

5 SENTIDOS

Estudo sobre a rede de programação cultural

RELATÓRIO

2016

Relatório do estudo

Equipa de investigação:

Claudino Ferreira

André Brito Correia

Paula Abreu

Sílvia Damásio

Marta Correia



centro de estudos sociais
FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

ÍNDICE

	APRESENTAÇÃO	1
1.	AS REDES CULTURAIS NO ÂMBITO DO FINANCIAMENTO À CULTURA EM PORTUGAL	8
	1.1. Da política cultural à programação cultural em rede	8
	1.2. A cultura no contexto da União Europeia	12
	1.3. As políticas culturais em Portugal no séc. XXI com recurso aos financiamentos europeus	14
2.	A 5 SENTIDOS: PROCESSO DE FORMAÇÃO E OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS	26
	2.1. A constituição da rede: um projeto construído na partilha de filosofias programáticas	26
	2.2. Encontros e diálogos: afinidades em torno de um projeto artístico para a criação contemporânea	28
	2.3. O programa de ação da 5 Sentidos	35
	2.4. O projeto de programação	36
	2.5. A rede como plataforma para uma política cultural em ação	42
3.	A 5 SENTIDOS NOS TEATROS PARCEIROS	47
	3.1. Os 5 Teatros e os seus enquadramentos	47
	3.2. O significado da rede para os 5 Teatros	60
4.	A REDE EM AÇÃO: FUNCIONAMENTO, DESEMPENHO E RESULTADOS CULTURAIS DA 5 SENTIDOS	70
	4.1 A relação com o programa de financiamento e as CCDRs	70
	4.2. O trabalho em rede: virtudes e dilemas da cooperação	85
	4.3. Resultados e impactos culturais da programação em rede	96
	4.4. Trabalhar com a rede: perceções e experiências dos artistas envolvidos	122
	BALANÇO FINAL	132
	Referências bibliográficas	138

APRESENTAÇÃO

O que vale o trabalho em rede na organização e na dinamização da atividade cultural e artística contemporânea?

A pergunta pode parecer excêntrica, na justa medida em que, pela sua própria natureza, a atividade cultural e artística se desenvolve com base na cooperação, na troca, na partilha entre os múltiplos agentes que se cruzam nos mundos da cultura: criadores, artistas, programadores, intermediários culturais, críticos, públicos, amantes das artes... Era justamente esse caráter inerentemente cooperativo da atividade cultural que nos inícios dos anos 1980 Howard Becker (1984) capturava no seu conhecido livro *Art Worlds*, onde mostrava o quanto a atividade artística depende das trocas e da cooperação que se estabelece entre os vários atores que convergem nos mundos das artes e da cultura. No seu sentido mais amplo e genérico é esse o sentido que a noção de rede traduz e, desse ponto de vista, ela enuncia uma característica inerente a todo o processo cultural e artístico.

Ao lado desse sentido mais genérico, no entanto, a noção de rede ganhou nas últimas décadas uma enorme popularidade num sentido um pouco mais preciso, que aponta para as virtudes dos modelos de organização das atividades económicas e sociais baseados em plataformas e estruturas mais ou menos formalizadas de cooperação interinstitucional. Também no universo das artes e da cultura essa popularidade se vem afirmando crescentemente, suscitando práticas e discursos que apontam para as vantagens da organização da atividade cultural em redes de cooperação estruturadas e formalizadas. Contam-se entre essas vantagens os efeitos da partilha de conhecimentos e recursos e das economias de escala que, tanto do ponto de vista económico, como informativo e organizacional, o trabalho em rede pode proporcionar.

Em Portugal, e na linha de tendências observáveis à escala internacional, as políticas públicas para a cultura vêm também assumindo a ideia de rede como um dos vetores essenciais para o desenvolvimento do setor cultural e artístico. A importância atribuída à organização da atividade cultural em rede tem traduções conhecidas, quer nas políticas para as redes nacionais de equipamentos e infraestruturas, quer nas medidas de incentivo à circulação e itinerância de produções artísticas, quer ainda na promoção de linhas de atuação que incentivem a organização do trabalho cultural em cooperação entre instituições e agentes públicos e privados. Do lado dos agentes culturais, vimos também assistindo à multiplicação de iniciativas de agregação em redes de cooperação de geometrias e graus de formalização variáveis, tendo em vista objetivos diversos.

Não obstante a popularidade da ideia se basear no reconhecimento das múltiplas virtudes que o trabalho de cooperação em rede interinstitucional pode trazer, é importante não perder de vista que no setor cultural e artístico, como de resto noutros setores de atividade, essa cooperação traz consigo desafios complexos. Esses desafios colocam-se simultaneamente às políticas públicas e aos agentes culturais e, desse ponto de vista, justificam a interrogação com que iniciámos esta apresentação.

Do lado das políticas públicas importa na verdade questionar que objetivos culturais e artísticos devem perseguir as medidas de apoio ao desenvolvimento de redes de cooperação e que medidas podem contribuir para fazer da rede um fator de dinamização e desenvolvimento cultural do país, em benefício simultâneo dos agentes que atuam no setor e das populações em geral.

Do lado dos agentes culturais e artísticos, por seu turno, importa também questionar que desafios e dilemas a organização do trabalho em rede coloca. Desde logo, esse modo de organização suscita dilemas de compatibilização entre os interesses e os programas de ação específicos de cada parceiro e os interesses e programas de ação que são investidos na própria rede. Depois, o trabalho cooperativo envolve relações e processos negociais complexos e sensíveis, que, como também mostrava Becker, se tecem de encontros e desencontros. Finalmente, as condições financeiras,

organizacionais e políticas sob as quais se sustentam os processos colaborativos determinam também potencialidades e constrangimentos variáveis. E este é um aspeto particularmente relevante no contexto português, onde são muito precárias as circunstâncias em que opera grande parte das organizações artísticas, e num setor de atividade que, numa grande parte, funciona em contexto de mercado assistido.

É deste conjunto de interrogações que parte o presente estudo, que toma como objeto o caso específico da 5 Sentidos, rede que integrou, na sua formação original, cinco estruturas culturais 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).

A rede constituiu-se nos finais da década de 2000 e a sua formalização ocorreu no contexto de uma candidatura à medida de apoio à Rede de Equipamentos Culturais – Programação Cultural em Rede, lançada no âmbito dos Planos Operacionais Regionais (QREN 2007-2013). O lançamento desta medida criou uma oportunidade relevante para a dinamização da atividade cultural e artística no país. Fê-lo, no entanto, com muito escasso enquadramento em linhas de política especificamente culturais, sujeitando a utilização dos recursos disponibilizados a um conjunto de princípios programáticos, de regras e de critérios administrativos pouco sensíveis às particularidades do setor.

A rede 5 Sentidos estabeleceu-se formalmente no quadro da oportunidade e das condições criadas por esse programa de financiamento. O estudo aqui apresentado é por isso um estudo que pondera em simultâneo, de um lado, os processos e as dinâmicas de cooperação entre os Teatros da 5 Sentidos e, do outro, as condições de funcionamento determinadas pela medida de apoio público em que a rede suportou o seu projeto. Embora incidindo sobre o caso específico da 5 Sentidos, o estudo procura captar quer os processos, as dinâmicas, as virtudes e os dilemas que emergem da organização da atividade cultural em rede formalizada, quer os condicionalismos que o

modelo específico de apoio financeiro impôs a esse modo de organização. Se a sondagem do primeiro aspeto é relevante para a compreensão dos processos contemporâneos de reorganização da atividade cultural e artística, a segunda revela-se igualmente decisiva para a avaliação do modo como as políticas públicas atuam no domínio cultural.

Com base no quadro de questionamento descrito, o estudo tomou como objetivo específico proceder a um diagnóstico analítico do funcionamento e dos resultados alcançados pela rede 5 Sentidos no âmbito da atividade que desenvolveu entre finais de 2009 e 2013. A análise procurou explorar as várias facetas do trabalho de cooperação em rede, sondando os seus aspetos críticos e colocando em confronto as oportunidades, os desafios e os constrangimentos que atravessaram a experiência da 5 Sentidos.

Com essa meta, tomaram-se como centrais as seguintes dimensões analíticas:

- processo de constituição, objetivos e metas programáticas da rede;
- articulação entre o projeto cultural da rede e as missões e programas artísticos específicos dos Teatros parceiros;
- avaliação das oportunidades, dos condicionalismos e dos constrangimentos determinados pelo programa de financiamento que suportou a atividade da 5 Sentidos;
- modos e processos de organização e funcionamento do trabalho em rede;
- resultados do trabalho desenvolvido em rede, perspetivados nos planos programático e organizacional.

Para a prossecução desses objetivos, definiu-se uma estratégia metodológica assente na combinação de instrumentos de análise quantitativa e qualitativa, privilegiando estes últimos. Visou-se com isso a elaboração de um diagnóstico intensivo, que permitisse mergulhar nos processos de trabalho em rede e captar as dinâmicas da cooperação entre os parceiros e as oportunidades, os dilemas, as tensões e os

constrangimentos no âmbito dos quais foram sendo moldados os resultados do projeto da rede. Procurou-se, com essa estratégia, escapar ao caráter normativo que tem marcado a generalidade dos diagnósticos deste género, que procedem privilegiadamente pela abordagem quantitativa e a análise documental desenquadradas dos contextos de ação. Ao contrário, pretendia-se uma abordagem especialmente sensível aos contextos de ação e aos modos como eles são percebidos e racionalizados pelos atores envolvidos.

A pesquisa assentou assim na combinação dos seguintes instrumentos de recolha e análise de informação:

- Pesquisa e análise de informação estatística e documental e de fontes secundárias sobre as políticas públicas europeias e portuguesas e sobre o programa de financiamento, com especial incidência na linha de apoio às Redes de Equipamentos Culturais – Programação Cultural em Rede; inclui-se aqui não apenas informação de caráter normativo e programático sobre as medidas de financiamento, mas também informação estatística sobre a execução dos programas.
- Levantamento e análise de informação estatística e documental junto dos Teatros parceiros sobre a sua atividade, complementada com a recolha de informação adicional sobre o seu enquadramento institucional, territorial e sociocultural; incluem-se aqui relatórios de atividades, relatórios de bilheteira e documentação interna diversa.
- Levantamento e análise de informação estatística e documental junto dos Teatros sobre a atividade e os processos de trabalho em rede; incluem-se aqui dados quantitativos relativos à execução da programação em rede e documentação interna da rede, de natureza variada (documentos de trabalho, memorandos de reuniões, comunicados de imprensa).
- Realização e análise de entrevistas semiestruturadas a um extenso conjunto de intervenientes no processo de formação e funcionamento da rede: 1)

programadores e membros das equipas técnicas dos Teatros, nomeadamente das áreas da produção, programação, gestão, administração financeira, comunicação, serviços educativos; 2) técnicos das equipas das CCDRs responsáveis pela gestão e acompanhamento da medida de financiamento; 3) outros intervenientes e colaboradores no processo de constituição da rede; 4) artistas envolvidos na programação em rede. No total, foram realizadas 41 entrevistas: 31 a personalidades ligadas aos Teatros, à história da 5 Sentidos e às instituições financiadoras; 10 a artistas com projetos integrados na programação em rede. As entrevistas foram complementadas com visitas aos Teatros e conversas de teor mais informal com membros das respetivas equipas.

As entrevistas foram trabalhadas com base em técnicas da análise temática e categorial, tendo em vista o seu tratamento dos pontos de vista da informação factual e da informação subjetiva. Com base na combinação destas técnicas, procedeu-se, para a análise das componentes mais subjetivas dos discursos, à construção de categorias que sintetizam as perceções, opiniões e tomadas de posição dos entrevistados. Ao longo do relatório, estas formulações sintéticas são identificadas como *tópicos* e apresentadas em itálico. Complementarmente, e bebendo inspiração na análise SWOT, procurou-se sintetizar também por essa via as virtudes, as oportunidades, os dilemas e os constrangimentos que os entrevistados identificam no funcionamento da rede.

A análise da informação primária recolhida juntos das CCDRs e dos Teatros revelou-se problemática a vários títulos, dada a diversidade de critérios utilizados pelas várias entidades para a registar e organizar e a disponibilidade diferenciada para a tornar acessível. Estes condicionalismos dificultaram a construção de alguns indicadores quantitativos, que exigiam informação mais standardizada e fidedigna. Não obstante, e para além do esforço de construção dos indicadores mais relevantes para os objetivos do estudo, por via do confronto sistemático e minucioso das várias fontes, aprofundou-se mais a análise qualitativa, compensando por essa via as insuficiências da informação disponibilizada em alguns domínios.

Este relatório é uma versão sintética do estudo realizado e apresenta os seus principais resultados em quatro partes. Começamos, na primeira parte, por analisar as medidas de apoio à atividade cultural em rede em Portugal, conferindo especial atenção ao programa de financiamento que suportou o projeto da 5 Sentidos. Essa abordagem é apoiada num balanço prévio sobre as tendências prevaletentes nas orientações de política pública para a cultura às escalas europeia e nacional. Na segunda parte, reconstitui-se o processo de formação da 5 Sentidos e analisam-se as linhas orientadoras do seu programa de ação. Na terceira parte procede-se a um enquadramento dos 5 Teatros que integram a rede, ponderando os seus perfis, a sua inserção territorial e sociocultural e o significado que para cada um assume a participação na rede. Finalmente, na quarta parte analisam-se em detalhe os processos de trabalho, os resultados e os efeitos da atividade da 5 Sentidos.

1. AS REDES CULTURAIS NO ÂMBITO DO FINANCIAMENTO À CULTURA EM PORTUGAL

1.1. Da política cultural à programação cultural em rede

O desenvolvimento das políticas culturais no Portugal democrático estruturou-se de modos distintos, ao longo do tempo: através de uma ação direta sobre o universo da produção e da oferta de bens e serviços culturais (como aconteceu no caso da ópera, do teatro, da radiodifusão ou da televisão, entre outros); através de uma ação indireta, contribuindo com apoios financeiros a atividades culturais (como foi o caso do teatro, da música, do cinema, das artes visuais...); e através de uma ação reguladora, de produção de legislação de enquadramento e regulação das atividades culturais (como a legislação do direito de autor e dos direitos conexos; a lei de bases do património, lei do mecenato, entre outras).

Os contornos desta intervenção pública nos domínios da cultura revelam continuidades que têm vindo a ser justificadas política e ideologicamente de forma diferenciada e heterogénea, mas que apontam para uma “influência marcadamente francesa” (Silva, 2003, p. 12). Assim, e à semelhança do que aconteceu na grande maioria dos países europeus continentais no pós-guerra, os governos democráticos do pós-25 de Abril elegeram três principais objetivos para as políticas culturais públicas: i) democratização e descentralização cultural; ii) defesa do património e da identidade cultural do país; iii) estímulo à criação e à produção artísticas (Santos, 1998) (Henriques, 2002).

O equilíbrio entre tais objetivos tem variado ao longo do tempo, sobretudo a partir da década de 1980, consoante a orientação política dos partidos na governação. No entanto, e de uma forma geral, a defesa do património e da identidade cultural do país

tem sido aquele que mais consistentemente tem encontrado tradução nas diferentes políticas culturais do Estado.

Os objetivos da democratização e descentralização e do estímulo à criação e à produção artísticas têm envolvido ações mais erráticas, oscilando entre as necessidades de infraestruturização do território nacional em termos de equipamentos culturais de várias ordens (bibliotecas, museus, arquivos, salas de espetáculo...) e a correlativa necessidade de associar esses mesmos equipamentos a uma dinâmica cultural consistente, apoiando as atividades de produção e criação cultural de diferentes agentes.

Esse dilema foi enfrentado em simultâneo, pela primeira vez, quando, em 1987, a então Secretária de Estado da Cultura aliou ambas as estratégias no projeto da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas/ Rede de Leitura Pública. O modelo voltou a ser replicado cerca de uma década depois, quando o Ministério da Cultura lançou o Programa de Apoio à Rede de Arquivos Municipais (PARAM) e depois a Rede Portuguesa de Museus (Silva, 2004, pp. 241-243). A implementação de tais redes caracterizou-se por parcerias com autarquias locais ou outras instituições públicas ou privadas, pela definição central de requisitos, pela comparticipação financeira do Estado não apenas para a construção, recuperação ou adaptação de edifícios, mas também para a sua gestão e atividade e, finalmente, pela sua regulação atribuída a um organismo central.

O modelo viria a inspirar a intervenção no domínio das artes do espetáculo quando, em 1999, foram lançadas duas redes: a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros e a Rede Municipal de Espaços Culturais (Silva, 2004, p. 244) (Santos, 2004, p. 20). No entanto, diferenças significativas marcam estas últimas duas redes, já que, ao contrário do que acontecera anteriormente, nenhuma delas envolvia requisitos padronizados e condições precisas para a construção, equipamento e atividade dos teatros, cine-teatros ou espaços culturais (Silva, 2004, p. 245). A sua fragilidade residia não apenas na definição do conceito subjacente aos próprios equipamentos – teatros, cine-teatros ou espaços culturais –, mas também na conceção das respetivas funções

culturais e da sua articulação com as dinâmicas culturais, quer a nível nacional, quer a nível local.

De alguma forma, esta situação refletia a tradição das políticas públicas no domínio das artes do espetáculo que, conjuntamente com as artes plásticas, foram quase sempre os parentes pobres da intervenção do Estado no campo da cultura. Apenas em 1997, na sequência da criação do Ministério da Cultura e da reestruturação orgânica que ele arrastou, surgiram dois institutos dedicados à intervenção nestes domínios: o Instituto Português das Artes do Espetáculo (IPAÉ) e o Instituto de Arte Contemporânea. Até aí, o apoio a estas atividades tinha-se vindo a realizar a partir dos serviços da própria Secretaria de Estado, através de medidas diversas, relativamente avulsas e volúveis (Santos, 1998).

Por outro lado, no domínio dos equipamentos, e tirando aqueles que o Estado possuía e tutelava diretamente a nível central (Teatro Nacional de S. Carlos, Teatro Nacional D. Maria II, o Teatro Carlos Alberto e, já na década de 1990, o Teatro Nacional S. João) e a nível local (Teatro S. Luís e Teatro Maria Matos, em Lisboa; Teatro Rivoli no Porto, Teatro Circo, em Braga e poucos mais), a maioria das salas de espetáculo era privada e desde a década de 1970 que haviam entrado em profundo declínio e degradação, com as companhias/associações privadas que as geriam e nelas operavam a definhar.

O paradoxo de uma intervenção cultural que se pautava por um apoio aos agentes culturais e ao seu potencial de produção e criação no domínio das artes do espetáculo sem cuidar de garantir uma infraestrutura de equipamentos, distribuídos pelo território nacional, capaz de os acolher e enraizar, tornou-se flagrante na década de 1990. Uma situação que, embora fosse atenuada pelo crescente investimento autárquico no domínio da cultura (Neves, 2005), contradizia, inclusivamente, os ideais da democratização e descentralização cultural continuamente apregoados no discurso político dos diferentes governos.

No final do século XX, a fragilidade do universo das artes do espetáculos situava-se sobretudo ao nível dos equipamentos situados fora dos dois grandes centros urbanos nacionais (Lisboa e Porto) e ao nível das competências de gestão, programação e

distribuição das criações e produções de teatro, dança ou mesmo música. Os programas de estímulo à itinerância das estruturas criativas e respetivas produções que até então tinham sido lançados não haviam produzido efeitos significativamente visíveis, a qualquer dos níveis. Provavelmente, a iniciativa de constituição dos Centros Regionais de Artes do Espetáculo em Évora (1996) e em Viseu (1998), envolvendo autarquias, estruturas de criação artística e equipamentos, foi aquela que mais resultados produziu, mostrando a necessidade de articular localmente a intervenção cultural no domínio das artes performativas, associando equipamentos, estruturas de criação e apoios à produção e programação (Silva, 2004, p. 258).

Ainda assim, a lição não se viria a traduzir imediatamente aquando do lançamento da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros e da Rede Municipal de Espaços Culturais, cujos objetivos principais eram os de “...dotar as 18 capitais de distrito com pelo menos uma sala de espetáculos «de grande qualidade que viabilize o desenvolvimento de projetos de itinerância nas áreas da dança, música e teatro»”, bem como alguns outros municípios do país (Santos, 2004, p. 20). A dissociação de intervenções evidenciou-se ainda mais quando, em 1999, o IPAE lançou o Programa de Difusão das Artes do Espetáculo. Este, embora com objetivos de complementariedade relativamente às redes de equipamentos, estruturava-se fundamentalmente como um dispositivo de mediação entre as autarquias (atores principais na dinamização da oferta cultural local) com equipamentos capazes de acolher espetáculos e os agentes de produção e distribuição (não necessariamente de criação) de espetáculos (Santos, 2004, pp. 358-359).

Ambos os programas acabaram por desaparecer, sendo absorvidos de forma diversa no contexto da operacionalização do III Quadro Comunitário de Apoio da União Europeia (2000-2006), nomeadamente, do Programa Operacional para a Cultura (POC), aprovado pela Comissão Europeia em julho de 2000.

O desenho do III Quadro Comunitário de Apoio para o contexto nacional incluiu, pela primeira vez, um subeixo de intervenção diretamente associado à cultura (*no âmbito do Eixo 1 - Elevar o nível de qualificação dos portugueses promover o emprego e a*

coesão social do plano de desenvolvimento regional). Anteriormente, o programa do II Quadro Comunitário de Apoio apenas indiretamente financiara intervenções nos domínios da cultura, particularmente no domínio do património, através da medida *I. O Turismo e Património Cultural, do Programa Modernização do Tecido Económico (Eixo 2 - Reforçar os fatores de competitividade da economia)*.

