitos contrários, na medida em que frequentemente se relacionam com artistas reputados e estabelecidos, recusando assumir o risco de incluir artistas novos ou emergentes na sua programação e com isso dificultando o seu reconhecimento e conquista de reputação.

5. Notas finais

Em conclusão, queremos argumentar que, mais do que um resultado normativamente mensurável, as redes de cooperação desenvolvidas por organizações artísticas são processos que evoluem de sistemas informais de colaboração para modelos formais, convocando diferentes níveis de articulação e administração: artísticos, programáticos, administrativos, financeiros e políticos. Desenvolvem-se através de jogos de tensões e dilemas que resultam das suas dinâmicas internas, mas também de elementos associados aos enquadramentos socioinstitucionais em que se inserem e dos projetos que cada instituição artística mantém autonomamente. É nessa dimensão processual que reside o seu potencial produtivo como instrumento de trabalho e de geração de sinergias. O sintoma mais evidente disso mesmo é o efeito porventura mais assinalável da *5 Sentidos*: o facto de, na fase final da execução do projeto financiado pelo QREN, a rede ter decidido pela sua continuidade e ampliação, envolvendo mais parceiros (atualmente são dez organizações) e renovando o seu projeto original num quadro mais alargado. De uma forma mais geral, pensando em futuros estudos e debates sobre as matérias abordadas neste texto, assinalamos que aquilo que o trabalho formal e estruturado em rede pode significar para o desenvolvimento cultural dos territórios e para o desempenho artístico, económico e organizacional das estruturas artísticas permanece uma questão em aberto.

Referências

- André, Isabel; Vale, Mário; Santos, Miguel; Vale, Ana Maria (2014), *Fundos estruturais e cultura no período 2000-2020*. Lisboa: Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, Secretaria de Estado da Cultura.
- Becker, Howard S. (1984), *Art Worlds*. Berkeley/Los Angeles: The University of California Press.
- Bourdieu, Pierre (1992), *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris: Éditions du Seuil.
- Ferreira, Claudino (2012), "Intermediários culturais e culturas urbanas: novos e velhos protagonistas da formação dos ambientes culturais urbanos", in Sérgio Ivan Braga (org.), *Culturas Populares em Meio Urbano*. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas.
- Ferreira, Claudino (2013), "Os teatros e as políticas públicas para a cultura e o território", in Fortuna, C.; Bógus, L.; Corá, M. A.; Almeida Júnior, J. S. (orgs.), *Cidade e espetáculo*. S. Paulo: Educ, 105-122.
- Gomes, Rui Telmo; Lourenço, Vanda; Martinho, Teresa Duarte (2006), *Entidades culturais e artísticas em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Henry, Philippe (2000), Théâtres de ville et compagnies théâtrales: des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène, *Théâtre/Public*, 153, 57-74.
- Kadushin, Charles (1976), Networks and Circles in the Production of Culture, *American Behavioral Scientist*, 19 (6), 769-784.
- McCarthy, Breda & Torres, Ann M. (2005), A Study of Network Typology in Relation to the Performing Arts, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, no3, 168-76.
- Silva, Augusto Santos (2002), "A dinâmica cultural das cidades médias: uma sondagem do lado da oferta", in Carlos Fortuna e Augusto Santos Silva (orgs.), *Projecto e circunstância. Culturas urbanas em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento, 65-107.
- Silva, Augusto Santos (2004), "As redes culturais: balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003", in OAC, *Públicos da Cultura. Actas do encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 241-283.
- Sydow, Jörg & Staber, Udo (2002), "The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content production in German Television", *Regional Studies*, 36:3, 215-227, DOI:10.1080/00343400220122034.

ⁱ Após 2013, a rede manteve atividade cooperativa e veio mesmo a alargar o número de parceiros, mas já sem contar com financiamento do QREN.