

O POTENCIAL  
DAS REDES  
CULTURAIS:  
ENTREVISTA COM  
MANUEL GAMA

[ ENTREVISTA ]

**João Roque da Silva Junior**

*Universidade de São Paulo*

**Karina Poli Lima da Cunha**

*Universidade de São Paulo*

[ RESUMO ABSTRACT RESUMEN ]

Entendida como um fundamento próprio da vida coletiva ou social, a ideia de rede pode ser caracterizada, de maneira geral, como um sistema comunicativo e informacional capaz de dinamizar as ações e interações entre indivíduos, grupos, instituições, cidades e países. Apesar de ser uma tecnologia com potencial ambivalente, uma vez que qualquer agente social pode utilizá-la, é seu uso no campo da produção cultural que tem levado governos e agências internacionais a incentivarem o chamado trabalho em rede. As potencialidades de inclusão, participação democrática e benefício mútuo têm sido algumas das justificativas para o incentivo a essa prática sistêmica. Manuel Gama propõe que no trabalho em rede o indivíduo afeta e é afetado, é sujeito e é sujeito. Nesta entrevista, essa noção de rede reflete o modo como Gama identificou seus estudos com iniciativas que ocorriam em Portugal e, depois, em outros países. A descoberta do modo de operação de uma rede cultural parece ser seu grande trunfo para compreender as oportunidades e particularidades da cultura.

**Palavras-chave:** Redes Culturais. Políticas Públicas. Produção Cultural.

Understood as a proper foundation of collective or social life, the idea of network can be characterized, in general, as a communicative and informational system capable of dynamizing actions and interactions between individuals, groups, institutions, cities and countries. Despite being a technology with ambivalent potential since any social agent can use it, its use in the field of cultural production has led governments and international agencies to encourage the so-called networking. The potentialities of inclusion, democratic participation and mutual benefit have been some of the justifications for encouraging this systemic practice. Manuel Gama proposes that in networking the individual affects and is affected, being the subject and subjected. In this present interview, this notion of network reflects the way Gama identified his studies with initiatives that took place in Portugal and, later, in other countries. Discovering how a cultural network operates seems to be his greatest asset in understanding the opportunities and particularities of culture.

**Keywords:** Cultural Networks. Public Policy. Cultural Production.

Entendida como una base adecuada de la vida colectiva o social, la idea de red puede caracterizarse, en general, como un sistema comunicativo e informativo capaz de dinamizar las acciones e interacciones entre individuos, grupos, instituciones, ciudades y países. A pesar de ser una tecnología con potencial ambivalente, dado que cualquier agente social puede usarla, es su uso en el campo de la producción cultural lo que ha llevado a los gobiernos y a las agencias internacionales a fomentar el llamado trabajo en red. Las potencialidades de inclusión, participación democrática y beneficio mutuo han sido algunas de las justificaciones para alentar esta práctica sistémica. Manuel Gama propone que en el trabajo en red el individuo afecta y se ve afectado, es sujeto y está sujeto a algo. En esta entrevista, la noción de red refleja la forma en que Gama identificó sus estudios con iniciativas que tuvieron lugar en Portugal y más tarde en otros países. Descubrir cómo funciona una red cultural parece ser su mayor éxito para comprender las oportunidades y particularidades de la cultura.

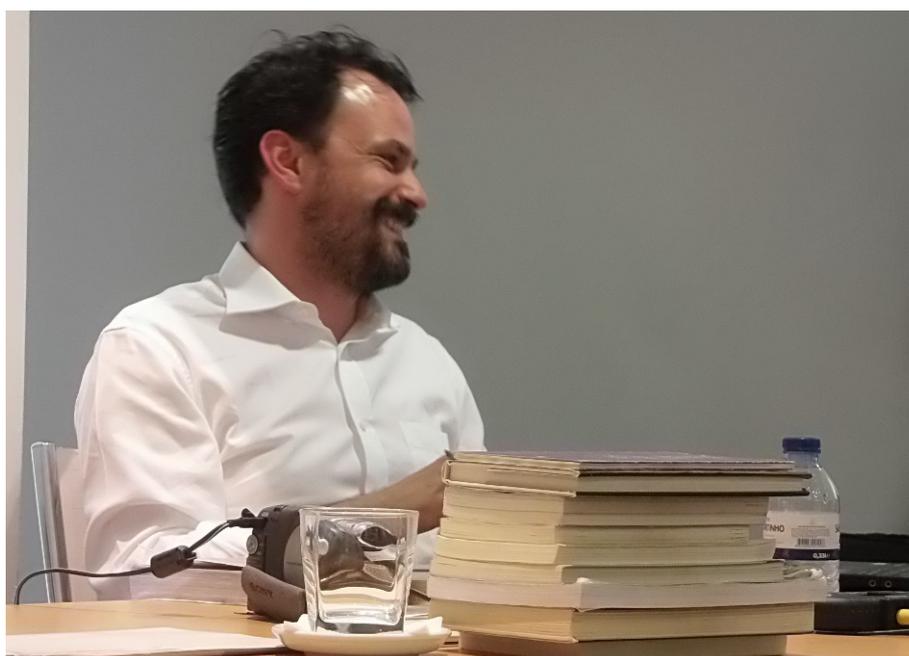
**Palabras-clave:** Redes Culturales. Políticas Públicas. Producción Cultural.