É assim que, na transição do milénio, as políticas culturais do Estado português passam a articular-se fortemente com as orientações dominantes na União Europeia.

1.2. A cultura no contexto da União Europeia

No contexto europeu, a evolução da Comunidade Económica Europeia (CEE) para uma união política (UE) envolveu um crescente papel da cultura. Desde 1972, quando surgiu pela primeira vez a expressão “União Europeia”, que Parlamento Europeu e Comissão Europeia, a par dos estados membros, desenvolveram esforços no sentido de colocar a cultura como responsabilidade comunitária. Ainda que, na década de 80, as ações de âmbito cultural destas instâncias se tenham limitado a iniciativas de carácter emblemático, de que é exemplo máximo a iniciativa “Cidades Europeias da Cultura” (hoje, “Capital Europeia da Cultura), aprovada em 1985, e, por outro lado, à adoção de resoluções e declarações onde a cultura figura como elemento político ao serviço de uma identidade cultural coletiva, é no início da década de 1990 que começam a ser aplicados os primeiros fundos estruturais para o financiamento de projetos culturais, através da definição do primeiro programa-quadro para a indústria audiovisual – o programa MEDIA I.

Foi necessário esperar até 1993 para que, pela primeira vez, um artigo explicitamente relacionado com a cultura fosse incluído num tratado europeu. O Tratado de Maastricht atribuía formalmente à UE uma responsabilidade inédita na área cultural, através do artigo 128º, no qual se afirmava: “a Comunidade contribuirá para o desenvolvimento das culturas dos Estados-Membros, respeitando a sua diversidade

nacional e regional, e pondo simultaneamente em evidência o património cultural comum”.

Esta formalização da vontade da UE viria ter consequências práticas a partir de 1996, quando foram estabelecidos três programas europeus orientados para a cultura: o Caleidoscópio, destinado a projetos artísticos e culturais de dimensão europeia; o Ariane no domínio dos livros e da leitura; e o programa Raphael, dedicado ao domínio do património cultural (para além do já referido programa Media, orientado para a produção audiovisual europeia).

A partir de 2000, o programa Cultura 2000 substituiu os anteriores (exceto o Media, que continua até hoje) como um programa de financiamento único e de programação à escala comunitária (e envolvendo vários outros países, nomeadamente do centro e leste da Europa) no domínio da cultura, com um orçamento de 236 milhões de euros e uma duração prevista de cinco anos (posteriormente prorrogada por mais dois anos). Este programa foi desenhado para apoiar projetos de cooperação cultural em todos os domínios artísticos, encorajando e promovendo a criação de redes culturais europeias, contribuindo para criar um espaço cultural comum, caracterizado pela diversidade mas também pelo património partilhado, para os povos da Europa.

A inovação do Cultura 2000 consistiu no facto de ser um instrumento único de programação e financiamento das ações comunitárias no domínio da cultura, apoiando projetos anuais e também plurianuais de pequena ou grande dimensão, em todas as áreas artísticas, consagrando-se como um programa cultural comunitário de segunda geração, por oposição aos anteriores programas setoriais de primeira geração: Caleidoscópio, Ariane, e Raphael.

Enquadrando-se no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio, o Cultura 2000 articulou-se com os Fundos Estruturais do mesmo quadro comunitário, dirigidos aos diferentes estados membros, e no contexto dos quais também podiam ser contempladas linhas de apoio à cultura.

As diferentes formas de intervenção da UE no domínio da cultura, através dos respetivos Quadros Comunitários de Apoio, correspondem a objetivos distintos. O financiamento canalizado através dos Fundos Estruturais orienta-se para o desenvolvimento regional do setor cultural no seio de cada um dos países membros da UE, enquanto o principal instrumento financeiro de apoio direto às atividades culturais, o programa Cultura 2000, fomenta a cooperação cultural e multilateral na Europa.

O objetivo das intervenções é também muito diferente: os Fundos Estruturais disponibilizam principalmente financiamentos para infraestruturas culturais ou da conservação do património, enquanto o Cultura 2000 se orienta para o apoio à cooperação entre os atores da vida cultural de diversos países europeus no âmbito de projetos comuns. Apesar de distintas, estas intervenções complementam-se. O programa Cultura 2000 visa alcançar um valor acrescentado europeu mediante o desenvolvimento da cooperação multilateral entre operadores culturais de vários estados membros, enquanto os Fundos Estruturais operam em prol da coesão económica e social dos mesmos estados, contribuindo para o dinamismo das regiões e criando um terreno mais favorável às instituições culturais.

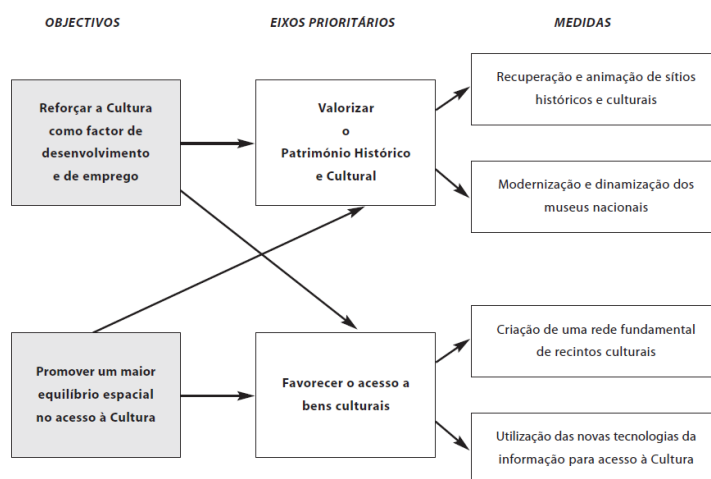
2.3. As políticas culturais em Portugal no séc. XXI com recurso aos financiamentos europeus

Na transição para o novo milénio, coincidindo com o início do III Quadro Comunitário de Apoio (QCA), uma parte importante dos programas do estado português para a cultura, nomeadamente os que diziam respeito à recuperação e manutenção de sítios históricos e à constituição de redes nacionais de equipamentos (museus e salas de espetáculo), passaram a enquadrar-se no Programa Operacional para a Cultura (POC). O programa foi desenhado para dar continuidade às políticas públicas nacionais, articulando-se simultaneamente com as orientações estratégicas da União Europeia. Estas encontravam-se num ponto de viragem: mantinham uma preocupação orientada

sobretudo para a memória, a identidade e o património comum da União Europeia e dos seus estados membros, numa perspetiva de difusão e partilha da herança comum, mas também das especificidades culturais que enriquecem essa mesma herança, de acordo com um modelo que Pier Luigi Sacco designa de *Cultura 1.0*; mas iniciavam a abertura a uma noção mais ampla de cultura, incorporando a relevância das grandes indústrias culturais, o potencial de crescimento dos mercados da cultura, do turismo e do lazer, e consequentemente não apenas o seu valor simbólico, mas também o seu valor económico e social – o que Sacco designa de *Cultura 2.0* (Sacco, Ferilli e Blessi, 2012).

No entanto, e como se pode perceber através da figura apresentada abaixo, apesar de um discurso mais aberto, nos seus dois eixos de intervenção prioritária o POC operacionalizou no essencial o perfil do modelo da *Cultural 1.0* (Sacco, Ferilli e Blessi, 2012): valorização do património histórico e cultural; favorecimento do acesso a bens culturais.

ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, EIXOS PRIORITÁRIOS E MEDIDAS DO POC



(EU, 2000, p. 25)

No segundo eixo de intervenção incluíram-se duas medidas, a primeira das quais orientada para a criação de uma rede fundamental de recintos culturais, através da construção, recuperação ou valorização de recintos, bem como o apoio a atividades culturais no âmbito das artes do espetáculo, sobretudo em contextos urbanos onde existiam já salas em funcionamento.

Em 2004, na sequência da avaliação intercalar, ocorreu uma reprogramação financeira do III QCA que afetou também o POC. Essa reprogramação implicou um reforço dos apoios disponíveis para as medidas com maiores taxas de execução, nomeadamente a medida 2.1, destinada à rede de recintos culturais e à sua programação (POC, 2010, p. 23). De facto este reforço orientou-se mais concretamente para uma nova ação de financiamento destinada:

... à «Descentralização das Artes e Programação em Rede», que podemos designar por “3.º pilar”, uma vez que até agora o apoio do POC à criação de uma Rede Nacional de Recintos culturais se tem circunscrito à construção ou recuperação dos teatros e aquisição do equipamento (1.º pilar) e à programação cultural do primeiro ano de actividade dos novos cine-teatros (2.º pilar). (POC, 2004)

Ainda assim, e de acordo com o relatório de atualização da avaliação intercalar, apesar do número de projetos de animação artística financiados ter muito mais elevado (43) do que os projetos de construção e recuperação de cineteatros e centros culturais (11), o peso do investimento representou apenas 6,32% do investimento total, face aos 22,8% dos segundos (Consórcio Augusto Mateus & Associados, Geoldeia, 2005, p. 48).¹

De facto, a programação financeira do POC sempre pressupôs um maior volume de investimento dedicado ao primeiro eixo. No relatório final de execução do programa é

¹ De qualquer modo, estas duas linhas de intervenção do POC, em conjunto, representam um valor relativo muito inferior ao investimento efetuado na construção, recuperação e equipamento de museus (28%), na recuperação de monumentos e património histórico (20,76%), na valorização de animação do património (17,06%), que agregados representam 65,82% do investimento financeiro do POC (Consórcio Augusto Mateus & Associados, Geoldeia, 2005, p. 48)

possível observar isso mesmo, sublinhando o facto de a taxa de execução associada à medida 2.1 ser a mais elevada.

EXECUÇÃO FINANCEIRA DO POC A 2009.06.30, POR EIXO E MEDIDA, FACE AOS VALORES PROGRAMADOS

(valores em euros)

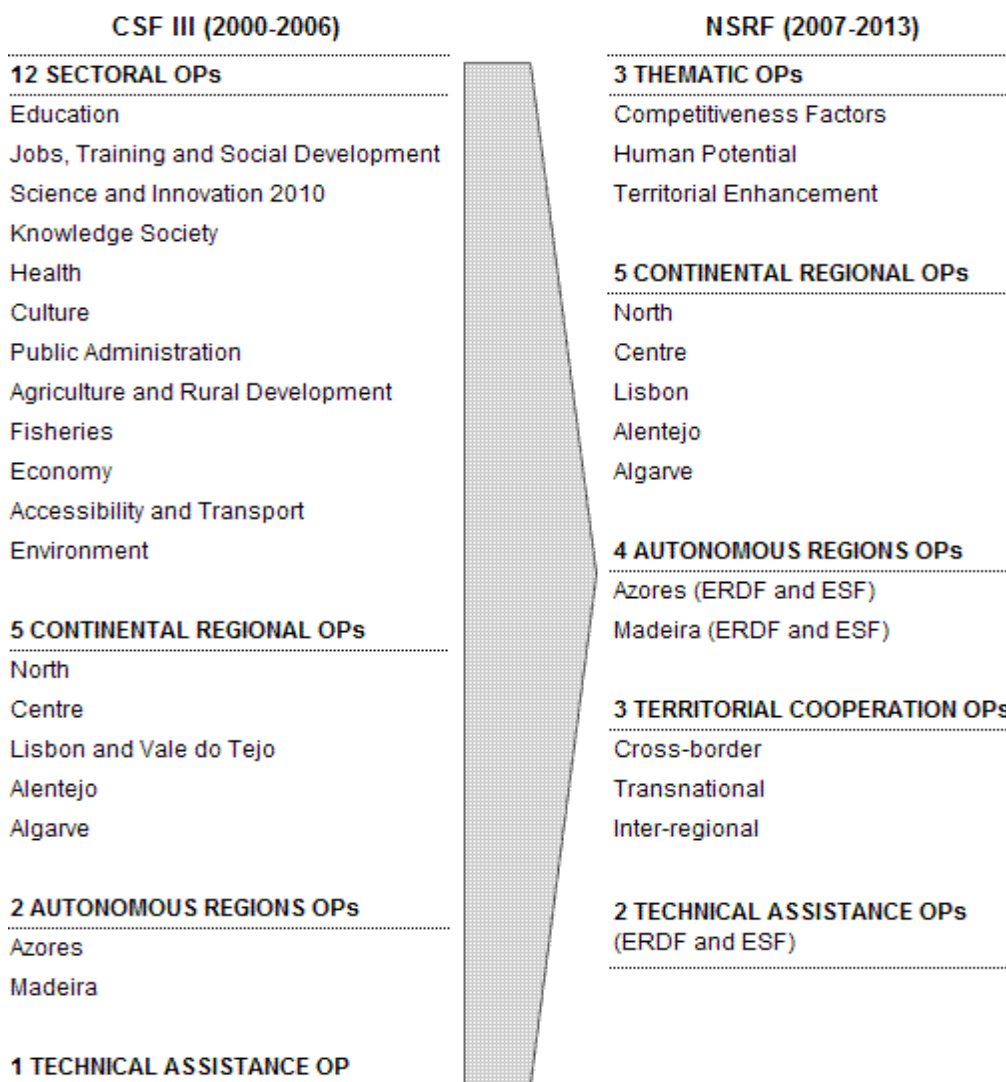
Eixo Prioritário / Medida	Despesa Programada 2000-2009		Execução Total 2000-2009		Taxa de Participação 2000-2009	
	Total (1)	Fundo (2)	Total (3)	Fundo (4)	Programado (5)=(2)/(1)	Executado (6)=(4)/(3)
Total PO Cultura	396.557.898	249.108.590	405.592.355	249.178.199	62,82%	61,44%
Eixo 1 - Valoriz. Patrim. Histórico e Cultural	287.336.436	178.085.192	292.715.122	177.699.935	61,98%	60,71%
Medida 1.1 - Recuperação e Animação de Sítios Históricos e Culturais	133.799.325	87.697.370	136.668.713	87.723.833	65,54%	64,19%
Medida 1.2 - Moderniz. e Dinamização dos Museus Nacionais	153.537.111	90.387.822	156.046.409	89.976.102	58,87%	57,66%
Eixo 2 - Favorecer o Acesso a Bens Culturais	109.221.462	71.023.398	112.877.233	71.478.264	65,03%	63,32%
Medida 2.1 - Criação de uma Rede Fundamental de Recintos Culturais	90.400.998	56.908.084	94.105.323	57.404.082	62,95%	61,00%
Medida 2.2 - Utiliz. Novas Tecnologias Informação para Acesso à Cultura	12.713.790	9.535.314	12.651.820	9.484.113	75,00%	74,96%
Medida 2.3 - Assistência Técnica	6.106.674	4.580.000	6.120.091	4.590.068	75,00%	75,00%

(POC, 2010, p. 74)

A transição entre o III QCA e o novo Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), iniciado em 2007, significou uma alteração substancial no desenho dos diferentes programas operacionais contidos num e noutro dos grandes programas de aplicação dos Fundos Estruturais europeus. De acordo com Jorge Cerveira Pinto, essa alteração passou por um desenho mais económico do QREN, no qual consta um número substancialmente mais reduzido de programas operacionais do que no anterior QCA III, com os principais objetivos de conseguir ganhos de eficiência na respetiva gestão e de maximizar a integração dos principais vetores temáticos subjacentes à concepção dos diferentes programas operacionais e associados às orientações políticas da EU (Pinto, 2012).

Essa redução é visível na figura seguinte.

A new structure of Operational Programmes



(Pinto, 2012, p. 8)

Enquanto o III QCA se organizava em doze programas operacionais setoriais, entre os quais o Programa Operacional para a Cultura, sete programas operacionais regionais e um programa operacional de assistência técnica, o QREN manteve os programas operacionais regionais, aos quais acrescentou apenas mais três programas operacionais temáticos – fatores de competitividade; potencial humano; e valorização do território – e três orientados para a cooperação territorial europeia, para além de dois programas operacionais de assistência técnica.

Neste novo contexto, as linhas de apoio destinadas à cultura perderam autonomia, quer do ponto de vista do seu conteúdo e da sua filosofia política específica, quer do ponto de vista da sua gestão. É uma perda que não decorre apenas de uma opção organizacional e gestonária deste novo quadro de apoio nacional, mas sobretudo das Orientações Estratégicas Comunitárias (OEC) que presidem à formulação dos quadros nacionais.

As OEC integram a cultura em duas das três prioridades de investimento: 1) como parte das condições capazes de atrair as empresas e os seus profissionais altamente qualificados ao espaço europeu; 2) como parte da estratégia global para a melhoria das condições de trabalho e das perspetivas de emprego, na qual o investimento em infraestruturas culturais pode dar um contributo fundamental. Mencionam ainda a cultura no âmbito das disposições relativas à dimensão territorial da política de coesão. Os estados membros e as regiões são convidados a intervir no sentido de evitar as desigualdades em matéria de desenvolvimento regional, levando igualmente em consideração as necessidades específicas das zonas urbanas e rurais. Por sua vez, as cidades são convidadas a atrair e reter profissionais altamente qualificados com recurso a medidas ligadas, por exemplo, à oferta de serviços culturais (KEA, 2012, pp. 31-32).

Nestas OEC percebe-se a transformação da própria noção de cultura subjacente às opções políticas da UE, também refletidas em Portugal. Essa transformação fora anunciada na formulação do anterior QCA, mas acabaria por acontecer durante o período de aplicação desse mesmo quadro, não só em consequência das sucessivas avaliações intercalares da aplicação dos Fundos Estruturais, mas também fruto de diferentes contributos políticos e de estudos técnicos encomendados.

O principal estudo técnico que veio a enformar essa transformação foi encomendado pela Comissão Europeia e desenvolvido pela KEA European Affairs no sentido de perceber a contribuição direta (em termos de PIB, crescimento e emprego) e indireta (através das ligações entre criatividade e inovação, ligações com o setor das TIC, o desenvolvimento regional e a atratividade) da cultura e dos setores criativos para a

agenda de Lisboa (KEA, 2006). O estudo explorou uma conceção mais ampla de cultura, perspetivando as relações entre cultura e economia e colocando em evidência o seu potencial para o aumento da competitividade da economia europeia, para o seu crescimento e para a coesão social no seio da UE. Nesse sentido, redefiniu a própria noção de cultura, alargando o seu alcance até ao que hoje se designa como setor criativo e identificando as atividades que se relacionam diretamente com todo este universo cultural:

IDENTIFICAÇÃO DOS SETORES QUE COMPÕEM O UNIVERSO CULTURAL E RESPETIVAS CARATERÍSTICAS

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Non industrial activities. • Output are prototypes and “potentially copyrighted works” (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> • Industrial activities aimed at massive reproduction. • Outputs are based on copyright.
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> • Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes. • Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance). • The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> • This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous “circles”, such as the ICT sector.

(KEA, 2006, p. 56)

Tal perspetiva veio a refletir-se diretamente na definição das Orientações Estratégicas Comunitárias e tornou-se uma grelha de leitura de quase todos os relatórios de avaliação da aplicação do próprio III QCA no domínio da cultura. É exemplo o relatório sobre o POC em Portugal e as recomendações que estabelece para o futuro (Consórcio Augusto Mateus & Associados, Geoldeia, 2005).

Em consequência, a definição do Quadro de Referência Estratégica Nacional para 2007-2013 refletiu tais orientações, diluindo os apoios à cultura pelos diferentes programas operacionais, em medidas que se articulam com os três eixos estratégicos: fatores de competitividade, qualificação do potencial humano e valorização territorial.

A estrutura e orgânica do QREN tornam, por isso, particularmente difícil a avaliação do grau em que os fundos estruturais envolvidos neste quadro comunitário foram usados pelos diferentes tipos de agentes culturais para financiar os seus projetos.

Num estudo preliminar de final de 2013, Isabel André e Miguel Santos ensaiaram uma metodologia que procura ultrapassar essas dificuldades. Desenvolveram uma pesquisa sobre as bases de dados dos projetos aprovados no âmbito do QREN recorrendo a um conjunto de palavras-chave associadas aos domínios da cultura. Identificaram através deste procedimento 820 projetos financiados através do FEDER (num total de 588.428.288 € de investimento elegível aprovado) e 320 financiados através do FSE (num total de 182.450.270 € de investimento elegível aprovado). Dos 820 projetos financiados pelo FEDER, 64 (4,8%) referem-se ao domínio das artes performativas, 34 (2,7%) à música e 217 (26,9%) a atividades transversais. A maioria (60,6%) eram projetos de produção artística e cultural, sendo pouco relevantes os projetos associados à comercialização (4,9%), à divulgação (3,6%) ou à formação/ensino (1,7%). E os agentes responsáveis por esses mesmos projetos estavam, maioritariamente, associados às autarquias locais (55,1%) e ao 3º setor (19,1%) (André e Santos, 2013, pp. 25-28).

Estes dados, sendo preliminares e obtidos através do ensaio de uma metodologia que procura ultrapassar os obstáculos impostos pela orgânica dos programas operacionais envolvidos no QREN, permite, contudo, evidenciar que, apesar de não ter um lugar autónomo e específico na estrutura deste quadro comunitário, o setor cultural conseguiu encontrar caminhos para enquadrar os seus projetos no âmbito das linhas de apoio e financiamento previstas. Desse ponto de vista, podemos até levantar a hipótese de a ausência de um programa próprio para a cultura, com linhas estratégicas e medidas específicas previamente definidas, ter estimulado a imaginação e o engenho

dos agentes culturais, públicos e privados, para encontrarem as soluções possíveis para o enquadramento dos seus projetos no programa, em diálogo com os seus diferentes vetores estratégicos. Uma situação bem distinta da que acontecera no âmbito do III QCA, no qual o Programa Operacional para a Cultura balizava claramente o âmbito das iniciativas culturais passíveis de serem aprovadas e identificava claramente os objetivos políticos a atingir.

Alternativamente, podemos também equacionar a hipótese de esta situação obrigar os mesmos agentes culturais a moldar os seus projetos a princípios e objetivos distantes daqueles que organizam o seu próprio universo cultural e artístico, subordinando-se a lógicas de funcionamento que lhe possam ser mais ou menos estranhas ou hostis.

Esta é uma questão aberta pelo novo enquadramento político-institucional da cultura, definido a nível europeu e incorporado a nível nacional, no âmbito do qual são definidos uma parte significativa dos recursos atualmente disponíveis para o setor cultural. A questão, na verdade, é perceber se a conceção do universo cultural como conjunto de atividades cujas características específicas fomentam uma interação dinâmica e contínua com outras esferas da atividade (económica, tecnológica, social e política...) é um caminho para o fortalecer enquanto domínio de atividade relevante e autónomo ou se, pelo contrário, é uma abertura para a sua diluição ou esvaziamento enquanto universo de produção com capacidade de autorreferenciação e afirmação. Vale a pena ter em atenção, contudo, que a equação subjacente a esta questão não está estritamente dependente da enunciação das políticas públicas, e dos respetivos dispositivos de financiamento, ou da vontade dos agentes culturais, mas de uma correlação de forças substancialmente mais ampla e complexa.

Relativamente aos financiamentos para a cultura garantidos pelo QREN ao abrigo dos Regulamentos Específicos da Cultura, pouco são os dados atualmente disponíveis. Um estudo desenvolvido pelo Gabinete de Planeamento e Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais da Secretaria de Estado da Cultura (GPEAR, 2011) permite identificar uma parte importante dos recursos mobilizados para as áreas da cultura associadas ao núcleo das artes e das indústrias culturais.

De acordo com o relatório do GPEARI, até final de 2011 tinham sido aprovados 208 projetos no âmbito dos concursos abertos ao abrigo desses regulamentos específicos. A sua distribuição pelas diferentes regiões era muito desigual, com mais de metade deles concentrados na região Norte.

RESUMO DOS APOIOS AO SETOR PÚBLICO, FUNDAÇÕES, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS AO ABRIGO DOS REGULAMENTOS ESPECÍFICOS DA CULTURA (€)

Programa Operacional	Regulam.	N.º de Projectos	Invest. Elegível	Compart. FEDER	Compart. Nacional
Norte	Patrim. Cultural	58	31.797.188€	21.383.309€	10.413.879€
	REC	61	37.895.358€	28.085.880€	9.809.478€
	Sub-total	119	69.692.546€	49.469.189€	20.223.357€
Centro	Patrim. Cultural	8	27.769.637€	19.980.117€	7.789.520€
	REC	13	9.004.486€	6.418.411€	2.586.075€
	Sub-total	21	36.774.124€	26.398.528€	10.375.596€
Lisboa	REC	4	1.284.562€	716.797€	567.765€
	Sub-total	4	1.284.562€	716.797€	567.765€
Alentejo	Patrim. Cultural	47	24.147.202€	17.353.344€	6.793.858€
	REC	13	8.771.890€	6.487.140€	2.284.749€
	Sub-total	60	32.919.092€	23.840.484€	9.078.628€
Algarve	Patrim. Cultural	1	3.579.399€	1.789.700€	1.789.700€
	REC	3	1.553.283€	621.317€	931.965€
	Sub-total	4	5.132.681€	2.410.017€	2.722.665€
TOTAL		208	145.803.007€	102.834.996€	42.968.010€

(GPEARI, 2011, p. 5)

Mais especificamente, no âmbito do regulamento relativo à *Rede de equipamentos culturais*, nessa mesma data existiam 94 projetos aprovados, dos quais 24 (25,5%) eram projetos de programação cultural em rede, com um investimento elegível de 9.746.066€. Ainda assim, e de acordo com a tabela seguinte, a maioria dos projetos (74,5%) aprovados até 2011 dizia respeito a equipamentos culturais (bibliotecas, arquivos, teatros e cineteatros).

RESUMO DOS APOIOS AO SETOR PÚBLICO, FUNDAÇÕES, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS AO ABRIGO DOS REGULAMENTO RELATIVO ÀS REDES DE EQUIPAMENTOS (€)

Tipologia	N.º de Projectos	Investimento Elegível	Compart. FEDER	Compart. Nacional
Bibliotecas Municipais	34	26.331.181€	19.059.067€	7.272.114€
Arquivos Municipais	21	15.311.046€	12.205.144€	3.105.901€
Teatros e Cine-teatros	15	7.121.289€	5.033.047€	2.088.242€
Programação Cultural em Rede	24	9.746.066€	6.032.289€	3.713.776€
TOTAL	94	58.509.580€	42.329.546€	16.180.034€

(GPEARl, 2011, p. 10)

Entre estes 24 projetos de programação cultural em rede, constavam cinco projetos de carácter inter-regional, submetidos a mais do que um programa operacional regional, tornando menos interessante a análise da distribuição das mesmas por regiões (Norte e Centro com 6 projetos cada uma, Lisboa com 4, Alentejo com 5 e Algarve com 3) (GPEARl, 2011, p. 14).

De acordo com dados do Observatório do QREN obtidos em finais de abril de 2013, o número de projetos aprovados ao abrigo dos concursos para *Rede de equipamentos culturais* atingia já um total de 142, cerca de mais 50% dos que os reportados pelo GPEARl em finais de 2011, representando um investimento elegível aprovado de 98.489.172,4€. Entre estes projetos, encontravam-se 61 (43%) relativos a programação cultural em rede (com um investimento elegível aprovado de 15.502.893€). Mas, mais uma vez, vários destes projetos, entre os quais o da *Rede 5 Sentidos*, assumiam um carácter inter-regional, encontrando-se submetidos e aprovados em vários dos programas operacionais regionais, tornando difícil a análise por região.

Em síntese, no que diz respeito aos projetos enquadrados nos concursos relativos a *Rede de equipamentos culturais*, vale a pena sublinhar o peso relativo dos projetos de

programação cultural em rede apoiados, registados até 2013, ainda que, do ponto do investimento elegível aprovado, o seu peso seja substancialmente menor (15,7%). O facto de este tipo de projetos ser em número significativamente mais elevado no final do período de execução do QREN pode revelar as dificuldades dos agentes culturais na formulação de projetos que se adaptassem aos requisitos formais e de conteúdo específicos dos concursos. Ou, por outro lado, pode também estar associado ao carácter complexo do modelo de aprovação e gestão implementado no QREN, principalmente no que às redes de carácter inter-regional dizia respeito. A subordinação destes concursos à lógica e ao funcionamento dos diferentes programas operacionais regionais e das respetivas entidades de gestão só pode ser tida como um fator de complicação nos processos de candidatura, aprovação e implementação dos mesmos projetos. Uma situação radicalmente diferente da vivida pelos agentes que anteriormente tinham interagido com o POC, cuja unidade de gestão era única e centralizada, não introduzindo fatores de variação nos processos. Além disso, há que ponderar também as dificuldades impostas pela rigidez e inadequação das regras subjacentes à aplicação dos financiamentos oriundos dos fundos estruturais europeus a uma área de atividade com lógicas de funcionamento peculiares e estruturas organizacionais bastante distintas das que imperam nos setores privados e da administração pública, central ou local, tradicionais beneficiários dos fundos estruturais.

2. A 5 SENTIDOS: PROCESSO DE FORMAÇÃO E OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS

2.1. A constituição da rede: um projeto construído na partilha de filosofias programáticas

A rede 5 Sentidos constitui-se formalmente no espaço de oportunidade criado pela abertura, no âmbito do QREN, de linhas de financiamento à programação em rede. A oportunidade de financiamento através do QREN gerou as condições para que um grupo de instituições e agentes culturais com trajetos já consolidados, nomeadamente no domínio da programação cultural, e com uma história de conhecimento mútuo e partilha de experiências e projetos, se juntassem em torno de objetivos programáticos comuns e de uma ideia de cooperação interinstitucional para a programação e a criação artísticas.

O processo de constituição da rede é bem revelador das lógicas que pautam o funcionamento do campo artístico e dos desafios (artísticos, organizacionais e financeiros) com que se confrontam atualmente os agentes e as instituições culturais no desenvolvimento do seu trabalho. Nesse processo, emergem como fundamentais aspetos como o interconhecimento e a identificação mútua entre agentes e instituições, do ponto de vista artístico e programático; o voluntarismo e a vontade de dinamizar e qualificar a atividade cultural e de fazer avançar novos projetos; a propensão ao trabalho cooperativo e à partilha de ideias e projetos, em registo mais ou menos formalizado; a necessidade de encontrar recursos de suporte à ação cultural, aspeto particularmente decisivo em contexto de crise económica e de incerteza quanto aos apoios, públicos e privados, ao setor cultural; os desafios, os dilemas e os constrangimentos organizacionais, burocráticos e financeiros que pautam a gestão das

instituições e a relação dos agentes culturais com os financiadores e os programas de financiamento.

Em todos estes aspetos reflete-se uma dinâmica, mais amplamente observável no espaço cultural nacional já desde a década de 1990, de procura de plataformas de cooperação em rede para propósitos diversos: troca e partilha de informação e experiências; debate e enfrentamento das questões estratégicas que atravessam a esfera cultural; construção de sinergias para agilizar o trabalho cultural ou para dar expressão mais estruturada às colaborações já em curso entre instituições, agentes, associações; procura de recursos e de economias de escala para lidar com as debilidades financeiras que prevalecem no setor. Na verdade, a par com as orientações de política cultural para a estruturação de redes de equipamentos a nível nacional e a circulação pelo território das obras culturais, e para lá de iniciativas de carácter mais genérico que refletiam a necessidade de encontrar espaços de diálogo, organização coletiva e regulação no setor (de que foi exemplar a APPC – Associação Portuguesa de Programadores Culturais e, depois, a RIP – Rede Informal de Programadores), foram ganhando expressão e visibilidade iniciativas de diálogo e cooperação em rede, ainda que de cariz informal, geradas no seio do próprio tecido cultural. A abertura de possibilidades de financiamento público ao trabalho em rede (por exemplo, no âmbito do POC e, depois, do QREN), suportadas politicamente nas retóricas da descentralização, da democratização cultural e da visibilização das obras e dos criadores, estimulou um movimento de formalização de variadas redes de cooperação cultural. Essas redes assumiram formatos e objetivos diversos, assim como projetos de natureza e longevidade variadas, delineando um campo de cooperação cultural muito heterogéneo. Nesse campo cruzavam-se quer iniciativas que procuravam formalizar e assegurar condições de suporte mais sólidas a processos de cooperação e diálogo já em curso, quer estratégias variadas de captação de recursos e de acesso mais fácil a programações artísticas, tanto da parte de entidades culturais, como de municípios. O pano de fundo sobre o qual a 5 Sentidos se constituiu era assim o de um cenário em que, a diversos títulos, as ideias de rede, de parceria e de

cooperação interinstitucional adquiriam uma popularidade reforçada, nomeadamente no campo das políticas públicas para a cultura e do discurso programático sobre os desafios à organização da atividade cultural no país.

2.2. Encontros e diálogos: afinidades em torno de um projeto artístico para a criação contemporânea

A iniciativa de constituição da rede remonta aos finais da década de 2000, no momento em que se antecipava a abertura de concursos para financiamento a redes de programação cultural no âmbito do QREN 2007-2013 (o processo de candidatura da 5 Sentidos arrancou em 2009).

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 emerge de cumplicidades, colaborações e diálogos anteriores entre as instituições envolvidas e os seus responsáveis, sobretudo os seus responsáveis artísticos: o Teatro Virgínia (TVirgínia) e João Aidos); o Centro de Artes do Espetáculo de Viseu – Teatro Viriato (TViriato) e Paulo Ribeiro; o Centro Cultural Vila Flor (CCVF) e José Bastos; o Teatro Municipal da Guarda (TMG) e Américo Rodrigues; o Maria Matos Teatro Municipal (MMTM) e Mark Deputter. Para além destes, no lançamento da iniciativa e na conceção original do projeto da rede concorreram ainda outros parceiros, destacando-se em especial Rui Horta (O Espaço do Tempo) e Giacomo Scalisi (na altura no Tempo - Teatro Municipal de Portimão), cujas instituições acabariam por não integrar a rede, e Maria de Assis (Fundação Calouste Gulbenkian e consultora do Teatro Viriato), que daria um concurso essencial na elaboração do projeto candidatado.

Entre estas instituições e este conjunto de protagonistas havia já uma história de cooperações em projetos diversos, assim como de encontros e iniciativas visando agilizar o trabalho em parceria (o projeto Os Druidas foi uma das expressões dessa vontade e desse lastro de cooperação e encontro entre alguns dos programadores

que, posteriormente, integraram a 5 Sentidos). O trabalho de cooperação em rede, sobretudo de cariz informal, era, por isso, não apenas um ativo da experiência dos cinco Teatros, mas também um traço que ligava os seus responsáveis artísticos. As cumplicidades artísticas tecidas nessas experiências e o reconhecimento mútuo do valor dos respetivos projetos artísticos constituíram a base para o lançamento da iniciativa de, através de candidatura ao QREN, formalizar a 5 Sentidos. A ideia da formalização da rede foi-se assim desenhando no quadro das partilhas, dos encontros, dos diálogos que se foram estabelecendo entre um conjunto de programadores, que encontraram na linha de financiamento do QREN a possibilidade de colocarem em prática um plano de ação comum, dando por essa via uma expressão mais estruturada às experiências de colaboração que, de forma mais pontual, vinham já realizando.

Nos testemunhos orais destes protagonistas, e independentemente de a sua entrada no processo ter ocorrido em momentos diversos da fase que antecedeu a candidatura, revela-se uma razoável convergência em torno de uma ideia agregadora: o reconhecimento mútuo e as afinidades programáticas entre os Teatros e, sobretudo, entre os seus responsáveis artísticos e os respetivos projetos culturais. Neste quadro, os protagonistas entrevistados destacam sobretudo três dimensões essenciais de afinidade: o facto de as estruturas envolvidas serem estruturas robustas e dotadas de projeto artístico sólido e criterioso, baseado em princípios de qualidade, de contemporaneidade e de aposta no estímulo à criação; de em todas elas existir uma direção artística com competências reconhecidas; de o conhecimento mútuo do trabalho das várias instituições e dos vários programadores assegurar bases de entendimento artístico para um trabalho em comum.

O entendimento para a cooperação em rede assentou portanto, em larga medida, na reticularidade informal que, como notava Charles Kadushin já em 1976 ao falar de círculos culturais emergentes, tem uma grande importância na organização da atividade artística. Sabe-se o papel crucial que as relações interpessoais e a partilha de informação e experiências em redes informais, cuja geometria, durabilidade e estabilidade são muito variáveis, desempenham no campo artístico. No processo de

constituição da rede 5 Sentidos reencontramos esses traços e a importância decisiva que na esfera cultural têm o reconhecimento mútuo da credibilidade artística e as relações de conhecimento interpessoal.

No discurso dos programadores da rede, quando reconstituem a história da 5 Sentidos, o reconhecimento da credibilidade e da excelência artística dos parceiros e dos respetivos projetos artísticos sobressai como motivação decisiva para a vontade de trabalhar em conjunto. É por isso com naturalidade que esse reconhecimento é apontado como o critério fundamental que, ao lado da segurança proporcionada pela solidez infraestrutural e organizacional das instituições, justificou a seleção dos parceiros que deveriam integrar a rede. Ele proporcionava a cada um dos parceiros a garantia de que os projetos a desenvolver em conjunto seriam orientados por critérios de qualidade e por afinidades de filosofia programática, condição fundamental para os entendimentos necessários à compatibilização entre o projeto comum e os projetos artísticos de cada Teatro.

Os parceiros reuniam condições que em termos de filosofia de programação eram coerentes entre si. Embora em diferentes escalas, todos eles se centram na criação e partilham um princípio, uma base de trabalho ao longo de vários anos. Partilham uma forma de entender o trabalho de programação e as responsabilidades do programador. A rede era uma forma de reforçar esse trabalho, de maneira mais coerente e sustentada. [Entrev. com um dos programadores da rede]

A 5 Sentidos é mais comprometida com a contemporaneidade, fator que deveria ser de majoração na programação e nas redes. Para Portugal entrar na competição internacional, a nossa visão de cultura deveria prender-se mais com a contemporaneidade e não tanto com o classicismo. Países que fizeram esta opção há décadas dão-se bem. Islândia, Escandinávia, até a França, que é um país que investe muito mais na cultura contemporânea do que na clássica. Isto retrata uma visão estratégica. Neste sentido a Rede 5 Sentidos é a mais comprometida. [Entrev. com um dos colaboradores do processo de formação da rede]

A afinidade eletiva, e portanto seletiva, em torno de um projeto artístico centrado na valorização da criação contemporânea traduziu-se num plano programático para a rede que, nas palavras dos seus protagonistas, procurava dar expressão a um conjunto de linhas de ação essenciais: promover a criação e a circulação de criações contemporâneas entre os 5 Teatros, através da coprodução de espetáculos e de uma programação partilhada; 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 realização de economias de escala por via da coprodução e da partilha de iniciativas; reforçar os laços de interconhecimento, de colaboração e de partilha de informação entre os Teatros, nos planos artístico, técnico e organizacional.

Sob o pano de fundo destas intenções, constatam-se dois desígnios mais gerais: fazer da cooperação em rede, em registo formalizado, uma oportunidade para promover uma ação cultural marcante no panorama nacional das artes performativas, enfatizando a aposta na criação contemporânea; gerar um efeito de alargamento da abrangência territorial da difusão dessa criação, multiplicando as oportunidades para que os artistas e as suas criações pudessem ganhar maior visibilidade e atingir públicos mais amplos e mais dispersos geograficamente.

Naturalmente, a estas motivações de cariz eminentemente artístico, que remetem para a convergência em torno de um plano de intervenção cultural a que o funcionamento em rede pretendia dar maior abrangência e impacto, juntaram-se outras de carácter mais pragmático, que remetem para as estratégias programáticas, organizacionais e financeiras de cada um dos parceiros envolvidos. A formalização da rede e a candidatura a financiamento visavam igualmente reforçar os recursos à disposição dos cinco Teatros e gerar efeitos de economia de escala. Por duas vias: pela partilha de custos na programação e produção de espetáculos e iniciativas; pela obtenção de recursos financeiros adicionais que permitissem reforçar a capacidade de programação de cada Teatro. A estes aspetos somava-se ainda a expectativa de que o trabalho em rede mais estruturada trouxesse às cinco instituições ganhos em

aprendizagem mútua nos planos organizacional e técnico, assim como no plano artístico.

MOTIVAÇÕES PRINCIPAIS DOS PARCEIROS PARA INTEGRAR A REDE (TÓPICOS DE SÍNTESE: ASPETOS MAIS SALIENTADOS NAS ENTREVISTAS PELOS MEMBROS DAS VÁRIAS EQUIPAS)

ASPETOS TRANSVERSAIS A TODOS OS TEATROS

Afinidades artísticas e programáticas entre programadores e estruturas

Colaborar com programadores com méritos artísticos e créditos reconhecidos

Cooperar com estruturas com robustez organizacional e profissional e com projeto artístico criterioso

Reforçar e aprofundar os laços de interconhecimento e de colaboração entre os programadores e as estruturas

Participar ativamente num projeto coletivo de dinamização da criação artística contemporânea e de apoio aos criadores portugueses

Fomentar a inovação criativa no domínio das artes performativas

Reforçar a capacidade de coprodução e difusão de projetos de criação contemporânea

Ampliar, em quantidade e diversidade, a programação de cada estrutura

Amplificar o trabalho artístico e a imagem das estruturas

Beneficiar de financiamentos adicionais para programação e de economias de escala na gestão dos recursos financeiros e organizacionais das estruturas

Beneficiar da aprendizagem mútua em termos artísticos, técnicos e organizacionais

ASPETOS ESPECIALMENTE DESTACADOS POR ALGUNS TEATROS

Promover e criar condições de exposição territorial e artisticamente mais ampla dos artistas locais e das suas criações (TViriato, CCVF)

Adquirir maior conhecimento sobre as realidades culturais e sociais dos territórios dos Teatros parceiros (TViriato, TMG, CCVF)

Conhecer novos artistas e novos projetos criativos (TViriato, TVirgínia, TMG, CCVF)

Proporcionar aos públicos locais confronto com propostas artísticas novas e mais diversificadas (TViriato, TVirgínia, TMG, CCVF)

Integrar na programação da estrutura projetos em que de outra forma não seria possível apostar (TVirgínia, TMG)

Desenvolver hábitos de trabalho coletivo e contrariar o carácter solitário da atividade de programação (CCVF, TVirgínia)

Reforçar conhecimentos e competências de gestão administrativa de programas de financiamento (TMG, TViriato, MMTM)

Lançar e apoiar novos criadores e promover a sua circulação alargada pelo território nacional (MMTM, CCVF)

Nos testemunhos dos membros das equipas dos Teatros entrevistados no âmbito deste trabalho, a importância do reforço da capacidade de programação conseguido por via da formalização da rede é perspectivada em dois sentidos complementares.