Manuel Gama nasceu no Porto (Portugal) em 1972. Sua áreas de interesse são: Políticas Culturais, Gestão Cultural, Redes Culturais, Mediação Cultural, Públicos da Cultura, Educação Artística, Criação Artística e Indústrias Culturais. Fez o pós-doutorado em Ciências da Comunicação e é doutor em Estudos Culturais/Sociologia da Cultura pela Universidade do Minho, mestre em Educação Artística e licenciado em Gestão Artística e Cultural pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Iniciou seu percurso profissional em 1994, primeiro como ator e depois como encenador e gestor cultural. Foi docente do ensino secundário e superior entre 1998 e 2018. Entre fevereiro de 2015 e fevereiro de 2019, desenvolveu o projeto Redes de Cooperação Cultural Transnacionais: Portugal Europeu, Lusófono e Ibero-Americano, a partir do qual começou a ser dinamizado o Cultural Cooperation Networks - Creative Laboratory (2CN-CLab).

Em outubro de 2017, foi designado como membro efetivo da Comissão de Apreciação do Concurso para Programa de Apoio Sustentado (2018/2021) na área das Artes Performativas - Teatro, promovido pela Direção-Geral das Artes do Ministério da Cultura de Portugal. Colabora como investigador no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho desde 2011, sendo, a partir de 2016, um dos coordenadores do Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura da Universidade do Minho.

Esta entrevista com Manuel Gama ocorreu durante o período de realização de uma série de *workshops* e cursos oferecidos em diversas instituições brasileiras pelo projeto 2CN-CLab. Nosso interesse foi o de conhecer em mais detalhes o histórico de pesquisas e trabalhos de Gama, bem como entender as discussões em torno do tema das redes culturais no contexto europeu.



**Você poderia comentar sobre a história e os objetivos do projeto “Transnational Cultural Cooperation Networks: Portugal European, Lusophone and Ibero-American”?**

O projeto surgiu na sequência do meu doutorado, cujo objetivo foi perceber como a ação da Fundação de Serralves influenciava e era influenciada pelas políticas culturais à escala local e nacional (Portugal). No âmbito do projeto de doutorado estudamos, entre outras dimensões da Fundação de Serralves, uma eventual rede cultural dinamizada pela fundação e isso foi particularmente interessante, pois permitiu-nos acompanhar o trabalho dessa hipotética rede durante um ano. Na análise efetuada no âmbito do doutorado, observou-se que esse projeto em concreto da fundação provavelmente não iria ter continuidade, uma vez que as suas características não respondiam positivamente aos requisitos mínimos do trabalho em rede. E, de fato, terminado o financiamento público para o projeto, a rede acabou: o projeto da “rede” cumpriu sua função, mas havia um conjunto de problemas básicos que alguns autores (BRUN; TEJERO; LEDO, 2008; CASTELLS, 1996; GONZÁLEZ, 2012; LAACKSONEN, 2016; RUBIM; PITOMBO; RUBIM, 2005) identificam como pontos fracos e ameaças das redes e que podem contribuir para o seu definhamento gradual. Então, com esse pano de fundo, considerou-se pertinente e relevante aprofundar o trabalho de pesquisa sobre as redes culturais.

Na sequência, depois de ter defendido meu doutorado, apresentei um projeto de pós-doutorado para a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, que apoia a pesquisa em Portugal, sediado no Centro

de Estudo de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho e em parceria com a Universidade de Santiago de Compostela e a Universidade de São Paulo. A partir disso, começamos a estudar as redes culturais com o grande objetivo de compreender como elas funcionam e potencializar práticas qualificadas de trabalho em rede no setor cultural, em Portugal e a partir de Portugal.

Basta recuarmos ao início do século XXI para começarmos a encontrar vários estudos em Portugal (BARBEDO, 2008; CAMACHO, 2002; CARNEIRO, 2007; CARRILHO, 2008; CENTENO, 2010; CRISTÓVÃO, 2006; FERREIRA, 2016; OLEIRO; HEITOR, 2010; SANTOS, 2005; SILVA, 2004; SIMÕES, 2011) que se debruçam sobre as práticas de trabalho em rede no território nacional, sendo que alguns sugerem algumas debilidades na aplicação do conceito de rede no setor cultural, nomeadamente o fato de, não raras vezes, ser utilizado como uma estratégia de marketing, e não como uma prática ancorada de trabalho consciente e consistente. Assim, procuramos compreender essas redes, investigar quais existiam em Portugal e como funcionavam, tentando sensibilizar profissionais e organizações do setor cultural para a importância do trabalho em rede para o desenvolvimento cultural e, por isso, para se apostar em práticas realmente conectadas. Buscávamos também, com um conjunto de iniciativas, potencializar a presença qualificada portuguesa em redes transnacionais.

Acresce ainda que há um conjunto de financiamentos nacionais e internacionais, nomeadamente no contexto europeu, para fomentar a cooperação, o trabalho em rede e as plataformas culturais. E, em

nossa pesquisa, observamos que a presença portuguesa ainda era um pouco reduzida e pouco interveniente nos projetos transnacionais, sendo, no entanto, importante destacar que foram encontrados alguns exemplos muito interessantes de organizações culturais portuguesas, algumas privadas de pequeníssima escala, que possuem práticas qualificadíssimas de trabalho em rede nos contextos nacional e transnacional. É inegável que existem instituições portuguesas que têm uma presença muito interessante em redes internacionais, mas, em 2015, quando o projeto surgiu, e mesmo em 2019, quando registamos esta conversa, essa ainda não é uma prática recorrente. Foi nesse contexto que surgiu o projeto de investigação.

O projeto foi desenhado para ter seis anos de duração. Então deveríamos terminá-lo em 2021. Porém, em razão de um novo enquadramento legal dos projetos de pós-doutorado em Portugal, houve uma alteração na minha posição: deixei de ser bolsista de pós-doutoramento, passei a ser investigador da Universidade a partir de março de 2019, e o projeto passou a fazer parte do Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura da Universidade do Minho (POLObs) até 2025, onde atualmente sou um dos coordenadores.

A primeira tarefa no âmbito do projeto de pós-doutorado foi a realização de um mapeamento internacional de redes e observatórios que operam no setor cultural. Para isso foram utilizados os dados de organizações que eram por nós reconhecidas como redes culturais, além de uma pesquisa na internet utilizando um conjunto de palavras-chave em diferentes idiomas. Não seria possível chegar

às redes culturais de todo o mundo de maneira diferente. Criamos na internet uma ficha de registro das redes e observatórios que foi amplamente divulgada e também recorremos a algumas organizações internacionais. No mapeamento, efetuado entre 2015 e 2018, foram identificadas mais de mil organizações em todo o mundo que são ou que consideram que são redes culturais. Não obstante algumas já não estarem ativas e outras não poderem, à luz da literatura, ser consideradas, efetivamente, redes culturais, considerou-se muito importante olhar para um conjunto diversificado de organizações para termos um conhecimento mais profundo da complexidade do objeto de estudo. Não raras vezes constatamos que as organizações colocam o trabalho em rede em sua designação ou na descrição de sua missão e de seus objetivos, mas uma análise mais profunda das suas práticas permite desmontar facilmente algumas associações desadequadas ao conceito de rede. Realça-se que na primeira fase do mapeamento não tivemos a preocupação de validar se as organizações eram de fato redes culturais, o importante também era perceber quem se considerava rede (e, eventualmente, o motivo que levava as organizações a designarem-se como rede).

Na segunda fase do mapeamento, que consistiu na análise detalhada de algumas das organizações identificadas, percebemos que algumas organizações se poderiam considerar efetivamente redes pois possuíam práticas e conexões que as identificavam como tal. Em alguns casos, observou-se, por exemplo, um processo contínuo de formação e reformulação de redes, que nos fez reconhecer um fio de um novelo muito denso e em constante

transformação. Durante cada etapa do mapeamento fomos encontrando novas organizações e sentimos que a parte subsequente desse mapeamento passará por um processo de validação dessas redes. Todos os dados referentes às mil organizações encontrados nesse processo de pesquisa estão disponíveis na internet. Porém temos consciência de que em muitos países e territórios esse levantamento é muito trabalhoso, como é o caso do Brasil.