A rede é, antes de mais, encarada como um projeto em si mesma, um programa de intervenção cultural através do qual se perseguem efeitos culturais específicos que, embora construídos com base na articulação entre os projetos artísticos dos vários parceiros, os transcendem. Porém, ela não deixa de ser também perspectivada como um meio para reforçar em quantidade e qualidade a capacidade de programação de cada instituição e, portanto, para consolidar o desenvolvimento das suas missões e dos seus projetos artísticos específicos. Este aspeto revela-se tanto mais importante e estratégico quanto, ainda que de forma diversa nos 5 Teatros, a atividade cultural é realizada no quadro de constrangimentos orçamentais consideráveis. As economias de escala permitidas pela cooperação em rede, somadas às conseguidas com as outras redes em que os Teatros cooperam, representam deste ponto de vista uma estratégia de gestão financeira e organizacional em benefício de um melhor desempenho artístico de cada instituição.

Encontramos nesta formulação dupla um aspeto essencial que a organização em rede do trabalho cultural coloca: a tensão entre a utilização do trabalho em rede como um meio (para o melhor desempenho das instituições parceiras) ou como um fim (para a perseguição de um projeto próprio, dotado de autonomia). Esta é uma questão particularmente relevante a pelo menos dois títulos.

Em primeiro lugar, ela suscita uma interrogação mais ampla, de natureza política, em torno do papel e da missão que as redes, e em particular as redes apoiadas pelas medidas de política pública, devem desempenhar. Esta é, de resto, uma questão que respeita tanto aos decisores políticos, como aos próprios agentes culturais. Em que planos se deve projetar privilegiadamente o contributo da cooperação no quadro de redes formalizadas? No reforço da capacidade das estruturas existentes, para as qualificar para uma ação cultural com maior impacto e fortalecer os seus projetos artísticos? Ou na produção de efeitos culturais que transcendam os projetos

autónomos de cada estrutura e gerem novas dinâmicas culturais? Que equilíbrios se devem estabelecer entre estes dois planos? Ao abrigo de que critérios e princípios de política cultural e de que estratégia de desenvolvimento do setor cultural à escala nacional? O que estas interrogações enunciam é na verdade a necessidade de um debate mais amplo e produtivo que sustente a definição das políticas públicas para a cultura, mas também as estratégias de atuação das instituições culturais, e que, envolvendo o poder público, os diversos agentes culturais e os outros setores da sociedade atualize o papel que a cultura deve desempenhar nos diversos planos e escalas em que atua.

Em segundo lugar, a tensão entre a rede como meio ou como fim enuncia o carácter complexo que o trabalho de cooperação formalizada sempre implica, porque envolve a negociação entre interesses e programas diversos. Do entendimento em torno de um ideal programático consensualizado com base nas afinidades artísticas e na convergência de filosofias de intervenção cultural, à sua tradução num programa de atividades a partilhar e a programar em comum, vai um caminho atravessado de elementos processuais geradores de tensões. A tensão de base, entre a rede como um meio ou como um fim, prolonga-se em muitas outras, que emergem nas várias traduções práticas (artísticas, políticas, programáticas, organizacionais) da operacionalização do projeto em comum, como veremos. São tensões que, emergindo da necessidade de negociar e compatibilizar interesses e projetos autónomos, têm um lado criativo, potencialmente gerador de inovação e novas aprendizagens. Mas têm também um lado dilemático, potencialmente gerador de obstáculos, dificuldades, necessidades de reorientação. Ambos os lados são partes constitutivas do processo de trabalho em rede e é como tal que, mais à frente, olharemos para a atividade e o desempenho da 5 Sentidos: um trabalho sempre realizado na procura e na negociação tensa – criativa e dilemática portanto – de equilíbrios entre o projeto da rede e os projetos autónomos de cada um dos parceiros. E, simultaneamente, entre estes projetos e as condições específicas em que o seu desenvolvimento ocorreu, no quadro de um modelo de financiamento cujos critérios, requisitos e condições se revelavam

pouco sensíveis às características e aos modos regulares de funcionamento de instituições culturais como os Teatros.

2.3. O programa de ação da 5 Sentidos

Tendo por base os princípios e os ideais programáticos descritos atrás, o Programa de Ação que suportou a candidatura da 5 Sentidos a financiamento definiu uma estratégia que procurava conciliar e tirar proveito dos projetos artísticos e das capacidades dos 5 Teatros para, no quadro das condições proporcionadas pelo QREN, fazer da rede uma plataforma geradora de efeitos relevantes sobre a esfera cultural, nomeadamente no domínio das artes performativas.

Na sua estrutura de argumentação, esse Programa de Ação, cuja elaboração contou, para além das equipas dos 5 Teatros, com o contributo decisivo de Maria de Assis, apontava três grandes vetores estratégicos orientadores do trabalho a desenvolver em rede:²

- “Qualificar as equipas dos Teatros”:

Estreitar e estruturar as relações de cooperação e de partilha de saberes e experiências entre os Teatros, tendo em vista “desenhar programações artísticas de qualidade” e “ações inovadoras”, assim como “desenvolver os públicos que delas fruem” (p. 19); desenvolver, através da partilha de informação, saberes e experiências, as “competências de gestão, organização e produção das equipas dos vários Teatros” (p. 19)

- “Os Teatros como agentes de intervenção social e valorização do território”

Desenvolver trabalho de mediação com os territórios e as comunidades, com base em dois princípios basilares: “potenciar os efeitos da fruição artística” (p.19) e “utilizar a arte como estratégia” (p. 20); ou seja, fazer da programação cultural e da relação com

² Seguimos de perto, nesta e na próxima secção, o enunciado do Programa de Ação da 5 Sentidos (*Programa de Acção para Programação Cultural em Rede*, 2009), que suportou a candidatura. As expressões entre aspas são diretamente reproduzidas desse Programa. Por seu turno, as expressões em itálico sintetizam, com muita proximidade, ideias e formulações contidas nesse documento.

os públicos um instrumento de mobilização da comunidade para a fruição artística e, por via desta, para o enriquecimento do seu quotidiano, o reforço das suas capacidades reflexivas, críticas e criativas e do seu sentido de identidade e memória coletivas.

- “Os Teatros como agentes das políticas culturais”

Desenvolver um trabalho de apoio aos artistas e criadores, proporcionando-lhes, através dos recursos e das capacidades dos 5 Teatros e da programação em rede, condições para um melhor desenvolvimento do seu trabalho, nos domínios da produção, do acesso a infraestruturas técnicas e logísticas adequadas, do acompanhamento e orientação artística do processo criativo, do acesso a circuitos de apresentação das criações mais alargados, do contato com públicos amplos e diversificados, de exposição internacional.

Em conformidade, definia-se para a rede um plano de ação que, a par com as iniciativas programáticas centrais, se propunha desenvolver uma série de linhas de atuação complementares, tendo em vista amplificar e dar um impacto cultural mais consequente à programação em rede: mediação com a comunidade local, acompanhamento do trabalho dos criadores, articulação com outras redes em que os Teatros estavam envolvidos.

Na componente central da atividade a desenvolver pela rede – a coprodução e circulação de projetos – incluíam-se quer espetáculos, quer “projetos educativos (...) e comunitários” (p. 21), articulados, como vimos, com iniciativas que visavam a qualificação e a promoção dos artistas e criadores. Complementarmente, incorporava-se uma dimensão de trabalho mais vocacionada para a formação e a mobilização de públicos e o envolvimento mais pleno das comunidades na atividade artística desenvolvida pelos Teatros.

2.4. O projeto de programação

No Programa de Ação da 5 Sentidos, a fundamentação do conjunto de projetos a realizar assenta na ideia de que é premente maximizar as potencialidades e suprir as lacunas resultantes do modo como a infraestruturização e a oferta culturais se

apresentam no país. Deste modo, no documento referido são salientados aspetos como os seguintes:

- *As debilidades financeiras em que se encontram os equipamentos culturais edificados ou requalificados no âmbito de políticas culturais estabelecidas pelo Estado e administração local.*
- *A necessidade de alargar o intercâmbio entre estruturas culturais e promover uma circulação de espetáculos e obras artísticas que facilite uma racionalização dos custos.*
- *O reconhecimento da centralidade de Lisboa no âmbito da oferta cultural, da concentração das grandes estruturas capazes de produzir e/ou acolher espetáculos e manifestações artísticas que são, depois, passíveis de circulação pelo resto do país (p. 7).*

Traçado este panorama, a 5 Sentidos, apesar de reconhecer a valia das redes já existentes, visava contribuir para “o surgimento de redes alternativas, menos dependentes das estruturas de Lisboa e mais vocacionadas para o desenho de programações específicas capazes de utilizar um trabalho de parceria para fins estratégicos e estruturantes, para além da troca de informação e das economias de escala”. Apresentava-se, assim, como um projeto de uma “rede formal na área da programação e da produção artística” (p. 7).

A estratégia concebida para a rede tinha em conta os seguintes princípios e bases de ação:

- *Potenciar a existência de coproduções culturais e artísticas e de estratégias de circulação de obras e espetáculos por parte dos 5 Teatros.*
- *Aproveitar as redes (nacionais ou estrangeiras) de carácter mais ou menos informal em que cada parceiro já se encontrava envolvido.*
- *Inserir a produção e difusão de espetáculos num conjunto mais alargado de atividades, quer “de mediação com as populações locais”, quer “de acompanhamento artístico para estimular o crescimento e a qualificação dos artistas envolvidos na programação”.*
- *Promover uma lógica de descentralização cultural no intuito de “reduzir assimetrias regionais quanto ao acesso e à fruição das artes”.*

- *Apostar na contemporaneidade, na inovação e no experimentalismo das propostas culturais e artísticas (p. 7-13)*

Neste quadro, expressa-se um declarado interesse em apoiar, estimular e difundir a atividade dos artistas nacionais, nomeadamente daqueles designados de *independentes* (p. 28) e *emergentes* (p. 20). Isto era justificado, entre outras razões, pelo facto de que a maioria destes últimos “carece de meios logísticos e financeiros para beneficiar do acompanhamento de um olhar externo profissional que os questione e oriente em fases decisivas do processo criativo, bem como de situações de apresentação pública informal” (p. 20). Por outro lado, reconhecia-se que muitos artistas independentes (emergentes ou não) se confrontam com “o problema de falta de espaços para ensaio, falta de recursos humanos para assegurar as necessidades de produção e falta de tempo de palco para testar a dimensão cénica dos seus trabalhos” (p. 28).

Um outro aspeto relevante na estratégia da rede prendia-se com o objetivo de diversificação da oferta cultural e artística. Esta aposta na diversidade suportava-se no facto de se reconhecer nos 5 Teatros estruturas já marcadas pela diversificação da oferta artística:

- *O Teatro Municipal da Guarda como uma estrutura com “inúmeras propostas na área do teatro, do cinema, da música, da dança e da animação”.*
- *O Centro Cultural Vila Flor enquanto estrutura que, no contexto de Guimarães, “concentra os principais eventos na área das artes do espectáculo, do cinema e das artes plásticas”.*
- *O Teatro Maria Matos como integrante da EGEAC, cuja missão contempla, entre outros objetivos, o de “[p]romover a diversidade e a pluralidade de acções e respectivos públicos”.*
- *O Teatro Virgínia com “uma programação muito variada e regular nas áreas do teatro, da dança, da música e do cinema”.*
- *O Teatro Viriato enquanto estrutura que procura “dar resposta às necessidades e interesses dos vários públicos da cidade” (p. 26-27).*

SÍNTESE DAS LINHAS ORIENTADORAS DA PROGRAMAÇÃO DA CINCO SENTIDOS

- a) *Garantir a qualidade e coerência da programação em rede, repartindo-a pelas áreas do teatro, da música, da dança, do novo circo, das artes plásticas e do cinema;*
- b) *Em cada disciplina artística, acolher produções de repertório clássico e criações contemporâneas;*
- c) *Ter a preocupação de representar diversas práticas, linguagens e géneros artísticos;*
- d) *Reforçar a produção própria, designadamente no que se refere a festivais e ciclos;*
- e) *Apoiar a experimentação artística em todas as áreas;*
- f) *Programar com objetivos educativos e pedagógicos, criando condições para um amplo conhecimento das práticas artísticas;*
- g) *Formar públicos, promovendo a sua participação num espaço público constituído pelas artes do espetáculo;*
- h) *Alargar a colaboração com instituições congéneres à escala regional, nacional e internacional;*
- i) *Promover debates, lançamentos e exposições que possam constituir um espaço público de aprendizagem e comunicação sobre práticas artísticas, científicas e culturais contemporâneas.*

(Programa de Acção da 5 Sentidos, 2009, pp. 17-18)

No que diz respeito ao projeto a seguir em termos de programação, foi, em conformidade, estipulado um conjunto de linhas de ação a privilegiar. A produção e difusão artística e cultural foram pensadas para capitalizar e desenvolver as relações que os cinco Teatros já mantinham entre si. Neste sentido, a programação em rede era concebida como um conjunto de atividades e dinâmicas que possibilitariam, no futuro, que os parceiros envolvidos ficassem em melhores condições “para continuar a desenhar, com a necessária articulação, programas que envolvam acções com a comunidade, acções de formação, residências artísticas e co-produções nacionais e internacionais” (p. 19).

Outra aposta programática consistia na concretização de projetos que pudessem envolver de forma participada e ativa as comunidades locais. Aos serviços ou projetos educativos de cada Teatro era confiado um importante papel no sentido da formação dos públicos e da promoção do conhecimento e de um espírito crítico. A programação em rede era vista ainda como um meio virtuoso de apoiar a atividade de criação artística, na medida em que, ao permitir que um determinado espetáculo fosse apresentado num número maior de sessões, não só se promovia uma racionalização

de custos, mas também uma maturação criativa e artística resultante de um maior tempo de exibição e apresentação. Assumia-se também como importante desenvolver iniciativas para que os criadores e artistas nacionais pudessem apresentar as suas obras e trabalho internacionalmente, beneficiando das redes em que os Teatros se encontravam inseridos e que transcendiam o âmbito geográfico do país.

O projeto de programação em rede assentava, como seria de esperar, nos dois eixos fundamentais previstos no programa de financiamento no âmbito do QREN, ou seja, aqueles que decorriam dos objetivos de coprodução e difusão de espetáculos, nomeadamente enquanto formas de promoção da qualificação de espaços regionais e sub-regionais, da descentralização cultural e do desenvolvimento de uma maior coesão territorial. Assim sendo, a rede era apresentada como um meio virtuoso de promover a cooperação entre estruturas de três regiões diferentes do País (Norte, Centro e Lisboa) e 5 municípios distintos (Torres Novas, Viseu, Guarda, Guimarães e Lisboa).

Em si mesma, a constituição da rede traduzia estas preocupações de descentralização cultural, uma vez que apenas uma estrutura cultural (Teatro Maria Matos) se localiza na capital do país. E, neste caso, trata-se de um teatro que, pela sua dimensão e orientação programática, se posiciona no espaço cultural da capital como uma estrutura artística diferenciada em relação às grandes estruturas, como o CCB, a Culturgest ou o Teatro Nacional D. Maria II. Os restantes Teatros são estruturas localizadas fora das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, que centralizam a oferta cultural e concentram as estruturas culturais de maior dimensão.

Deve ter-se também em conta que, desde o início da elaboração do projeto em rede, a 5 Sentidos reconhecia a necessidade de a programação a realizar em parceria não se sobrepor àquilo que eram as especificidades de cada Teatro. Isto significava, no fundo, uma espécie de geometria variável ou de combinatórias diferentes para cada iniciativa ou espetáculo, “permitindo a cada Teatro escolher as propostas artísticas mais adequadas aos seus públicos, às suas linhas programáticas e às características físicas de cada equipamento” (p. 25).

Se isto, na prática, se pode traduzir na ideia de que uma programação em rede não significa sempre que aquilo que é interessante para um parceiro o seja necessariamente para todos os outros, é importante também não perder de vista a ideia de que a partilha alargada e consensualizada de projetos, iniciativas e objetivos programáticos era a própria base de formalização do projeto de trabalho em rede.

Para lá dos objetivos relativos à coprodução e circulação de espetáculos, a 5 Sentidos foi concebida para atingir propósitos mais vastos, como se depreende do que se disse atrás. Neste sentido, definiram-se estratégias de ação em torno de quatro conjuntos de linhas orientadoras complementares.

A primeira condensava o propósito de que as atividades a realizar exercessem uma função mediadora a nível local, quer através do envolvimento comunitário, quer através de ações educativas.

A segunda enfatizava a diversidade de géneros artísticos a incluir na programação: “Teatro, Dança, Música, Novo Circo e ‘inclassificáveis’ (...), projectos educativos e projectos comunitários” (p. 21). Nesta linha, concede-se no Programa de Ação um destaque significativo às manifestações artísticas multidisciplinares e assentes no diálogo e cruzamento de linguagens.

A terceira estratégia residia na concretização de residências artísticas (mesmo que não tivessem obrigatoriamente de culminar na apresentação de um espetáculo para o público). Este vetor aparece associado à intenção de promover o acompanhamento artístico, através de atividades como “consultoria, formação, coaching – concebidas a partir de necessidades expressas pelos próprios artistas” (p. 21).

Finalmente, reforçava-se a importância das atividades de “networking”, visando desenvolver o “[i]ntercâmbio de projetos e de artistas com os parceiros nacionais e internacionais de cada Teatro” (p. 21). Deste modo, concebia-se a 5 Sentidos como uma plataforma que, além de se constituir como uma rede formal específica, convocava a cooperação com as outras redes em que os seus parceiros se encontravam envolvidos.

2.5. A rede como plataforma para uma política cultural em ação

Considerados articuladamente, estes vetores estratégicos e linhas de atuação desenham um programa que, em conformidade com o conceito que havíamos encontrado na reconstituição da origem da 5 Sentidos através dos testemunhos dos protagonistas, se estrutura 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.

O apoio à criação contemporânea e, portanto, a centralidade atribuída às condições de desenvolvimento e divulgação do trabalho dos criadores, é na verdade o centro de gravidade do programa de ação delineado para a 5 Sentidos. Nele se expressa quer a sua marca específica no panorama das redes nacionais, quer a conceção de programação em rede que se pretendia operacionalizar. É nesse sentido que ganha especial significado a expressão utilizada no Programa de Ação, quando aí se afirma o papel dos Teatros como “agentes das políticas culturais”. A expressão enfatiza justamente o desígnio de fazer da rede um instrumento de operacionalização de uma política de promoção ativa da criação nas artes performativas e da sua penetração em territórios alargados e descentralizados, por via da mobilização, da agregação e do fortalecimento das valências e das capacidades dos Teatros parceiros.

Trata-se portanto de um programa amplo e ambicioso, que pretende ir além da simples partilha de programação e da rentabilização dos efeitos de escala daí decorrentes, procurando antes suscitar efeitos mais consistentes de dinamização, viabilização e qualificação do trabalho criativo. É também esse o sentido que captamos no discurso programático dos responsáveis artísticos, quando, como vimos, enfatizam o seu compromisso com a rede ao serviço de uma estratégia de intervenção cultural orientada para a dinamização e a promoção da criação e, sobretudo, da criação contemporânea. E quando, ao fazê-lo, reivindicam para a 5 Sentidos uma qualidade

específica no panorama das redes nacionais, fazendo dessa qualidade um argumento retórico de afirmação da sua posição diferenciada no campo artístico nacional:

Há redes a que falta verdadeiro projeto artístico. Redes em que a programação é feita em regime de catálogo. A 5 Sentidos é o oposto disto. Há um denominador comum. Apesar de serem estruturas totalmente diferentes e com capacidades orçamentais diferentes, há princípios comuns de política e visão artística. [Entrev. com um dos programadores da rede]

Algumas estruturas aproveitaram o lado materialista do programa, numa utilização perversa, sem discussão de programação. Envolvendo por exemplo Câmaras Municipais cujos equipamentos continuam sem equipas ou estratégias qualificadas. É uma visão utilitária sem consequência cultural. Deste ponto de vista, a rede 5 Sentidos pode ser considerada um caso exemplar, no sentido que se organizaram por vontade própria dos diretores artísticos para trabalharem em rede. [Entrev. com um dos programadores da rede]

É em torno desse desígnio central, estruturado em torno do apoio à qualificação e visibilização dos criadores e das criações contemporâneas, que gravitam os outros objetivos estratégicos enunciados pelo Programa de Ação, que na verdade procuram dar eficácia, amplitude e sustentabilidade à sua operacionalização: “O grande objetivo do Cinco Sentidos é promover a cultura em Portugal sob a tripla perspetiva de expandir a ação e o desempenho dos Teatros envolvidos, fomentar a atividade artística e alargar o acesso dos públicos à fruição das manifestações artísticas.” (p. 19).

O objetivo de “alargamento do acesso dos públicos à fruição artística” é perspetivado fundamentalmente em dois planos: por efeito da maior exposição à criação, e sobretudo a uma programação criteriosa; por via de projetos de mediação, de cariz educativo ou comunitário, que procuram promover o contato mais alargado e intenso dos públicos locais com as criações. A importância que, no desenvolvimento da atividade da rede, os projetos de cariz educativo viriam a adquirir é reveladora da abordagem proposta, que se propõe encarar a relação com os públicos numa perspetiva mais ampla de qualificação cultural das comunidades e dos territórios por via de um trabalho complementar à oferta de espetáculos.