As informações sobre as organizações identificadas podem nos ajudar a entender as características do trabalho em rede e reconhecer por que algumas são redes e outras, não. Para isso foi elaborado um primeiro formulário on-line para compilar informações mais detalhadas sobre as organizações, tendo sido possível perceber até agora que o objetivo específico da rede influencia o modelo de organização interna. E, para compilar outro tipo de informações, nomeadamente indicadores sobre os modelos de organização para verificar as formas de participação interna utilizadas, foi desenvolvida uma segunda versão do formulário. Com essa diversidade de informação, poderemos levantar os aspectos que permitem o reconhecimento da existência de redes nas organizações.

Entendemos que essa pesquisa é um processo contínuo, pois as organizações são muito diversas, em modelo e tamanho. É difícil encontrar parâmetros de comparação, porque, muitas vezes, as organizações são muito grandes e possuem crescimentos burocráticos que são difíceis de acompanhar e, outras vezes, foram identificadas microorganizações que nem sequer existem formalmente,

mas são redes que interagem e se integram a outras redes. Nesse caso, as questões da gestão própria da rede tornam-se ainda mais difíceis de identificar.

Outra dimensão muito importante do projeto de pós-doutorado dedica-se exclusivamente ao setor cultural português. Temos o objetivo de perceber quais são as práticas do trabalho em rede no setor em termos de organização dos profissionais e expectativas de futuro. Aplicamos um formulário em 2018 e obtivemos mais de duzentas respostas de profissionais ligados a diferentes organizações do setor cultural. Os resultados foram interessantes, pois através deles percebemos que os próprios profissionais nem sempre compreendem o que é um trabalho em rede. Isso porque muitos exemplos de práticas de trabalho que eles forneceram eram parcerias, e não projetos em rede. Com isso, também percebemos que o contexto prioritário para o trabalhar em rede passa muito mais por uma aposta na União Europeia, provavelmente para se enquadrar nas linhas de financiamento. Identificamos, nesse sentido, a importância do contexto regional na consolidação de atividades em rede e, a partir disso, decidimos verificar outros contextos.

Um trabalho paralelo ao mapeamento e ao estudo da realidade portuguesa passou por realizar um trabalho de sensibilização para a importância do trabalho em rede no setor cultural. Assim, no âmbito do projeto, foi criado o 2CN-CLab, um laboratório criativo itinerante que visa promover a discussão crítica e construtiva sobre as redes culturais e, dessa forma, sensibilizar e potenciar a capacitação dos envolvidos para a participação qualificada em organizações dessa natureza. O 2CN-CLab

surgiu em 2016 para responder a algumas demandas da pesquisa, mas, por conta da importância que assumiu, autonomizou-se do projeto. Em uma primeira fase, o 2CN-CLab desenvolveu ações em Portugal e na Espanha. Depois, em 2017, foi pela primeira vez ao Brasil, fruto de uma colaboração com o Sesc-SP. Como o projeto de pesquisa de pós-doutoramento estava vinculado a Portugal, Espanha e Brasil, decidimos abranger os três contextos com o Laboratório.

**Nota-se que, depois de 2008, o trabalho cultural em rede ganhou maior relevância no contexto europeu, principalmente quando observamos as linhas de financiamento para a cultura. Você mencionou a importância do contexto territorial na formação e efetivação do trabalho em rede. Você poderia falar um pouco mais sobre a definição de redes de trabalhos culturais e o que isso pode nos dizer sobre a importância adquirida pela cultura na Europa depois de 2008?**

O ano de 2008 foi um marco histórico, pela crise financeira a nível global. Isso nos fez olhar ainda mais para as coisas que já existiam para pensar no que fazer. As práticas de trabalho em rede não são uma realidade contemporânea, pois elas existem há muito tempo. Já as ferramentas que temos a nossa disposição para trabalhar em rede são contemporâneas. A cultura sempre trabalhou em rede. Sempre foram percebidas as vantagens de se trabalhar em redes. O que assistimos hoje é a presença de um conjunto de novas tecnologias digitais que nos permitem encontrar outras possibilidades do trabalho em rede.

Eventualmente, os paradigmas das práticas de trabalhar em rede mudaram e, neles,

pode haver uma confusão sobre o que são as redes culturais e as redes digitais. Elas não são necessariamente a mesma coisa. No âmbito do projeto, o importante são as comunidades que, como é evidente na contemporaneidade, utilizam as redes digitais para o desenvolvimento das suas ações. Mas não podemos confundir e reduzir a infraestrutura que nos apoia em nossas ações com as redes culturais.

As facilidades propiciadas pelas redes digitais geraram na Europa uma ampliação do fomento de ações em diferentes partes do continente. No entanto, quando falamos em redes culturais, temos que observar questões de produção em rede. Por exemplo, as redes de bibliotecas espalhadas em Portugal coexistem com outras espalhadas em quase todos os cantos do mundo. Assim, quando falamos em redes, consideramos o conjunto de equipamentos culturais espalhados pelo país ou pelo mundo, que criaram uma comunidade, trabalham de forma colaborativa uns com os outros e conseguem desenvolver projetos coletivos estabelecendo uma comunicação horizontal e multilateral.

As redes digitais podem facilitar que as organizações culturais trabalhem em rede e redesenhem as suas práticas culturais para poderem, por exemplo, se candidatar às linhas de financiamento, mas não se pode reduzir o trabalho em rede (a comunidade) a essa dimensão. No caso do Programa Europa Criativa, os processos de candidatura a linhas de financiamento requerem, regra geral, no mínimo três parceiros internacionais. Embora não seja propriamente uma rede cultural, essa articulação pode proporcionar as práticas de trabalhos em redes e a criação de redes. A existência de novas ferramentas tecnológicas facilita e potencia esses tipos de articulação que poderão originar redes.

Em 2008 tínhamos essas novas ferramentas tecnológicas e uma crise econômica. Com isso obtivemos algumas respostas públicas, através do reforço de investimentos para o trabalho em rede, fornecendo condições para que cada vez mais se comece a apostar em redes culturais como solução para diferentes problemas.

Voltando ao exemplo das bibliotecas... Um conjunto de bibliotecas trabalha no mesmo âmbito temático e poderíamos pressupor que isso a converte em uma comunidade, em uma rede. Porém a temática em comum não é o suficiente para que as bibliotecas trabalhem em rede: convém não esquecer a importância, por exemplo, dos valores, do conhecimento e da identificação mútua entre as diferentes bibliotecas. Alguns dos autores já convocados falam sobre vantagens de se trabalhar em redes no setor cultural. Uma delas é a criação de uma rede para a capacitação dos profissionais no interior de uma rede cultural. Então, se o objetivo for a capacitação dos profissionais ligados a diferentes setores, eventualmente a divisão por domínio cultural até pode não fazer sentido. É, por isso, importante e interessante percebermos a diversidade de protagonistas. Assim sendo, deve-se compreender a rede de bibliotecas mais do que um conjunto de equipamentos culturais, mas como um conjunto de equipamentos que interagem e fazem fluir a produção cultural nesses espaços. Portanto falar de redes culturais é falar de lógicas de comunidade. A partir disso, é preciso interrogar em que contexto estão, para que elas servem e quais são seus objetivos.

O trabalho em rede amplia as possibilidades do setor cultural e muitas

dificuldades poderiam ser superadas se características básicas do trabalho em rede fossem clarificadas. Mas, se procurarmos um modelo das redes que funciona melhor num domínio específico, poderemos perder de vista aspectos importantes sobre como funcionam as redes que possuem diversidade de agentes e domínios culturais. Acresce ainda que cada uso concreto e cada objetivo da rede vai determinar qual modelo funciona melhor. Mais do que dizer quais são tipos de redes que funcionam melhor, é preciso analisar a comunidade criada ou em fase de criação e perceber a sua complexidade. Ou seja, se é uma rede, se, por exemplo, é horizontal, pois a horizontalidade é fundamental para trabalhar em rede.

O policentrismo das redes culturais é fundamental para o funcionamento das redes. Estas são comunidades com objetivos comuns, valores comuns, com capacidade de tecer relações multilaterais e se constituem de forma estruturada para disponibilizar recursos, que pode ser o tempo, por exemplo. No trabalho em rede, afetamos e somos afetados, contaminamos e somos contaminados, portanto temos que perceber que, quando trabalhamos em rede, vamos dar alguma coisa, mas também vamos receber. Dessa forma beneficiaremos a rede como um todo, mas também todos os elementos se beneficiam, ficam empoderados. Temos que olhar como as redes tecem sua comunicação, como funcionam em termos organizacionais, observar suas práticas cotidianas e essa grande complexidade de fatores.