Por seu turno, a “expansão da ação e do desempenho dos Teatros” é perspectivada como fator essencial para os efeitos de dispersão e descentralização das criações que o projeto da rede pretendia também alcançar. A questão da descentralização cultural era, de resto, um ingrediente fundamental na filosofia programática da rede, tendo representado uma motivação e um critério importantes no seu processo de constituição e na definição do seu plano de ação.

Como se refere no sumário executivo do Programa de Ação (p. 7), onde se retoma a conhecida e resistente tendência de concentração de recursos, capacidades e dinâmicas culturais na capital, a divulgação e a difusão da criação nacional e internacionalmente mais relevante, e sobretudo da criação contemporânea, estão muito concentradas em Lisboa e nas grandes estruturas culturais aí localizadas. Dessas estruturas, e das suas agendas de programação, depende também, em certa medida, a circulação descentralizada das criações, nomeadamente a que ocorre no âmbito das redes culturais e dos processos de itinerância e difusão territorial de espetáculos, que se alimenta em boa parte da programação das estruturas da capital.

O projeto da 5 Sentidos pretendeu, desde a sua origem, contrariar essa tendência e edificar um modelo de programação em rede alternativo a esse modelo prevalecente, formando uma rede de cooperação descentralizada por natureza. Os testemunhos dos membros das equipas entrevistados são a este respeito elucidativos, ao explicitarem o quanto, a par das afinidades artísticas e programáticas, a escolha mútua dos parceiros que deviam integrar a 5 Sentidos foi determinada pela intenção de agregar estruturas que atuassem fora da capital e em diferentes regiões do país.

O objetivo, neste plano, era justamente agregar estruturas organizacionalmente robustas e com credibilidade artística já firmada e rentabilizar o conhecimento e a competência artística e organizacional das respetivas equipas, tendo em vista estabelecer um projeto de programação em rede concebido e executado com autonomia e ajustado à condição territorialmente descentralizada dos Teatros. No início, de resto, ponderou-se conferir à rede um alcance territorial mais amplo, por via da integração de outras estruturas descentralizadas, como O Espaço do Tempo

(Montemor-o-Novo) e o Tempo (Portimão), que acabaram por não poder juntar-se formalmente ao projeto. A exceção foi o Teatro Maria Matos, que, apesar de localizado em Lisboa, se juntou à rede justamente pela afinidade do seu projeto artístico, muito vocacionado para a divulgação e a difusão territorialmente descentrada da criação contemporânea, com o propósito da 5 Sentidos.

CRITÉRIOS DE ASSOCIAÇÃO DOS PARCEIROS DA 5 SENTIDOS (TÓPICOS DE SÍNTESE)

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ASSOCIAÇÃO REFERIDOS PELOS ENTREVISTADOS

Afinidades artísticas e conhecimento mútuo entre programadores

Credibilidade artística e profissional dos diretores artísticos

Robustez organizacional, profissionalismo e capacidade de gestão artística e administrativa das estruturas

Sólida implantação local das estruturas

Dispersão geográfica das estruturas e carácter social e culturalmente descentralizado das suas localizações (exceção no caso do Teatro Maria Matos)

No programa de ação da rede, descentralizar significava portanto, ao mesmo tempo, descentrar e recentrar. Ou seja, de um mesmo passo, contrariar a centralidade de Lisboa, fazer circular as criações, os criadores e os Teatros fora dos seus centros de inserção, reforçar a capacidade de cada Teatro e cada cidade se afirmar como um centro cultural.

Considerado globalmente na articulação destas linhas programáticas, o Programa de Ação da 5 Sentidos revela um projeto baseado num entendimento próprio dos propósitos de uma rede formalizada. Na forma como concebe o projeto da rede, o articula num amplo conjunto de objetivos específicos e procura associá-lo a objetivos estratégicos mais vastos, formula um conjunto de linhas orientadoras que, do ponto de vista da política cultural para o país, vão muito além do que o próprio programa de financiamento do QREN para as redes de programação esboça. Para lá de um documento programático específico, é por isso também um documento veiculador de um entendimento político sobre a cultura e as redes culturais. Incorpora uma dimensão retórica, necessária a um documento que procura ser convincente e ir ao

encontro dos requisitos de um programa de financiamento. Mas essa dimensão retórica é produtiva, uma vez que, ao interpretar os desígnios de política cultural que o programa de financiamento deve servir, lhe dá substância e aponta linhas estratégicas de referência, que merecem entrar no debate público sobre as orientações de política cultural – sejam as que são delineadas pelo poder público, sejam as que se desenham no quadro da atividade dos próprios agentes e instituições culturais.

Para retomar uma discussão anterior, o projeto é sustentado num entendimento que estabelece um equilíbrio entre a conceção de rede como um meio ao serviço do fortalecimento dos parceiros e como um fim, um projeto com objetivos específicos e autónomos. Nesse equilíbrio, é atribuída primazia a esta última, sob a égide de um projeto artístico concebido como uma ação de política cultural aplicada. Usando a linguagem das teorias das redes, o Programa de Ação enfatiza a capacidade produtiva que o reforço e a estruturação criteriosa e estrategicamente orientada dos *laços* (as relações de cooperação e de afinidade entre as entidades e os agentes culturais) podem ter sobre a esfera cultural, em dois planos combinados: criação de dinâmicas de qualificação e desenvolvimento dessa esfera (no caso, sobretudo do lado da criação e da oferta); reforço da capacidade dos *nós* da rede (os Teatros) atuarem consistentemente, com autonomia e com impactos efetivos e duradouros numa ótica descentralizada, concorrendo por essa via para a qualificação cultural dos territórios.

Naturalmente, a estratégia de ação delineada para a 5 Sentidos suscita um outro conjunto de questões, que remetem agora para a sua operacionalização prática e que trazem consigo novos desafios e dilemas ao trabalho em cooperação. Como veremos, esses desafios e dilemas emergem tanto da complexidade que implica o trabalho de articulação entre instituições e atores com programas autónomos e diferenciados, como da operacionalização do projeto em rede num quadro de financiamento com características específicas. Este último aspeto traz para a rede, na verdade, um conjunto de aspetos críticos, que se prolongam ao longo de toda a atividade da rede e emergem de forma sensível logo na preparação da candidatura.

3. A 5 SENTIDOS NOS TEATROS PARCEIROS

3.1. Os 5 Teatros e os seus enquadramentos

Os cinco Teatros que constituem a 5 Sentidos são instituições culturais que se distinguem em diversas dimensões, nomeadamente no que diz respeito à sua história, às características como equipamentos culturais vocacionados para as artes performativas, ao seu estatuto jurídico, aos modos de gestão e, sobretudo, à inserção espacial em cidades e regiões com perfis sociodemográficos, económicos e culturais muito distintos.

Do ponto de vista da sua história, encontramos situações bem diferenciadas. Dois dos Teatros têm uma longa história, remontando a finais do século XIX – o Teatro Virgínia e o Teatro Viriato –, enquanto um outro abriu portas no final da década de 60 do século XX – o Teatro Maria Matos – e os restantes dois nasceram já em meados da primeira década do século XXI – o Centro Cultural Vila Flor e o Teatro Municipal da Guarda. A história de cada um dos Teatros tem uma relevância sobretudo de carácter simbólico, associada à afirmação da sua identidade como instituições culturais em cada uma das cidades e respetivas áreas de influência. É um processo que, quer para o Teatro Virgínia, quer para o Teatro Viriato, os mais antigos, sofreu uma interrupção longa. Estes Teatros nasceram como teatros privados e, tal como a maioria destes no nosso país, entraram em declínio a partir da década de 1960, vindo a encerrar as suas portas, o primeiro ainda em 1961, o outro um pouco mais tarde. Ambos foram mais tarde adquiridos pelas respetivas autarquias, sendo posteriormente objeto de recuperação e remodelação. O Teatro Viriato foi adquirido pela Câmara Municipal de Viseu ainda na década de 1980, reabrindo portas em 1998. Por sua vez, o Teatro Virgínia passou para as mãos da Câmara Municipal de Torres Novas em 2001 e reabriu em 2005. Apesar da interrupção da sua atividade, ambos os teatros puderam resgatar uma memória que

não se tinha apagado e que estava presente entre os habitantes das respetivas cidades.

Em contracorrente face ao declínio de um número importante de salas de espetáculo privadas, o Teatro Maria Matos foi inaugurado em 1969. Esse acontecimento poderá ser explicado pelo facto de este Teatro se situar em Lisboa, uma cidade e um concelho que na época tinham uma dimensão populacional maior que a atual (cerca de 760 mil habitantes, contra os atuais cerca de 547 mil habitantes), destacando-se claramente como o principal polo de cultura do país. Beneficiando dessa centralidade cultural, durante a década de 1970 a sua gestão e atividade foram atribuídas a importantes companhias privadas, lideradas por nomes tão relevantes como o de Artur Ramos ou Armando Cortez. Em 1982, o Teatro Maria Matos viria também a ser adquirido pela Câmara Municipal de Lisboa, que já possuía o Teatro Municipal S. Luiz, um histórico teatro da capital que abriu portas no final do século XIX e fora adquirido pelo município em 1971. Depois de passar para as mãos da Câmara Municipal, o Teatro Maria Matos deixou de ter companhia residente e passou a acolher projetos e companhias independentes, complementando a atividade do S. Luiz. Remodelado entre 2004 e 2006, reabriu as suas portas sob a direção de Diogo Infante, um relativamente jovem, mas muito reputado ator e encenador português, que aí fez a sua primeira experiência de direção artística de uma sala de espetáculos, orientando a sua atividade para a produção própria e para a coprodução com outras estruturas e projetos da capital. A reputação do Teatro Maria Matos cresceu com a do seu diretor artístico que, em 2008, deixou o cargo para assumir a direção do Teatro Nacional D. Maria II, sendo substituído pelo atual diretor.

O Teatro Municipal da Guarda e o Centro Cultural Vila Flor são instituições culturais recentes, que surgiram há cerca de uma década, na sequência do processo de infraestruturização das cidades capitais de distritos e de média dimensão, como Guarda e Guimarães, que não possuíam salas de espetáculo com dimensão e equipamento adequados à produção contemporânea das artes do espetáculo. O Teatro Municipal da Guarda fez parte do programa inicial da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros

lançada em 1999 e concretizada a partir de 2000, ao abrigo do Programa Operacional para a Cultura do III Quadro Comunitário de Apoio (Centeno, 2012: 166-169). Definindo-se como um equipamento cultural construído de raiz, transformou-se no espaço cultural que, segundo Américo Rodrigues, mentor e antigo diretor do Teatro Municipal da Guarda, esta cidade até então não possuía (Centeno, 2012: 237). Por sua vez, o Centro Cultural Vila Flor resultou da recuperação e remodelação do Palácio Vila Flor, um palácio do século XVIII adquirido pela Câmara Municipal de Guimarães em 1976 e que, desde então, albergara o polo de Guimarães da Universidade do Minho, uma academia de música, oficinas de teatro, entre outras atividades. A sua transformação em Centro Cultural surgiu também na sequência da atribuição, pela UNESCO, ao centro histórico de Guimarães, da Classificação de Património Mundial da Humanidade. Tal facto realçou a necessidade de equipar a cidade com infraestruturas culturais capazes de responder à sua dinâmica cultural, ao seu estatuto patrimonial e às ambições de afirmação regional e nacional da cidade. Esse processo ganharia dimensões distintas com o lançamento da candidatura da cidade a Capital Europeia da Cultura, aprovada em 2009 e efetivamente concretizada ao em 2012.

A história das cinco instituições impôs condicionamentos ao seu atual enquadramento institucional e orgânico. Como vimos, atualmente todos os equipamentos nos quais funcionam os cinco Teatros são propriedade dos municípios em que estão localizados. Essa situação revela a 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 local, apoiando a construção, remodelação ou recuperação de equipamentos culturais fundamentais (Silva, 2004; Gomes, Lourenço e Martinho, 2006). Não obstante essa mesma característica comum, a gestão e a atividade dos Teatros é assegurada em moldes distintos. Três deles têm uma gestão assegurada diretamente pela autarquia, através da ação de empresas municipais: o Teatro Municipal da Guarda, através da Culturguarda, o Teatro Virgínia, através da Turrisespaços, e o Teatro Maria Matos, através da EGEAC. No caso do Centro Cultural Vila Flor, a gestão encontra-se atribuída

a uma régie cooperativa – a Oficina – constituída em 1989 por cidadãos de Guimarães e pela Câmara Municipal. Durante a última década do século XX, a Oficina assumiu grande protagonismo na dinamização cultural de Guimarães, nomeadamente no domínio da produção teatral e da organização de eventos culturais, de que são referência fundamental o Guimarães Jazz, os Festivais Gil Vicente e os Encontros Internacionais de Música. O estatuto de régie cooperativa, na qual participa a Câmara Municipal de Guimarães como cooperante com maior investimento no capital e na gestão, assemelha-se ao das empresas municipais, vinculando a Oficina à prossecução do interesse público. Por último, o Teatro Viriato é também propriedade do município de Viseu, mas a gestão e atividade encontram-se atribuídas a uma associação privada sem fins lucrativos – o Centro de Artes do Espetáculo de Viseu (CAEV), Associação Cultural e Pedagógica. Esta associação, representada pela Companhia Paulo Ribeiro, assinou em 1998 um protocolo com a Câmara Municipal de Viseu e o então Ministério da Cultura para a criação do Centro Regional de Artes do Espetáculo das Beiras (CRAEB). Desde então, tem assegurado a gestão e a atividade do Teatro Viriato, tendo sido reconhecida como Instituição de Utilidade Pública em 2010. O Teatro Viriato/CRAEB distingue-se ainda por ser a única das cinco instituições da rede que acolhe uma companhia residente, a Companhia Paulo Ribeiro, partilhando com ela o seu diretor artístico, Paulo Ribeiro.

As diferentes modalidades de gestão dos cinco Teatros são significativas na medida em que comportam responsabilidades e filosofias de ação distintas. Os quatro Teatros que se encontram sob a alçada da gestão de empresas municipais ou de uma régie cooperativa de interesse público estão necessariamente vinculados à filosofia de ação cultural subjacente às políticas públicas desenvolvidas pelas respetivas autarquias e aos imperativos de resposta à diversidade de interesses e necessidades presentes nas respetivas comunidades. Por outro lado, independentemente de todos terem estruturas orgânicas próprias, diretores artísticos autónomos e equipas técnicas compatíveis com o seu estatuto de instituições culturais, a sua administração obedece às regras de gestão das empresas públicas/régie cooperativas. O Teatro que não tem

este vínculo direto e é administrado por uma associação sem fins lucrativos possui maior autonomia e liberdade na definição do projeto cultural e artístico da instituição, ainda que tenha de se referenciar à comunidade local em que se insere. Por outro lado, as regras que orientam a sua gestão e administração são as que subjazem ao estatuto das associações sem fins lucrativos.

Do ponto de vista das características dos equipamentos físicos dos cinco Teatros, também a história é relevante. De facto, três deles resultam da recuperação e/ou remodelação de salas de espetáculo mais ou menos antigas e um da remodelação de um edifício nobre – um palácio barroco. Todos esses equipamentos eles impõem condicionalismos específicos, nomeadamente no que diz respeito à dimensão das salas e dos espaços complementares. Apenas o Teatro Municipal da Guarda é uma construção nova de raiz, definida de acordo com as necessidades locais e as exigências contemporâneas das artes do espetáculo.

QUADRO 1
NÚMERO E CAPACIDADE DAS SALAS EM CADA TEATRO

2 salas	CCVF	TMG	1 sala	MMTM	TViriato	TVirgínia
G. Auditório	794	632	Sala	447	260	599
P. Auditório	188	168				

Tais especificidades produziram equipamentos com um número de salas e com capacidades de acolhimento de espetadores diferentes, como se pode ver na tabela acima, construída com base na ficha técnica dos cinco Teatros que compõem o dossiê da rede 5 Sentidos.

Os equipamentos maiores são aqueles que se situam em Guimarães e na Guarda e o mais pequeno o que se situa em Viseu. O Centro Cultural Vila Flor, resultando da reconversão do Palácio Vila Flor, foi concebido como uma estrutura com uma vocação mais ampla do que a de ser apenas uma sala de espetáculos. Tendo todas as condições para o fazer nos seus dois auditórios, possui também funcionalidades

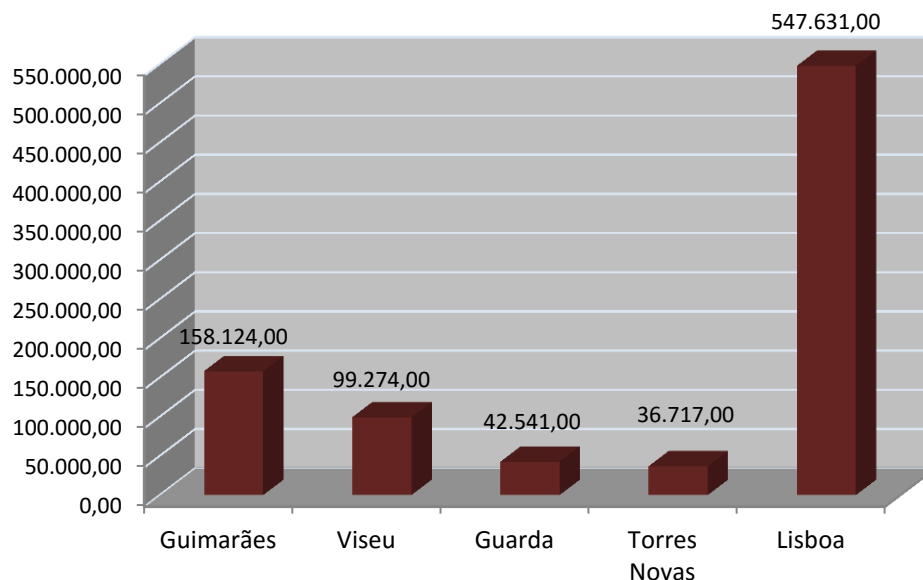
complementares, nomeadamente salas de reuniões e um espaço expositivo, que permitem acolher outros tipos de iniciativas, nomeadamente conferências ou congressos. O Teatro Municipal da Guarda, por seu turno, conjuga dois espaços de dimensões distintas, que permitem, por um lado, receber grandes produções dirigidas a um público mais amplo e, por outro lado, produções mais pequenas ou orientadas para públicos mais reduzidos. De facto, e de acordo com os dados apresentados por Maria João Centeno, a filosofia de programação implementada pelo anterior diretor, Américo Rodrigues, privilegiava atividades mais vanguardistas, misturadas com as mais previsíveis, refletindo-se numa maior frequência de utilização do pequeno auditório e do café-concerto, por comparação com o grande auditório (Centeno, 2012: 241).

Por seu lado, a recuperação do Teatro Virgínia envolveu uma redução da capacidade da sala de espetáculos em favor da criação de um espaço complementar, o café-concerto. Este responde não só às atuais necessidades dos equipamentos culturais, servindo de apoio à atividade do teatro, mas também a novas funcionalidades, na medida em que foi desenhado como espaço independente, capaz de acolher a realização de pequenos eventos.

A recuperação do Teatro Viriato e a remodelação do Teatro Maria Matos reproduzem a dimensão dos teatros originais, construídos em épocas muito distintas e em contextos históricos e urbanos completamente diferentes. O primeiro, como uma sala construída por iniciativa da Sociedade Filarmónica Viseense Boa União, no final do século XIX e numa pequena cidade de província. O segundo, como uma sala de espetáculos privada, nos finais da década de 1960, em Lisboa, cidade onde coexistiam muitos outros Teatros que concorriam por um público bem mais numeroso do que o existente em qualquer outra cidade do país, mas também bem mais disputado.

Também as características dos tecidos socioculturais dos territórios de inserção dos Teatros são decisivas para a compreensão dos seus perfis organizacionais e programáticos.

GRÁFICO 1
POPULAÇÃO RESIDENTE POR CONCELHO (N.º)



Fonte: INE, *Censos 2011* (www.ine.pt)

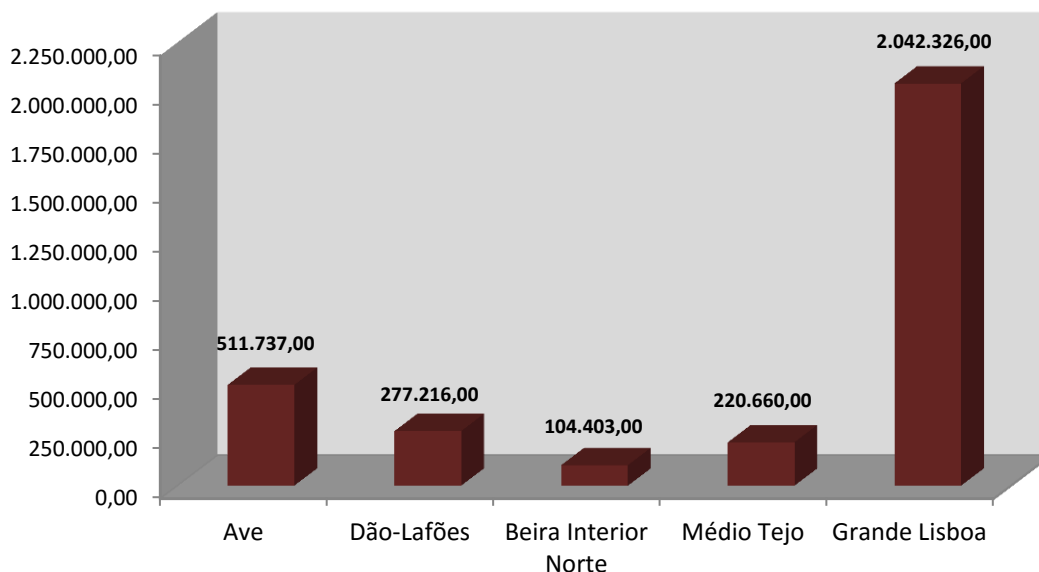
A primeira dessas características diz respeito à população residente nos concelhos a que pertencem os Teatros. Essa população constituiu o principal recurso das instituições para o recrutamento de públicos, mais do que dos seus profissionais ou dos produtores/criadores artísticos que mobilizam. E, neste caso, estamos a falar de instituições que se situam em territórios com populações residentes de dimensões muito diferentes.³ Usando os dados do último recenseamento da população, de 2011, podemos observar no Gráfico acima essas diferenças. Destaca-se a distância entre os cerca de 550 mil habitantes do concelho de Lisboa, onde se situa o Teatro Maria Matos, e as populações residentes nos restantes concelhos.