O modelo adequado das redes é definido pelo contexto de seus protagonistas

e suas formas de participação. É preciso ter muita atenção às interações no seio das redes. Se as interações na rede forem baixas, a densidade diminui e pode haver um momento em que a rede deixe de se sustentar. Isso pode observar-se quando alguns agentes deixam de participar das dinâmicas e ações da rede. Muitas vezes isso é visto como uma fragilidade na rede. Então um dos aspectos que torna uma rede frágil é a falta de densidade. As redes podem ter alguns momentos de elos mais fortes e elos mais fracos em termos de densidade. No entanto é a autossustentabilidade que manterá a densidade da rede.

Falar em redes culturais, no nosso ponto de vista, é falar de comunidades horizontais (formais ou informais), compostas por uma malha policentrada de atores sociais (individuais e/ou coletivos, privados e/ou públicos) que, identificando-se mutuamente e operando no setor cultural, em determinado contexto e em função de pelo menos um objetivo coletivo comum, comunicam eficazmente entre si e, baseados em relações multilaterais, decidem aplicar parte dos seus recursos (humanos, técnicos ou financeiros) para, de forma concertada e estruturada, desenvolver um plano, programa, projeto ou ação.

**Compreendendo a Economia da Cultura pela perspectiva da produção cultural, Andy Pratt investiga a importância dos agentes econômicos na microescala da produção cultural. Esses agentes são micro e pequenas empresas, freelancers, artistas independentes formais e informais. O autor também discute sobre a lógica de projetos da produção cultural, a qual fomenta a criação de trabalho**

**em rede. A partir do seu ponto de vista, como você enxerga essa dinâmica econômica na formação das redes culturais e no desenvolvimento desse trabalho em rede? Você considera essencialmente essa característica de fluidez e sazonalidade na formação das redes culturais dinamizadas pela lógica de projetos?**

O setor cultural é caracterizado pelas microestruturas e, em alguns setores, por um trabalho muito individualizado, e isso potencializa as práticas dos trabalhos em rede, mas também pode fragilizar as próprias redes. Hoje estou nesse projeto e amanhã estou naquele. As redes são um sistema fluido e dinâmico que se transforma em função do tempo, do contexto e daquilo que os próprios agentes lhes fornecem. Ainda que possa não ser nítida a distinção entre uma rede de projeto e uma rede com mais continuidades, ambas devem ter a flexibilidade e a disponibilidade para evoluir, e se transformar em função da evolução do contexto. Caso contrário, mais cedo ou mais tarde, essa rede vai acabar.

Mas existem redes que acabam de forma perfeitamente natural. Isso ocorre em Portugal e em outras partes do mundo também. Se o objetivo da rede foi criado com base em um projeto, quando este for concluído, a rede pode acabar, mas isso não é um problema. O problema é que muitas vezes as redes culturais acabam trabalhando com a lógica de projetos por conta de questões econômicas, dos financiamentos da cultura e das leis de financiamento. Uma das motivações que estão por trás das redes culturais é a questão financeira. Esse é um dos problemas: quando as redes culturais são

criadas exclusivamente para conseguir os recursos financeiros, dificilmente fomentarão a criação de comunidades. Através da lógica financeira, cria-se uma equipe na qual os indivíduos conseguem recurso para desenvolvimento de um projeto. Isso não é propriamente uma rede, mas uma equipe. Se juntarmos todos em torno de um do projeto, podemos, muitas vezes, não ser uma rede.

Como comentei anteriormente, os projetos desenvolvidos em redes pontuais que cumpram suas funções e depois acabem não constituem um problema, desde que sejam práticas do trabalho em rede. Mas não podemos confundir isso com a criação de redes por questões financeiras. A fragilidade do setor cultural, por ter microestruturas profissionais isoladas, justifica a necessidade da criação de comunidades. Muitas redes informais não precisam estar formalizadas. Sendo um sistema fluido que evolui, demandará a criação de uma teia que permite sustentar seu tecido cultural. Uma comunidade não cria uma teia só para ganhar dinheiro, para ter recursos financeiros. A comunidade é criada para buscar vários outros tipos de recursos, não só para conseguir os dividendos financeiros, mas também outros dividendos.

**Sobre essa questão das dinâmicas de projetos em diferentes países, com base na sua experiência de pesquisa, você poderia mencionar algumas diferenças entre o contexto europeu e o ibero-americano, especialmente o Brasil? Como você vê as diferenças e as semelhanças do trabalho em rede nesses diferentes contextos?**

Na realidade, esta poderia ser uma resposta muito longa e careceria de uma análise mais profunda. Mas vamos

começar por Portugal, então avanço para o contexto da Europa e, depois, do Brasil.