Assumindo que os cinco Teatros em causa têm ambições de afirmação e influência como instituições culturais para além do espaço do território do respetivo concelho, comparamos os valores das populações residentes nos concelhos circundantes, usando como referência os agrupamentos de concelhos definidos pelo INE (NUT III) a que

³ Usamos a referência ao concelho e não às cidades porque os cinco Teatros, estando associados aos municípios, trabalham por referência às comunidades concelhias.

pertencem os concelhos de Guimarães (Ave), Viseu (Dão-Lafões), Guarda (Beira Interior Norte), Torres Novas (Médio Tejo) e Lisboa (Grande Lisboa).

GRÁFICO 2
POPULAÇÃO RESIDENTE POR NUT III (N.º)



Fonte: INE, *Censos 2011* (www.ine.pt)

Continuamos a lidar com diferenças enormes, marcadas sobretudo pelo volume da população residente na área da Grande Lisboa, principal bacia de recrutamento dos públicos do Teatro Maria Matos. Mas destaca-se aqui também o volume da população residente nos concelhos do Ave, no qual se integra o concelho de Guimarães e que ultrapassa os 500 mil habitantes, bem como a população residente nos concelhos do Médio Tejo, onde se integra Torres Novas. Este último, tendo a menor população dos concelhos em que se situam os cinco Teatros da rede, acaba por ter uma população envolvente significativamente maior, representando mais do dobro da população dos concelhos da Beira Interior Norte, onde se inclui a Guarda.

Vale a pena destacar o facto de o Teatro que tem maior capacidade de acolhimento de espectadores não ser o que se situa na capital, onde aliás se localizam muitas outras salas de espetáculo e onde a concorrência da oferta cultural é mais forte, mas o que está inserido no centro histórico de Guimarães. Com uma menor concorrência direta

local, o Centro Cultural Vila Flor beneficia ainda das possibilidades de atração de públicos residentes nos concelhos envolventes da região do Ave e de toda a região Norte litoral, entre Viana do Castelo, Braga e o Porto. Na posição oposta situa-se o Teatro Municipal da Guarda que, sendo o teatro com a segunda maior estrutura física, se enquadra numa região com uma densidade populacional reduzida. Este Teatro representa uma das instituições de referência da região, num contexto de oferta cultural relativamente escassa, beneficiando dessa relativa centralidade cultural, bem como da sua posição geográfica, na fronteira com a vizinha Espanha. Vale a pena, aliás, salientar que esta proximidade com o país vizinho tem sido integrada na estratégia do Teatro Municipal da Guarda, que assume as populações da raia espanhola como públicos alvo, aspeto operacionalizado nomeadamente através da ligação à Red de Teatros de Castilla e León (Centeno, 2012: 244-245).

O volume das populações residentes nos territórios de influência dos cinco Teatros é um aspeto relevante porque representa o primeiro indicador do potencial de atração de públicos e de maximização de recursos e atividades culturais associados a esse mesmo território (Costa, 2007: 69-121). No entanto, as características dessa população são dados igualmente fundamentais para perceber o enquadramento local das instituições culturais, bem como a sua posição no processo de cooperação em rede.

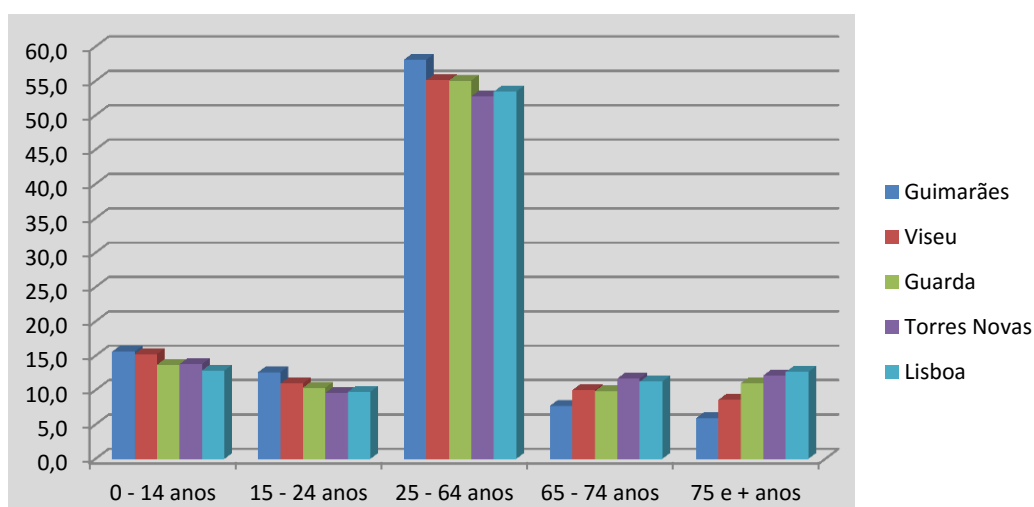
Consideramos aqui, a esse respeito, um conjunto de características que os estudos sobre os consumos e as práticas culturais têm destacado como as que mais influenciam a relação das populações com a cultura (Donnat, 1999; Pais, 1994; Silva e Santos, 1995; Conde, 1997; Santos *et al.*, 1998; Lopes, 2000; Gomes, Lourenço e Neves, 2000; Silva *et. al.*, 2000; Santos e Nunes, 2001).

Começamos por considerar a idade que, de acordo com os estudos referidos, está particularmente associada às práticas culturais desenvolvidas em espaços públicos ou semi-públicos, envolvendo a saída do espaço doméstico. Estes tipos de práticas, que incluem portanto a participação em espetáculos realizados nas instituições de que aqui falamos, são sobretudo desenvolvidos pelos jovens e pelos adultos jovens, sendo em

regra menos frequentes entre os mais idosos, com mais problemas associados à mobilidade.

O Gráfico apresentado abaixo permite-nos dar conta da distribuição etária das populações dos cinco concelhos que aqui consideramos.⁴ Nessa distribuição, destacam-se as diferenças entre os concelhos de Guimarães, Viseu e Guarda que, de um modo geral, apresentam populações relativamente jovens, em contraste com as populações de Torres Novas e de Lisboa, com populações mais envelhecidas. Mesmo em relação à população com idades entre os 25 e os 64 anos, o grupo mais relevante para o recrutamento imediato dos públicos dos cinco Teatros, o seu peso é maior nos três primeiros concelhos.

GRÁFICO 3
DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE NOS CONCELHOS POR GRUPOS DE IDADE (%)

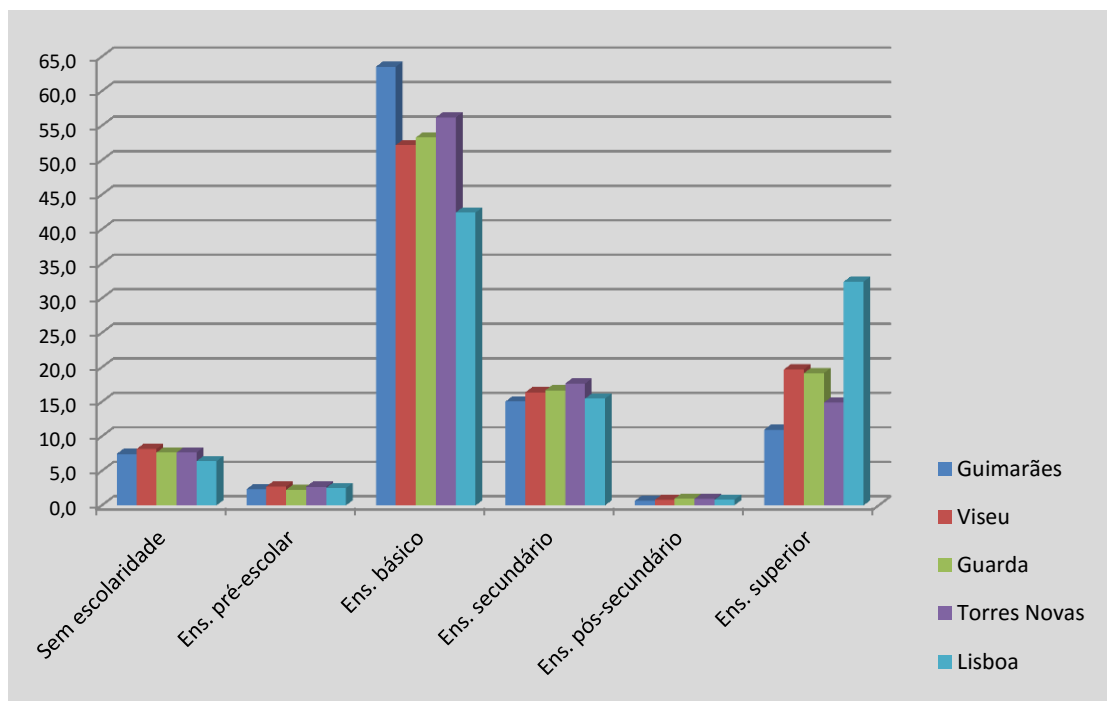


Fonte: INE, *Censos 2011* (www.ine.pt)

⁴ Neste caso, apresentamos apenas dados para os concelhos e não para os agrupamentos de concelhos, na medida em que não existem diferenças significativas entre as distribuições observadas nos dois tipos de territórios.

GRÁFICO 4

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE NOS CONCELHOS POR NÍVEIS DE ESCOLARIDADE (COMPLETOS, INCOMPLETOS OU FREQUENTADOS) (%)



Fonte: INE, *Censos 2011* (www.ine.pt)

Juntamente com a idade, a qualificação escolar é um aspeto decisivo na formação das práticas culturais. Todos os estudos têm vindo a mostrar que é entre os grupos mais qualificados escolarmente que é recrutada a maior parte dos públicos da cultura, particularmente nas artes performativas.

Neste plano, as populações dos cinco concelhos revelam traços distintos. Independentemente de constatarmos o dado mais evidente, respeitante ao peso enorme dos segmentos das populações com ensino básico completo ou incompleto, vale a pena dar conta de algumas diferenças significativas entre os concelhos.

Em primeiro lugar, destaca-se o concelho de Lisboa pela elevada qualificação escolar da sua população, notória na proporção dos que concluíram, frequentaram ou frequentam o ensino superior (acima dos 30%). No polo oposto encontramos a população do concelho de Guimarães, que onde se regista o maior peso relativo dos que apenas concluíram, frequentaram ou frequentam o ensino básico e,

consequentemente, o menor peso dos que concluíram, frequentaram ou frequentam o ensino secundário e o ensino superior.

Para se perceber melhor a relevância destas diferenças, vale a pena confrontar as distribuições dos níveis de escolaridade dos cinco concelhos com as das respetivas regiões (NUT III) e do conjunto do continente português.

QUADRO 2

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE NOS CONCELHOS E NOS AGRUPAMENTOS DE CONCELHOS, POR NÍVEIS DE ESCOLARIDADE (COMPLETOS, INCOMPLETOS OU FREQUENTADOS) (%)

	Portugal Cont	Ave	Guimarães	Dão-Lafões	Viseu	Beira Interior Norte	Guarda	Médio Tejo	Torres Novas	Grande Lisboa	Lisboa
Sem escolaridade	8,4	7,8	7,5	9,3	8,2	10,5	7,7	8,2	7,6	7,0	6,4
Ens. pré-escolar	2,5	2,3	2,3	2,4	2,7	1,8	2,3	2,5	2,7	2,7	2,5
Ens. básico	55,8	63,9	63,5	60,1	52,2	59,9	53,3	58,0	56,2	47,0	42,4
Ens. secundário	16,8	14,7	15,1	14,5	16,4	14,1	16,7	17,1	17,7	19,2	15,5
Ens. pós-secundário	0,9	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	1,0	0,9	0,9	1,0	0,8
Ens. superior	15,6	10,6	11,0	13,0	19,7	12,9	19,2	13,3	14,9	23,0	32,4

Fonte: INE, *Censos 2011* (www.ine.pt)

Estes dados permitem observar que o concelho de Lisboa tem uma proporção de habitantes com frequência ou grau de ensino superior que é muito superior não apenas aos cinco concelhos, mas também ao território continental e a todas as regiões aqui consideradas. Por seu lado, Guimarães é o centro urbano que menos contrasta com a região envolvente, o Ave. Em todos os outros casos, a população do concelho da cidade apresenta níveis de qualificação escolar mais elevados do que o conjunto dos concelhos da respetiva região de inserção, revelando os efeitos de concentração da população mais qualificada no núcleo urbano. Ao contrário, no caso de Guimarães observa-se uma continuidade com o conjunto da região do Ave. Tanto o concelho

como a região registam níveis médios de qualificação escolar mais baixos do que os restantes casos considerados e bastante abaixo das médias da população do continente. Finalmente, a população de Torres Novas é aquela que tem uma composição mais atípica, com o maior peso relativo daqueles que completaram, frequentaram ou frequentam o ensino secundário e o segundo maior peso daqueles que completaram, frequentaram ou frequentam o ensino básico.

Sabemos como a qualificação escolar se prolonga na qualificação socioprofissional das mesmas populações, nomeadamente no peso dos grupos socioprofissionais associados a profissões intelectuais e científicas, aqueles em que se recrutam as maiores fatias dos públicos das artes performativas. Se tomarmos este aspeto em consideração, percebemos os diferentes condicionalismos que os contextos sociodemográficos em que os cinco Teatros se inserem estabelecem, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de mobilização de públicos e à definição de perfis de programação artística. O contraste maior, deste ponto de vista, é entre o Teatro Maria Matos e todos os outros Teatros, localizados em contextos onde a população mais qualificada tem muito menor expressão. Mas mesmo entre estes últimos observamos diferenças que, embora menos expressivas, definem terrenos de atuação diferenciados, aspeto que é decisivo para a compreensão tanto do perfil programático dos Teatros, como das suas formas de atuação no âmbito da cooperação em rede.

Em síntese, os Teatros que constituem a rede 5 Sentidos têm histórias, perfis administrativos e institucionais e equipamentos que os distinguem. No entanto, as principais diferenças entre eles decorrem das características das comunidades locais em que se inserem. Estamos a falar de quatro Teatros (CCVF, TMG, TVirgínia, TViriato) que se inserem em cidades e concelhos de pequena ou média dimensão, por contraste com um Teatro (MMTM) que se situa num dos maiores concelhos do país e na sua capital política e cultural. Três destes Teatros têm regiões envolventes de dimensão modesta (Torres Novas, Viseu e Guarda), populações mediamente qualificadas e uma oferta cultural homóloga relativamente frágil. Por outro lado, o CCVF situa-se numa região que tem uma dimensão média, mas fortemente associada a regiões vizinhas de

forte densidade populacional, que aumentam potencialmente a dimensão da sua influência. Embora as suas populações não sejam particularmente qualificadas, estas regiões caracterizam-se pela maior proporção de população jovem e pela fácil mobilidade entre os diferentes concelhos. A dimensão do equipamento e as ambições de influência regional, bem como a sua ligação à rede de estruturas culturais Quadrilátero, dotam o Centro Cultural Vila Flor de um potencial de impacto regional que parece ultrapassar o dos 3 Teatros mencionados anteriormente.

O último dos cinco Teatros beneficia de uma localização geográfica privilegiada, não só pela dimensão da população do concelho e da região em que se insere, mas também pelas características da mesma, mais envelhecida, mas mais qualificada. A contrapartida desta posição privilegiada encontra-se na sua inserção no âmbito de um campo cultural substancialmente mais denso do ponto de vista da produção e da oferta culturais, que disputa a mesma população alvo. A densidade e diversidade da oferta cultural existente no concelho de Lisboa e na Grande Lisboa impõem ao MMTM condições de concorrência que, simultaneamente, podem ser exploradas como vantagens competitivas. Permitem o acesso mais fácil e com menores custos a produções de outros agentes culturais e abrem a possibilidade de definição de um projeto artístico de carácter mais especializado, definido de acordo com uma orientação inovadora e capaz de explorar segmentos ou nichos de mercado.

3.2. O significado da rede para os 5 Teatros

O que representa o projeto em rede para a atividade destes cinco Teatros? A avaliação desta questão implica que a olhemos numa perspetiva cruzada, ponderando em conjunto as evidências quantitativas (como faremos mais à frente) e as perceções e autoavaliações dos responsáveis das estruturas. Centramo-nos aqui nesta segunda dimensão, a partir das linhas que a análise das entrevistas revela como mais críticas e desafiantes.

Como vimos, a 5 Sentidos sustenta-se na convergência dos 5 Teatros e dos seus programadores e em torno de um conjunto de ideais programáticos e de um projeto comum – a promoção da criação contemporânea. Essa tradução assume no entanto em cada Teatro expressões próprias, em grau e em forma, em função das respetivas especificidades institucionais, organizacionais e programáticas. Como é encarada a participação na rede por cada um dos Teatros? Que aspetos principais, para além da reafirmação daquela convergência, são salientados pelos seus responsáveis e as suas equipas, quando convidados a elaborar sobre o que representa a rede para a atividade e a missão do respetivo Teatro?

Apresentamos abaixo um balanço sintético dos aspetos mais salientados pelas equipas dos vários Teatros, que, para efeitos expositivos, organizámos em três temas principais. Em cada um desses temas cruzam-se perceções e posicionamentos ora convergentes, ora divergentes.

1. O **contributo do projeto de programação em rede** para a atividade e a missão dos Teatros assume tonalidades e significados variáveis nas várias estruturas.

Para cada um deles, a programação em rede *acrescenta*. Ou seja:

- *soma espetáculos e projetos aos planos de programação de cada estrutura;*
- *possibilita a aposta em espetáculos e projetos que, para a estrutura, envolveriam um risco difícil de assumir individualmente (dos pontos de vista do encargo financeiro, da capacidade de produção, da adesão dos públicos);*
- *gera economias de escala pela partilha de custos;*
- *diversifica a oferta, por via do acesso a criações e projetos sugeridos pelos parceiros;*
- *estimula a inovação programática, o experimentalismo, o ensaio de novas opções;*
- *aumenta o alcance da difusão de algumas das criações em que a estrutura aposta, assegurando-lhes a exposição a públicos mais amplos e diversificados.*

Enunciadas genericamente por todas as equipas, estas mais-valias adquirem, no entanto, significados e expressões diversas nas várias estruturas. Embora em todas a programação em rede seja assumida como um *complemento à atividade programática regular*, o papel que esse complemento desempenha na missão de cada Teatro é variável: quer do ponto de vista quantitativo (efeito de incremento da oferta e das economias de escala), quer qualitativo (efeito de inovação e de diversificação), quer ainda do impacto no plano da receção por parte dos públicos e dos interlocutores de cada estrutura. Além disso, é também variável a avaliação das implicações que daí decorrem para o desempenho das missões específicas de cada Teatro. Nos testemunhos orais, os entrevistados reconhecem neste plano tanto aspetos positivos, como constrangimentos e questões dilemáticas. Nalguns casos, reconhece-se que a programação em rede tem *implicações relevantes sobre o perfil programático e a missão* dos Teatros. Essa transformação é considerada umas vezes como uma transformação positiva e qualificante e outras vezes como uma fonte de dilemas e constrangimentos, por exemplo na relação com os públicos, as comunidades locais e os interlocutores mais próximos. Noutros casos, prevalece uma avaliação que enfatiza mais a *continuidade e a convergência entre a programação em rede e a missão específica da estrutura*, valorizando-se em alguns aspetos os efeitos de extensão e de impacto acrescido do desempenho dessa missão.

Esta variabilidade de efeitos, perceções e avaliações reflete em primeira instância um dos aspetos críticos que o trabalho em rede implica. A variabilidade, em grau e qualidade, das formas de compatibilização entre a programação em rede e as características e missões dos diversos Teatros anuncia a natureza desigual das trocas estabelecidas no quadro da cooperação e, portanto, o empenho negocial que tem que ser continuamente feito entre os seus responsáveis, que nesse processo têm que ponderar em simultâneo os interesses e os projetos artísticos da rede e de cada estrutura.

2. **A relação com os públicos** representa uma dimensão especialmente sensível da missão dos Teatros e da sua estratégia de atuação. Nela se joga não apenas a

sustentabilidade das estruturas, mas também a legitimidade e a credibilidade dos seus projetos artísticos e dos seus programadores, seja junto da comunidade de pares, seja junto dos financiadores e das entidades tutelares, seja ainda junto da comunidade local em sentido mais largo.

A diversidade de perfis dos Teatros parceiros exerce aqui um efeito decisivo, com reflexos no modo como é encarada a integração da programação em rede na programação de cada estrutura. Nesta diversidade pesam vários aspetos.

Antes de mais, o enquadramento público ou privado dos Teatros, do ponto de vista da sua condição institucional, traz consigo responsabilidades distintas na relação com os públicos. São responsabilidades que remetem para a gestão financeira e de recursos; para os interlocutores perante quem os responsáveis têm que justificar opções programáticas e aplicação de recursos e financiamentos; e para o modo como essa condição interfere com a noção do serviço público a prestar. Esta é uma linha que traça uma distinção entre, de um lado, o Teatro Viriato, uma associação sem fins lucrativos, e os restantes parceiros, estruturas institucionalmente vinculadas à administração municipal.

Mas mais do que a questão da autonomia programática e de decisão que a condição institucional poderia implicar, o que sobressai como decisivo é o modo como ela se combina com os enquadramentos territoriais e socioculturais dos Teatros. É importante recordar a este respeito que, como têm mostrado todos os estudos sobre as práticas culturais, as instituições contam fundamentalmente com públicos recrutados localmente e que, face à reduzida dimensão das cidades em que operam e ao facto de ser pequena a proporção da população que frequenta com regularidade atividades artísticas, o campo de recrutamento de públicos por parte das estruturas localizadas fora de Lisboa e do Porto é restrito. Isso justifica que nessas estruturas a questão do relacionamento com os públicos se coloque de maneira diversa daquela que pontua nas estruturas localizadas em cidades como Lisboa.

Apesar de não ser um Teatro Municipal, os responsáveis pelo Teatro Viriato partilham com os seus congéneres dos outros Teatros localizados fora de Lisboa a mesma

preocupação de, nas cidades em que se inserem, terem a responsabilidade de serem as instituições de referência na programação das artes do espetáculo. Tem, por isso, que ponderar nas suas opções programáticas o *compromisso de atender às necessidades de acesso e formação cultural das comunidades locais*, consideradas na sua globalidade. Essa ponderação revela-se particularmente sensível no TMG, cuja condição de interioridade acarreta maiores dificuldades em beneficiar de complementaridades com Teatros localizados em zonas geograficamente próximas. Isso é também revelante no Teatro Viriato, no Centro Cultural Vila Flor e no Teatro Virgínia, embora nestes dois últimos casos a proximidade geográfica das áreas metropolitanas do Porto e Lisboa permita atuar tendo em conta a mais fácil acessibilidade das populações a uma oferta diversificada. Em sentido diverso, a localização do Teatro Maria Matos em Lisboa e o seu enquadramento institucional numa estrutura municipal (a EGEAC) que integra um leque diverso de equipamentos culturais, possibilita que este Teatro, face à diversidade da oferta local, possa incorporar, na sua estratégia programática, uma definição mais específica (e especializada) dos seus públicos-alvo e, portanto, uma preocupação menor em atingir públicos generalistas ou atender a procuras muito diversificadas.

Não obstante a congruência do projeto da rede com as filosofias artísticas dos cinco Teatros, estes condicionalismos suscitam desafios dilemáticos no que diz respeito ao enquadramento da programação em rede nas estratégias de relacionamento com os públicos – sobretudo para as estruturas em que manter algum ecletismo na oferta e ir ao encontro de procuras mais heterogêneas é preocupação mais central. Nos tópicos que emergem dos discursos dos entrevistados a este respeito, emergem aqui sobretudo três ordens de preocupações:

- *corresponder aos públicos fiéis à atividade do Teatro e assegurar que a programação em rede terá entre eles uma receção favorável;*
- *fazer da programação em rede um fator de mobilização de novos públicos e de confronto dos públicos habituais com projetos que lhes proporcionem novos horizontes de procura e receção;*

- *reduzir o risco de fraca adesão à programação em rede.*

São preocupações que revelam a necessidade, e por vezes a dificuldade, de adequar a adesão e a receção dos públicos à programação em rede, considerando em simultâneo o desempenho artístico, organizacional e financeiro de cada Teatro e o desempenho da rede. Elas combinam-se de formas diversas, quer em função do quadro de condicionalismos referidos atrás, quer da especificidade dos projetos programados em rede, suscitando hierarquias de prioridades variáveis entre os interesses das estruturas e os interesses da rede. Como veremos, isto explica uma parte das opções traçadas no que respeita à decisão sobre quais os projetos a coproduzir e partilhar em rede, assim como sobre quais os Teatros a envolver em cada um deles.

3. Finalmente, na avaliação do impacto da participação na rede sobre o **funcionamento e a identidade institucional dos Teatros** como organizações artísticas encontramos de novo elementos de convergência e distinção. A análise da programação em rede e do seu peso na atividade dos Teatros sugere desde logo essa mistura. Mais importante aqui é olhar o modo como, nas perceções e avaliações manifestadas pelas equipas das estruturas, se desenham modos de identificação entre estas e a 5 Sentidos.

A análise das entrevistas permite reter um conjunto de tópicos essenciais, que sintetizam as principais fórmulas com base nas quais é qualificada a relação funcional e identitária entre as estruturas e a 5 Sentidos:

- *a programação em rede dá um contributo decisivo para a atividade e o perfil programáticos da estrutura;*
- *a programação em rede introduz novidade e gera efeitos de inovação na oferta programática da estrutura, qualificando-a;*
- *a programação em rede dá um contributo suplementar para a atividade programática da estrutura;*
- *a programação em rede não altera o perfil programático da estrutura, dando-lhe continuidade;*

- *a participação na rede concorre pouco, do ponto de vista estrutural, para a modificação de hábitos e processos de trabalho na estrutura, nos planos organizacional e administrativo;*
- *a participação na rede concorre para a modificação de hábitos e processos de trabalho de programação artística;*
- *a identidade da rede não se confunde com a identidade da estrutura;*
- *a rede não interfere com a identidade institucional da estrutura;*
- *a rede é um elemento relevante da identidade institucional da estrutura.*

Este conjunto de tópicos qualificativos, que emergem no modo como, no seu discurso, os entrevistados elaboram em torno do que representa a rede para as respetivas estruturas, enunciam estatutos, impactos e significados heterogéneos. Uma vez mais, deve recordar-se que prevalece em todas as estruturas um sentido forte de convergência e o compromisso em torno da 5 Sentidos e do seu projeto. A rede tem um projeto próprio, com autonomia relativa do ponto de vista das suas metas culturais. Esta heterogeneidade de entendimentos não contradiz essa convergência, reflete antes o modo como, em cada Teatro, a participação na rede é integrada no seu funcionamento, na sua missão e na sua identidade.

Os quatro primeiros tópicos sugerem enquadramentos distintos da programação em rede na programação global dos Teatros. Para as estruturas parceiras em que a programação em rede *representa um contributo decisivo para a respetiva atividade programática* (que pode ser mesmo fundamental para a sustentabilidade organizacional), esse contributo é equacionado ora do ponto de vista da quantidade, por garantir a *regularidade* da oferta, ora do ponto de vista da qualidade, por introduzir projetos que são *inovadores e diversificam e qualificam* o perfil da oferta e do projeto artístico. Noutros casos, a programação em rede representa apenas um *suplemento programático*, que permite no entanto *prolongar e amplificar* o alcance, a eficácia e os efeitos da missão artística dos Teatros.

Vale a pena, neste domínio, ter em conta que nos vários Teatros a cooperação em rede no âmbito da 5 Sentidos é articulada com outros projetos em cooperação

interinstitucional, seja no âmbito de redes igualmente formalizadas, seja no âmbito de colaborações de cariz mais informal ou pontual. No Teatro Maria Matos e no Teatro Viriato a colaboração em redes formalizadas tem menor expressão na definição das estratégias organizacionais e programáticas, sendo a 5 Sentidos a única rede nacional que integram. Isso não impede que a cooperação interinstitucional seja uma componente relevante da atividade e da missão que desempenham, nomeadamente através da participação em redes internacionais. No caso do Teatro Municipal da Guarda, é de assinalar a aposta privilegiada na relação de cooperação com Teatros das regiões espanholas de Castela e Leão. Ao contrário, a experiência de trabalho em redes formalizadas é maior no Centro Cultural Vila Flor e no Teatro Virgínia, constituindo neste último caso uma componente decisiva da estratégia de funcionamento organizacional do Teatro e da definição da sua programação e do seu projeto artístico.

Na verdade, o que encontramos aqui são variações em torno de um dos aspetos que, no plano organizacional e da estratégia artística, alimenta há muito, como referimos atrás, a dinâmica de funcionamento da esfera cultural, e que tem ganho maior expressão formal em Portugal nos anos mais recentes. A cooperação em rede constitui-se como meio decisivo para as estratégias de atuação organizacional e artística dos agentes culturais, sendo utilizadas nesse plano de modos muito diversos. Ao lado do seu relevo como plataforma de cooperação com um projeto e um conjunto de objetivos autónomos, o caso da 5 Sentidos é por isso também revelador do potencial das redes para a consolidação das estratégias das organizações culturais.

O quinto e o sexto tópicos elencados acima remetem para o papel que é reconhecido à participação na 5 Sentidos na (re)definição dos processos de trabalho dos Teatros, seja no plano organizacional, seja no plano da programação. Retomaremos esta questão mais à frente, ao olharmos o processo de funcionamento da rede e o modo como nele se processou a cooperação programática, administrativa e técnica.

O que importa salientar aqui, seguindo os testemunhos dos entrevistados, é a constatação dominante de que o *impacto que a participação na rede tem na organização dos processos administrativos e técnicos dos Teatros é, de forma geral,*

relativamente limitado. Nalguns casos esta questão suscita mesmo uma *apreciação desiludida face às expectativas* de novas aprendizagens e partilhas de conhecimento administrativo, técnico e organizacional. Ainda assim, e embora variando de estrutura para estrutura, esse impacto é reconhecido como particularmente relevante em dois domínios específicos: a *gestão do relacionamento com os programas de financiamento* e as *estratégias de trabalho dos serviços educativos e das componentes formativas* dos Teatros. No que respeita ao efeito da participação na 5 Sentidos sobre as *metodologias do trabalho de programação* em cada Teatro, a *variabilidade* é grande. Ao lado de programadores para quem a experiência de programação em rede alimentou *formas de repensar o trabalho de programação*, outros não reconhecem esse tipo de efeitos e projetam a sua ação programática na rede como uma extensão das suas práticas habituais.

Finalmente, os últimos três tópicos qualificam o modo como é encarada a articulação entre a identidade da rede e a identidade institucional de cada um dos teatros. Aqui, prevalece claramente o compromisso forte de todos os parceiros com a *identidade das respetivas instituições*, assim como com a sua *imagem pública*. Encontramos um entendimento geral de que a 5 Sentidos não interfere, nem deve interferir, com a identidade de cada Teatro, que o singulariza e marca a sua posição e o seu estatuto no contexto cultural local, nacional e internacional. Mas também no contexto social mais amplo.

O compromisso determinado com a ideia de uma *identidade institucional vincada e forte*, que encontramos transversalmente nas entrevistas, assinala a importância que esse aspeto tem na afirmação da legitimidade e da reputação artística e institucional das organizações e dos agentes culturais. Joga-se nesse plano uma economia de reconhecimentos que é decisiva para as organizações e os seus líderes e programadores, como acontece de forma geral na esfera artística (Menger, 2009; Borges e Costa, 2012). Uma identidade e uma imagem fortes são fundamentais para o reconhecimento pelos pares, pelos públicos, pela comunidade local, pelos

financiadores e as tutelas, pela sociedade em termos mais amplos. E são também o reflexo da excelência e solidez do trabalho cultural que elas realizam.

Essa identidade forte que os 5 parceiros valorizam, suportada na reputação artística dos seus programadores, nos projetos artísticos dos Teatros, na sua robustez organizacional e na sua implantação territorial, foi de resto, como vimos, um aspeto estruturante do projeto de cooperação em rede formalizada. Desse ponto de vista, mais do que o concurso da identidade da rede para a identidade dos Teatros, é esta última que confere credibilidade à primeira.

Isto não impede, no entanto, que, embora de modo diverso, os entrevistados reconheçam que também a participação na rede tem efeitos relevantes na afirmação da identidade e da imagem pública das respetivas estruturas. Esses efeitos desdobram-se em planos diversos, distintamente valorizados pelos vários entrevistados: efeitos de qualificação organizacional, programática e artística, que reforça a capacidade de implantação cultural e territorial das estruturas e, portanto, a sua afirmação identitária; efeitos de credibilização e reconhecimento acrescidos, por via da associação com parceiros com reputação firmada; efeitos de amplificação da divulgação da identidade e da imagem das estruturas, por via da circulação dos projetos e da sua visibilização pública em territórios mais amplos, na comunicação social, junto de um espetro mais alargado de agentes culturais e de públicos.

Mais do que uma eventual tensão entre a identidade das estruturas e a identidade da rede, o que na verdade os entrevistados valorizam é a importância de preservar e reforçar ambas e rentabilizar as associações entre elas, com benefícios mútuos. Este aspeto, como veremos, sinaliza uma dimensão em que o projeto da rede ficou aquém da expectativa dos parceiros, por no processo de trabalho conjunto a identidade específica da rede ter sido menos enfatizada e divulgada do que consideram desejável.

4. A REDE EM AÇÃO: FUNCIONAMENTO, DESEMPENHO E RESULTADOS CULTURAIS DA 5 SENTIDOS

4.1 A relação com o programa de financiamento e as CCDRs

O financiamento da rede no âmbito do apoio do QREN: entre a oportunidade e o constrangimento

A relação administrativa e financeira com o programa de financiamento foi a dimensão mais crítica 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, um fator problemático, gerador de dilemas e de constrangimentos, que se revelaram em alguns aspetos e momentos limitativos, ou mesmo inibidores, do desempenho e da concretização plena dos objetivos planeados.

O carácter problemático da relação com o programa de financiamento, que se prolongaria num relacionamento complexo e difícil, do ponto de vista técnico e administrativo, com as entidades gestoras do financiamento (as CCDRs), reveste aspetos diversos, como procuraremos mostrar. Mas tem origem, em larga medida, na precária adequação do programa ao setor cultural e às atividades que se propunha apoiar.

Vimos atrás que a inclusão de uma medida de financiamento à programação cultural em rede, integrada no domínio mais amplo do apoio às Redes de Equipamentos Culturais, foi feita sob um razoável vazio de enquadramento numa formulação de política que explicitasse critérios, orientações estratégicas e metas especificamente dirigidas ao setor. Na filosofia e no enunciado programático e normativo do QREN, a cultura ocupava um estatuto manifestamente secundário e subsidiário. As formulações programáticas contidas quer na documentação geral do QREN e dos Programas Operacionais Regionais, quer na documentação especificamente dirigida à medida

para as Redes de Equipamentos Culturais, sujeitava predominantemente o apoio à atividade cultural a objetivos instrumentais, relacionados com o desenvolvimento, a qualificação e a coesão territorial, e era parco na consideração de objetivos especificamente culturais e artísticos. Aquilo que de mais substantivo se apreende nas formulações contidas nesses documentos bebe nas formulações gerais que sustentavam as medidas de política cultural que vinham sendo desenvolvidas em torno da constituição de redes nacionais de equipamentos, numa tónica privilegiadamente centrada na dimensão de infraestruturização. Nas linhas programáticas diretamente dirigidas à medida Rede de Equipamentos Culturais reproduzem-se as mesmas formulações, enfatizando genericamente os objetivos de reforço da capacidade das estruturas culturais, de melhoria das condições de acesso das populações à fruição cultural e de alargamento e formação de públicos. Sobre aspetos especificamente relacionados com as dinâmicas, as necessidades e as condições de funcionamento, qualificação e desenvolvimento do setor cultural e artístico e dos seus agentes e instituições os documentos são praticamente omissos.

Apesar disso, a inclusão de medidas de apoio à atividade cultural, e nomeadamente da medida vocacionada para as redes de programação, criou uma oportunidade relevante para o setor cultural e artístico, tanto mais quanto foi acionada num contexto de crise e de agravamento das condições de sobrevivência das organizações culturais. Na verdade, e como mostra o trabalho de Isabel André e Manuel Santos (2013), o QREN possibilitou um investimento num número de projetos e atividades culturais que não é desconsiderável, apesar de não contrariar a tendência de desvalorização relativa do setor nas prioridades de investimento público e de dispersar os apoios por linhas e medidas diversas, privilegiadamente dirigidas a outros setores ou a metas estratégicas que esses outros setores estão em melhores condições de satisfazer.

A importância da medida de apoio à programação cultural em rede é reconhecida por todos os interlocutores entrevistados neste estudo, que, globalmente, a valorizam muito positivamente, pela *oportunidade que criou para a dinamização e a qualificação do setor cultural e artístico*. Essa valorização é inclusivamente feita por contraste com

medidas anteriores, como as lançadas no âmbito do POC, que, como também vimos, apesar de ter sido dirigido especificamente à área da cultura, acabou por condicionar muito as possibilidades de acesso a apoios por parte das organizações e dos agentes culturais – sobretudo para efeitos de programação artística.

A par da oportunidade criada, no entanto, a falta de enquadramento consistente do setor cultural na formulação do QREN, sobretudo do ponto de vista da sua orgânica e das suas lógicas normativa e procedimental, criou sérios constrangimentos e limitações à eficácia das medidas – pelo menos se pensarmos nessa eficácia em termos de qualificação, dinamização e desenvolvimento da esfera cultural e artística. O QREN é um programa matricialmente formatado para outro tipo de atividades e setores e, portanto, pouco adaptado às particularidades da atividade artística e às formas organizacionais que prevalecem no mundo da cultura. Mais do que o razoável vazio programático e estratégico que envolveu a inclusão da cultura no programa, o problema residiu 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).

Neste plano, a insensibilidade do modelo de gestão do QREN para as especificidades do setor e a ausência de integração de orientações estratégicas, normativas e procedimentais adaptadas à realidade nacional da cultura, gerou, no caso específico do apoio às redes de programação cultural, um conjunto de dilemas, constrangimentos e problemas de ordem prática às organizações artísticas. As normas e os processos administrativos e técnicos regulamentados (tanto para a candidatura como para a execução dos projetos) estavam insuficientemente preparados para lidar com operações de caráter iminente imaterial, como são os projetos artísticos que as redes se propõem produzir, apresentar, pôr a circular. Embora estes projetos se materializem em ações concretas e expressões físicas, que têm igualmente que ser planeadas, orçamentadas, executadas e pagas, essa materialização ocorre de formas diversas e de acordo com lógicas distintas das que prevalecem noutros setores, ou

mesmo no setor cultural quando o que está em causa é o financiamento de infraestrutura: edifícios ou equipamento.

Resulta daqui uma série de desajustamentos normativos e práticos que, como veremos, se manifestam em planos diversos (critérios de elegibilidade, de orçamentação e execução orçamental, de calendarização da execução de projetos, de tipificação de operações...) e condicionam a eficácia prática da medida. Acresce que as entidades que gerem a aplicação da referida medida (as CCDRs) atuam com base em procedimentos técnicos normalizados por referência à relação preferencial e à experiência longa com entidades que operam em outros setores, escasseando a experiência e as competências técnicas específicas para atuar junto do setor cultural. Deste ponto de vista, um maior envolvimento na formulação e aplicação das medidas do QREN por parte dos organismos públicos e governamentais responsáveis pela cultura, assim como de consultores com experiência e conhecimento prático no mundo das artes, poderia ter resultado numa melhor adequação às especificidades do setor. O défice de intervenção da política cultural pública é, aqui, assinalável.

Os desajustamentos acentuam-se ainda porque, do outro lado, grande parte das organizações artísticas estão pouco apetrechadas, tanto do ponto de vista dos recursos humanos e das qualificações técnicas, administrativas e financeiras, como do ponto de vista da sua experiência, para lidar com normas regulamentares e procedimentos como os que caracterizam o QREN – e, mais genericamente com programas comunitários. Este mesmo aspeto é assinalado nos vários estudos e diagnósticos sobre o setor cultural em Portugal (Santos, 1998 e 2005; Mateus & Associados, 2013; Ferreira, Gomes e Casaleiro, 2011), que identificam a “falta de competências de gestão e administração” (OAC, 2005: 68, 70) como uma das principais carências do setor. É uma lacuna que se revela particularmente problemática num contexto em que o acesso a financiamento exige cada vez mais a relação com programas e entidades financiadoras que operam com critérios de normalização formatados por referência a modelos de gestão de teor predominantemente empresarial ou baseados nas regulamentações comunitárias, que exigem um domínio

apurado de normas e procedimentos burocráticos complexos, que para muitas organizações culturais são excêntricos em relação aos objetos principais da sua atividade. Disso é sintomática a fraca expressão quantitativa de projetos apresentados por organizações portuguesas a financiamentos europeus dirigidos ao setor cultural, que tem na dificuldade de lidar com as exigências e os procedimentos das candidaturas e da gestão dos projetos uma das suas razões (Santos, 2005).

A experiência da 5 Sentidos é exemplar destes problemas e desajustamentos, que ocorrem em consequência dos desencontros entre:

- os critérios, as normas e as exigências administrativas e de gestão financeira da *medida de financiamento*;
- as lógicas, os critérios e os processos de atuação organizacional das *CCDRs* como gestoras da execução da medida;
- as lógicas e os processos de atuação organizacional dos *Teatros* e as respetivas competências e experiências.