No caso português, o tecido cultural reúne basicamente aquelas condições que nós mencionamos: é um tecido de microestruturas e, portanto, tem todas as vantagens de práticas qualificadas de trabalho em rede no seio do território. Não se trata de uma prática ancorada. Entre os diferentes protagonistas do setor cultural, as organizações públicas e privadas, há certas dificuldades em práticas de trabalhos em redes qualificadas. Há colaborações, parcerias bilaterais, mas, se pensarmos estrategicamente e em termos de formas criativas, verificaremos que não há muitas práticas consistentes e consequentes: mas, como já referi anteriormente, há em Portugal alguns exemplos muito bons, os quais podem nos servir de inspiração.

Na Europa, as práticas de trabalho em rede são diversas: há alguns países que têm um trabalho consistente no que concerne às redes, por exemplo, em determinados domínios culturais e outros, que pela sua posição geoestratégica, congregam uma presença forte de projetos em rede. Tal como em Portugal, na Europa conseguimos ter de tudo muitos bons exemplos de redes culturais, mas também usos “abusivos” do conceito de rede. A presença portuguesa em redes europeias é muito diversa, sendo que nos últimos anos se tem observado um incremento na participação nacional em redes transnacionais, sendo que Portugal também integra redes não europeias, como a Rede de Cidades Criativas da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UCCN-Unesco), da qual o Brasil também faz parte.

No Brasil, também se conseguiram identificar boas práticas. Interessante perceber foi que, retirando as questões de escala e algumas particularidades dos contextos, não se estão a identificar diferenças substantivas no que concerne ao que poderia ser uma análise SWOT à realidade das redes culturais brasileiras e portuguesas. O trabalho em rede e a importância que os profissionais do setor cultural dão para as práticas do trabalho em redes não são muito diferentes. É muito interessante, e isso nós percebemos na pesquisa, que há um conjunto de boas intenções, mas que muitas vezes elas não são colocadas em prática. Por meio do trabalho que fizemos com profissionais em Portugal e no Brasil, percebemos que muitos não reconhecem as redes culturais. Muitos exemplos apresentados pelos profissionais durante as atividades são de organizações que podem ter ações em rede, mas não são redes. A Unesco, às vezes, aparece como uma rede, mas não é uma rede. Alguns exemplos de redes em Portugal e no Brasil não são redes culturais, embora desenvolvam ações em rede.

A ponte entre Portugal e Brasil foi a UCCN. O Brasil criou a rede Brasileira da Cidade Criativa primeiro que Portugal, ou seja, o Brasil já tem uma rede, mas agora nos cabe entender efetivamente como ela funciona, como ela existe nas questões práticas do trabalho. Portugal tinha, em agosto de 2019, cinco membros na rede de Cidades Criativas, no entanto ainda eram pouco visíveis as práticas de trabalho em rede entre os membros. Integrar uma rede, ser uma rede ou ter ações em rede são coisas completamente distintas. Olhar para Unesco e para as redes que a Unesco promove é interessante

para perceber como o conceito de rede é entendido pela própria Unesco. Será que a UCCN é, segundo a lógica que defendemos aqui, efetivamente uma rede?

**Você poderia comentar um pouco sobre sua experiência em maio de 2019 no Brasil, quando ministrou um workshop aqui no Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (Celacc), sobre redes culturais?**

Primeiramente, há um aspecto muito interessante no âmbito desse projeto que não deixo de sublinhar: desde sempre esse projeto tem sido muito bem-recebido no Brasil por diversas entidades com diferentes graus de responsabilidade. Desde instituições da academia – como o Celacc –, até organizações do setor cultural – como o Sesc, a Fundação Nacional de Artes (Funarte), a Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) ou o Paço do Frevo – e organizações internacionais de cooperação multilateral, como a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI).

Neste ano, a programação do projeto foi mais intensa e a receptividade dos profissionais e das organizações do setor cultural tem sido extremamente positiva: em 2017 ficamos dez dias no Brasil para a dinamização de cinco ações no estado de São Paulo (Barueri, Campinas, Marília e São Paulo); em 2018 estivemos cinco semanas no Brasil para a realização de 14 ações em cinco estados (Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais, Pernambuco e São Paulo); e, em 2019, estivemos por dez semanas no Brasil para a dinamização de um total de 24 ações em sete estados (Belo Horizonte, Brasília, Fortaleza, Jundiaí, Recife, Registro, Rio de Janeiro e São Paulo).

Para nós, é uma enorme alegria perceber o interesse das grandes organizações e também das microestruturas. Atualmente, o Brasil atravessa um momento histórico diferente, que provocou alterações significativas no setor cultural. Uma questão prática foi a extinção do Ministério da Cultura, que é um dado concreto, objetivo, e não podemos minimizá-lo, nem que seja em sua perspectiva simbólica. Mas o momento que o Brasil atravessa pode e deve ser encarado como uma oportunidade pelos profissionais e pelas organizações. É evidente que há uma ameaça ao setor cultural, porém as mudanças podem ser compreendidas de outra forma, para pensarmos e repensarmos as práticas do trabalho em rede. Práticas coletivas que podem ajudar a pensar o que queremos para o futuro e estudar possibilidades coletivas de ações concretas que possam contribuir para o desenvolvimento do tecido cultural brasileiro e sua relação com o mundo. ■

**[ JOÃO ROQUE DA SILVA JUNIOR ]**

Mestrando em Ciências da Integração da América Latina pelo Programa Integração da América Latina (Prolam), da Universidade de São Paulo (USP). Graduado em Letras na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH/USP). Atualmente, está vinculado ao Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (Celacc), na Escola de Comunicações Artes da USP, participando da linha de pesquisa "Processo de Produção, Circulação e Fruição de Bens Culturais". Tem experiência de área de gestão e produção cultural. E-mail: joaoroquer@gmail.com

**[ KARINA POLI LIMA DA CUNHA ]**

Pós-doutoranda vinculada ao Departamento de Rádio, Cinema e Televisão da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) em parceria com a Escola de Engenharia da USP e Queen Mary University of London. Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Mestra por essa mesma instituição (2003). Desenvolve pesquisas sobre políticas públicas de cultura, economia criativa, aglomerados urbanos, marketing cultural e turismo. E-mail: karinapolilc@gmail.com

## Referências

---

BARBEDO, Francisco (coord.). **Rede portuguesa de arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão**. Porto: [s. n.], 2008. (Módulo 1: modelo conceptual).

BRUN, Javier; TEJERO, Joaquín; LEDO, Pedro. **Redes culturales**. Claves para sobrevivir en la globalización. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2008.

CAMACHO, Clara. A rede portuguesa de museus e os museus com colecções de arqueologia – parâmetros de sustentabilidade. **Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património**, Porto, v. VII-VIII, p. 107-114, 2002. (I Série).

CARNEIRO, Luís et al. **Redes colaborativas de elevado desempenho no Norte de Portugal**. Porto: Inesc, 2007.

CARRILHO, Tiago. Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. **Análise Social**, Lisboa, v. XLIII, n. 1, p. 81-107, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996. (v. I: A sociedade em rede).

CENTENO, Maria João. **As organizações culturais e o espaço público: a experiência da rede nacional de teatros e cineteatros**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Portugal, 2010.

CRISTÓVÃO, Artur et al. (coord.). **Uma rede para o futuro? Estudo de avaliação da COMUM – Rede Cultural**. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2006.

FERREIRA, Claudino et al. (coord.). **5 SENTIDOS Estudo sobre a rede de programação cultural**. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 2016.

GONZÁLEZ, Javier (coord.). **Estudio sobre redes y circuitos de espacios escénicos públicos en España 2006-2010**. La red española de teatros, auditorios, circuitos y festivales de titularidad pública. Madrid: Gobierno de España, 2012.

LAACKSONEN, Annamari. **D'Art Report 49: International Culture Networks**. Strawberry Hills: International Federation of Arts Councils and Culture Agencies, 2016.

OLEIRO, Margarida; HEITOR, Célia. 20 Anos da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: um balanço (possível) do grau de cumprimento do Programa. **ACTAS: Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, Lisboa, n. 10, p. 1-7, 2010.

RUBIM, Antônio, PITOMBO, Mariella; RUBIM, Iuri. Políticas e redes de intercâmbio e cooperação em cultura no âmbito ibero-americano. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA*, 1., 2005, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: Ufba, 2005. p. 1-52.

SANTOS, Maria de Lourdes (coord.). **Contribuições para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema Cultura, Identidades e Património**: relatório final. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 2005.

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

SIMÕES, Jorge. **Cidades em rede e redes de cidades**: o movimento das cidades educadoras. Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus, 2011.