No desenvolvimento do trabalho em rede, dos desencontros entre estas três partes resultam uma série de questões problemáticas, que afetam quer o *funcionamento de cada Teatro*, quer o *funcionamento da rede* e se colocam, em ambos os casos, em três planos diferenciados:

- na *gestão administrativa, financeira e organizacional* da atividade;
- na *gestão da relação administrativa e financeira com as entidades gestoras do financiamento*;
- no desenvolvimento dos *projetos artísticos* e, conseqüentemente, nos seus resultados.

Procuramos, de seguida, detalhar em que aspetos concretos, e com que efeitos, se traduziram estes desencontros. Começamos por descrever sinteticamente a lógica do processo administrativo e técnico que o programa de financiamento implicava para,

depois, nos centrarmos nos dilemas e constrangimentos que a gestão desse processo implicou.

A lógica processual do programa de financiamento

As dificuldades de procedimento, no plano administrativo, começaram logo no processo de candidatura à medida de financiamento, que foi marcado por um fator adicional de complexificação. O projeto da 5 Sentidos envolvia Teatros integrados em regiões tuteladas por diferentes CCDRs: CCDR Centro (Teatro Virgínia, Teatro Viriato e Teatro Municipal da Guarda), CCDR Norte (Centro Cultural Vila Flor) e CCDR Lisboa e Vale do Tejo (Teatro Maria Matos). Por essa razão, a candidatura devia ser organizada como um projeto inter-regional, o que implicava a interlocução simultânea com as três CCDRs.

O processo de candidatura deveria ser realizado em dois passos sucessivos. Num primeiro momento, e em resposta ao edital de abertura do concurso, a candidatura global da rede, elaborada como um programa de ação conjunto (o programa que caracterizámos atrás), deveria ser submetida pela entidade líder da rede (no caso o Teatro Municipal de Torres Novas - Teatro Virgínia) à CCDR da respetiva região de inserção (no caso, a CCDR Centro). Esse projeto seria avaliado pelo seu mérito e a sua adequação global aos objetivos programáticos da medida por um júri designado pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional, em articulação com os órgãos do (então) Ministério da Cultura, de modo a integrar não apenas responsáveis dos Programas Operacionais, mas também peritos na área da cultura.

Uma vez que o financiamento seria diretamente atribuído a cada Teatro pela CCDR da respetiva região, o processo implicava uma segunda fase. Depois de avaliada e aprovada a candidatura conjunta da rede, cada Teatro deveria submeter autonomamente à CCDR da respetiva região um projeto específico (uma segunda candidatura), com a programação e a orçamentação detalhada das componentes específicas do projeto que lhe caberia operacionalizar e custear. Este projeto seria de novo objeto de apreciação e avaliação por uma comissão criada pela CCDR, agora

centrada sobretudo em questões de carácter técnico e administrativo, relacionadas com a elegibilidade das despesas orçamentadas e a adequação das operações a realizar às regras da medida de financiamento. Este processo poderia implicar pedidos de esclarecimento e acertos aos projetos submetidos, de modo a assegurar essa adequação. Apenas após a aprovação dos projetos autónomos de cada parceiro da rede, seriam celebrados contratos individuais (entre cada Teatro e a CCDR correspondente), que estabeleciam as condições de execução das operações a financiar.

Só depois da celebração dos contratos os pedidos de pagamento poderiam começar a ser feitos e o financiamento a ser processado. Também este procedimento implicava a avaliação técnica e a aprovação, por parte das equipas das CCDRs, da adequação das operações e da elegibilidade das despesas constantes nos pedidos de pagamento, prevendo-se de novo a possibilidade de pedidos de esclarecimentos e de eventuais retificações.

Problemas e constrangimentos na gestão administrativa e técnica do funcionamento da rede

Que constrangimentos e dificuldades emergiram, na relação entre os Teatros e as CCDRCs, no quadro desta lógica processual? Procuramos sintetizá-los esquematicamente em 4 grupos de tópicos principais, construídos, uma vez mais, com base na análise conjunta da documentação e das entrevistas realizadas às equipas dos Teatros e das CCDRs.

PROBLEMAS E CONSTRANGIMENTOS DA RELAÇÃO ENTRE TEATROS E CCDRS ENUNCIADOS PELOS ENTREVISTADOS (TÓPICOS DE SÍNTESE)

DO LADO DOS TEATROS	DO LADO DAS CCDRS
<p><i>Deficiente adequação das regras e dos instrumentos do modelo de gestão da medida de financiamento ao setor cultural e artístico</i></p>	<p><i>Ausência de orientações políticas, técnicas e administrativas claras relativas ao setor cultural e artístico</i></p>
<p><i>Dificuldades geradas pelo programa de financiamento criam constrangimentos financeiros às estruturas e condicionam execução do projeto em rede, com prejuízo para o tempo e recursos dedicados à atividade de programação</i></p>	<p><i>Falta de enquadramento da medida por parte da Secretaria de Estado da Cultura e dos organismos estatais responsáveis pelo setor cultural e artístico</i></p>
<p><i>Falta de experiência e insuficiente preparação técnica de algumas estruturas culturais para corresponder rápida e eficazmente às regras da medida de financiamento e às exigências da contratação pública</i></p>	<p><i>Deficiente adequação das regras e dos instrumentos do modelo de gestão do QREN ao setor cultural e artístico</i></p>
<p><i>Disparidades e incongruências entre CCDRs na definição e aplicação das regras e dos critérios de gestão da medida, assim como de procedimentos administrativos e técnicos</i></p>	<p><i>Regras das medidas de financiamento QREN mais adaptadas a projetos materiais e de infraestruturação do que a projetos imateriais</i></p>
<p><i>Morosidade processual das CCDRs na avaliação e aprovação das candidaturas, nas respostas aos pedidos de esclarecimento, na avaliação e aprovação das despesas propostas, na concretização dos pagamentos</i></p>	<p><i>Regras de procedimento (nomeadamente do ponto de vista da elegibilidade das despesas e das atividades financiadas) determinadas por normativas comunitárias e por exigências das normas da contratação pública</i></p>
<p><i>Excessiva complexidade burocrática dos processos de gestão dos projetos e dos procedimentos de avaliação das atividades e despesas</i></p>	<p><i>Escassa experiência e conhecimento dos técnicos em relação ao setor cultural e artístico</i></p>
<p><i>Excessiva complexidade e desadequação dos instrumentos de gestão às atividades culturais e artísticas, nomeadamente das plataformas informáticas de processamento de informação</i></p>	<p><i>Complexidade e extensão das medidas aplicadas no âmbito do QREN, geradoras de dificuldades para analisar e despachar em prazos curtos candidaturas, processos administrativos, pedidos de esclarecimentos e de pagamento.</i></p>
<p><i>Escassa experiência e conhecimento dos técnicos das CCDRs em relação ao setor cultural e artístico</i></p>	<p><i>Deficiente conhecimento das regras e dos requisitos da medida de financiamento por parte das estruturas culturais</i></p>
<p><i>Disponibilidade e sensibilidade variável dos técnicos e dos responsáveis pela gestão da medida aos problemas processuais que foram surgindo e às necessidades de adaptação de regras e procedimentos</i></p>	<p><i>Insuficiente preparação das estruturas culturais para corresponder aos critérios administrativos, técnicos e financeiros da medida de financiamento</i></p>
<p><i>Rigidez das CCDRs na gestão dos processos / Flexibilidade negocial e adaptativa das CCDRs na gestão dos processos</i></p>	<p><i>Morosidade das respostas das estruturas culturais aos pedidos de esclarecimento das entidades gestoras e demoras no cumprimento das exigências normativas</i></p>
<p><i>Modelos de gestão da medida obriga a reprogramações e impede realização de alguns projetos</i></p>	<p><i>Disponibilidade variável das estruturas culturais para adaptação de procedimentos às exigências do programa de financiamento</i></p>

1) *Incongruências da articulação inter-regional*

O carácter inter-regional da 5 Sentidos obrigou a lidar em simultâneo com 3 CCDRs, que atuavam com *diversidade de critérios, de instrumentos e de regras de procedimento*, não havendo uma articulação prévia que criasse *mecanismos de gestão integrada* dos projetos em rede. Isto significou que, tanto no processo de candidatura, como depois no planeamento e na execução dos projetos partilhados, os Teatros tiveram que lidar com *critérios e procedimentos diferentes*, por exemplo em relação à avaliação da adequação das operações planeadas, à elegibilidade das despesas orçamentadas ou aos requisitos administrativos a satisfazer. Em múltiplas circunstâncias, esta disparidade representou um *obstáculo à coprodução e à partilha de programação*, por um mesmo projeto artístico ser, por exemplo, diferentemente avaliado do ponto de vista da elegibilidade orçamental por CCDRs distintas – o que, no limite, podia impedir a sua concretização. Acresce que este modelo de funcionamento dificultou a definição, no interior da rede, de procedimentos administrativos e financeiros partilhados e integrados, com prejuízo para a rentabilização das economias de escala permitidas em teoria pelo trabalho em rede.

2) *Disparidade entre as regras, as práticas e as rotinas administrativas das CCDRs e dos Teatros*

A deficiente adequação dos critérios de processamento administrativo e financeiro do QREN à especificidade do setor cultural e das ações imateriais traduziu-se na *dificuldade de integrar nos instrumentos e nas rotinas normalizadas das CCDRs* (modeladas, para assegurar a conformidade legal e administrativa com os princípios da contratação pública e as normas comunitárias que enquadravam o QREN, por referência a outros setores de atividade e a outros tipos de organizações) as operações e tipos de despesas submetidas pelos Teatros (por seu turno modeladas de acordo com as práticas prevalentes no setor artístico). Um exemplo ilustrativo: a contratação de um espetáculo específico de um criador singular, escolhido para integrar a programação da rede, não pode obedecer a critérios de consulta no

mercado de serviços concorrentes, como acontece na contratação de serviços para operações de teor eminentemente material, em outros setores. Outros exemplos remetem para a disparidade entre os dois tipos de interlocutores na tipificação de rubricas de despesa ou para a incapacidade da plataforma eletrónica de gestão de informação adotada pelas CCDRs, normalizada numa forma excêntrica à atividade cultural, integrar operações e despesas propostas pelos Teatros.

No interior da rede, estas disparidades causaram inúmeras dificuldades de adaptação, percebidas e vividas pelas próprias equipas com *perplexidade, incompreensão e insatisfação*, como revelam os testemunhos em entrevista. A experiência de trabalho de alguns dos Teatros no âmbito de redes europeias proporcionava evidência prática de que, apesar do carácter burocratizado dos processos, que também nessas experiências se manifestava, era possível trabalhar com metodologias e modos de gestão administrativa e financeira mais favoráveis, simplificados e sensíveis às especificidades do setor cultural e artístico.

Os problemas, no entanto, não eram apenas de disparidade de forma e de inadequação processual, mas também de *desencontro de competências e saberes*. Como os próprios técnicos e responsáveis das CCDRs reconhecem, as equipas que faziam a gestão do programa tinham *pouco saber especializado e escassa experiência de lidar com o setor cultural* e atuavam de acordo com rotinas que dificultavam o processamento das especificidades do setor ou a adaptação das regras e dos instrumentos administrativos a essas especificidades. Este reconhecimento, no entanto, não é generalizado. Ele é enfatizado sobretudo pelos responsáveis da CCDRC, que no desenvolvimento da relação com a 5 Sentidos revelaram também maior disponibilidade e flexibilidade para encontrar soluções que permitissem a adequação das regras e dos instrumentos normativos às especificidades e necessidades dos Teatros. Na CCDRLVT prevalece uma visão centrada na normatividade dos regulamentos e no carácter imperativo do cumprimento de critérios e regras estabelecidas pelos organismos comunitários, que devolve às entidades que usufruem de financiamento a responsabilidade de se adequarem a esses imperativos. Em ambas,

no entanto, se expressa um problema que já atrás enfatizámos: o fraco envolvimento dos organismos governamentais que tutelam a cultura, que poderiam desempenhar um papel facilitador e agilizador dos processos, seja no plano da assessoria às equipas técnicas responsáveis pela aplicação e gestão das medidas de financiamento, seja no da mediação do relacionamento com as organizações culturais. Este é, aliás, um aspeto reforçado pelos próprios responsáveis e técnicos das CCDRs, que referem ter que trabalhar sem critérios ou linhas de orientação específicas para o setor cultural. Assinalam a ausência de enquadramento da sua atividade por parte dos organismos responsáveis pela política cultural, nomeadamente a Secretaria de Estado da Cultura.

Na sua leitura do processo, referem igualmente, do outro lado, a falta de experiência e a insuficiência de competências administrativas e financeiras dos Teatros para adaptarem os seus procedimentos organizacionais aos requisitos formais do programa de financiamento. Essas insuficiências, que são também reconhecidas por alguns dos membros das equipas dos Teatros (sobretudo aqueles a quem cabem as responsabilidades técnicas pela gestão administrativa e financeira), sinalizam as debilidades que, nesse campo, os diagnósticos sobre o setor em Portugal têm apontado às organizações artísticas, como referimos atrás.

Trata-se aqui, portanto, não apenas de disparidades de critérios e de desadequação das regras do QREN ao universo das artes, mas também de descoincidências entre duas culturas organizacionais distintas e de carências de competências que, de parte a parte, facilitem a agilização de soluções desbloqueadoras.

3) Descontrolo dos calendários de desenvolvimento do projeto

A complexidade burocrática e processual do concurso e da execução do projeto refletiu-se de forma muito problemática nos seus *calendários de desenvolvimento*. A fase de candidatura foi deste ponto de vista a mais complicada e a que mais efeitos condicionantes teve sobre o projeto. Esse facto, de resto, suscitou tomadas de posição públicas por parte da rede, denunciando os atrasos dos processos e os problemas de

sustentabilidade que eles causavam, quer à atividade da rede, quer, de forma mais ampla, à estabilidade financeira e programática dos próprios Teatros.

A candidatura do projeto global da 5 Sentidos foi submetida ainda em 2009 e os contratos de financiamento entre os Teatros e as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais Regionais foram apenas concluídos em outubro de 2011, pelo que, para efeitos práticos, apenas em 2012 o acesso ao financiamento foi disponibilizado. Neste longo período, as fases processuais previstas (avaliação e aprovação do projeto global, submissão dos projetos individuais de cada Teatro às respetivas CCDRs, apreciação, revisão e aprovação destes projetos, concertação final dos detalhes dos projetos e dos contratos) prolongaram-se muito para lá dos calendários previstos. Daí decorreram implicações dilemáticas para a rede, cuja programação fora planeada para se iniciar em 2009 e ser concluída em 2012. Os *atrasos dos prazos previstos* ocorreram não só com os calendários de apreciação e decisão das candidaturas, que foram sendo sucessivamente adiados por vários meses, mas também com os processos de negociação da conformidade dos projetos às regras do programa, para efeitos de celebração de contratos.

As razões para este descontrolo dos calendários previstos são de ordem variada, mas refletem essencialmente os problemas identificados nos dois pontos anteriores. Do lado das CCDRs, a demora na apreciação dos projetos e os adiamentos sucessivos dos prazos de decisão justificam-se, a par com o volume de trabalho que a gestão global do QREN implicava, pela dificuldade em lidar com a *quantidade e a complexidade da informação* e com as *especificidades administrativas e financeiras dos projetos culturais*, no quadro das rotinas e dos instrumentos normalizados para gerir a aplicação do programa. Essas dificuldades foram ainda agravadas pela necessidade de lidar, caso a caso, com as incongruências resultantes das diferentes formas de atuação das várias CCDRs. Os técnicos das equipas das CCDRs reconhecem a *escassa preparação para lidar com projetos culturais*, de índole eminentemente imaterial, apontando quer a carência de pessoas com experiência nesse domínio, quer a insuficiente adaptação prévia dos processos de gestão, nisso convergindo com o

diagnóstico das equipas dos Teatros. Mas apontam também a *falta de experiência e a insuficiente preparação técnica e administrativa dos Teatros* para irem ao encontro das regras do programa e se adaptarem aos procedimentos normalizados numa base universal. Esse facto tornou as suas respostas aos pedidos de esclarecimento demoradas e prolongou as negociações com vista ao estabelecimento de bases comuns de conformação aos requisitos normativos e legais. Este é um aspeto que é também reconhecido por alguns dos membros das equipas dos Teatros, em particular aqueles que detêm maior responsabilidades no plano da gestão administrativa e financeira das estruturas e que revelam maior experiência em lidar com programas de financiamento de enquadramento comunitário.

4) Implicações sobre o projeto e o trabalho em rede

O conjunto de condicionalismos acima descritos teve implicações profundas quer no desenvolvimento e nos resultados do projeto de programação em rede, quer na própria atividade autónoma dos Teatros. Essas implicações podem ser sintetizadas nos aspetos elencados de seguida.

Do lado da atividade da rede:

- *Forte condicionamento dos planos de programação, dificultando uma planificação adequada e obrigando a reprogramações que sobrepujaram aos princípios programáticos do projeto artístico da rede critérios relacionados com a precariedade e a indeterminação das condições de financiamento e a alteração forçada dos calendários de execução.*
- *Abandono de projetos planeados, tanto no plano da programação artística, como em áreas complementares (relação com a comunidade, comunicação, promoção), por incapacidade de assegurar antecipadamente a sua sustentabilidade financeira, com fortes efeitos negativos, por exemplo, nos projetos de coprodução.*
- *Comprometimento da coerência do projeto artístico da rede e da concretização plena dos seus objetivos programáticos.*

- *Trabalho de programação e de gestão administrativa e financeira da rede realizado em contexto de forte incerteza.*
- *Limitações à troca e partilha de informação e procedimentos administrativos entre os parceiros da rede, em virtude da diversidade de critérios normativos e procedimentais das várias CCDRs.*
- *Dificuldades de relacionamento com os artistas convocados para o trabalho em rede, em virtude dessa incerteza e das exigências normativas do programa de financiamento.*
- *Condicionamento do trabalho em rede, nas suas múltiplas vertentes, à prioridade de gerir os problemas de financiamento e as negociações de carácter administrativo, financeiro e burocrático com as entidades gestoras do programa.*
- *Emergência de tensões entre as estruturas parceiras, decorrentes quer da pressão mútua para encontrar soluções programáticas e financeiras para compensar a incerteza e os atrasos de financiamento à rede, quer da necessidade de renegociar linhas de orientação programática e planos de ação em condições adversas.*

Do lado da atividade dos Teatros:

- *Integração de fatores de incerteza, indeterminação e exposição ao risco na atividade de programação e na gestão financeira e administrativa.*
- *Problemas de sustentabilidade financeira e de mobilização de recursos para suportar projetos artísticos sem garantias prévias de financiamento adequado e atempado.*
- *Necessidade de afetação de trabalho e recursos humanos adicionais à gestão administrativa da participação na rede.*

Este elenco de efeitos mostra o quanto a complexidade burocrática e processual imposta pelo modelo de gestão do QREN, o prolongamento do processo de candidatura e o adiamento da disponibilização do financiamento obrigaram a rede a trabalhar num contexto de enorme *incerteza*, fortemente comprometedor de uma planificação adequada e do estabelecimento de compromissos com artistas e projetos

a incluir na programação. A situação, como se disse, tinha efeitos não só sobre a rede, mas sobre os próprios Teatros que, face aos compromissos assumidos para a programação em rede, foram avançando com realizações e sendo forçados a suportar custos autonomamente, perante o adiamento da disponibilização das participações do FEDER. Em comunicado de imprensa do final de março de 2011, a rede dava conta da situação financeiramente crítica gerada neste quadro, que colocava os Teatros perante um cenário financeiro extremamente difícil. Por essa altura, os teatros tinham já realizado investimentos da ordem dos 700.000 € com projetos em rede, aguardando uma participação do FEDER de cerca de 560.000 €, que se viam forçados a cobrir pelos seus próprios meios por tempo indeterminado, no quadro uma tesouraria já frágil.

A incerteza estendeu-se a todo o processo de financiamento da rede, em consequência das demoras na negociação e aprovação dos orçamentos e das despesas associadas aos vários projetos a incluir na programação. O projeto original da 5 Sentidos previa distribuir a programação em rede entre 2009 e 2011; em consequência das necessidades de recalendarização, a execução do projeto prolongou-se até 2013.

O desenvolvimento do trabalho em rede foi assim fortemente condicionado pelas circunstâncias ditadas pelo programa de financiamento e a relação com as respetivas entidades gestoras. Nesse processo, em que se revelaram dificuldades adaptativas de parte a parte, houve *aprendizagens mútuas*, geradas pelas negociações e as adaptações que se foram processando entre os dois lados – os Teatros e as CCDRs. Isso é reconhecido por ambos, nos testemunhos obtidos em entrevista. Mas, apesar disso, prevaleceram efeitos comprometedores e limitadores da atividade da rede, com consequências quer para o desenvolvimento pleno do seu projeto programático, quer para as suas formas de trabalho cooperativo.

No primeiro plano, o contexto de incerteza ditou abandono de projetos, revisões sucessivas de planos, opções programáticas condicionadas, na fase final, pela pressão do tempo e da necessidade de execução financeira. Afetou ainda a capacidade da rede apostar de forma mais dedicada e consequente em objetivos relevantes para o

projeto, como a articulação entre a programação de espetáculos, os projetos educativos e formativos e as atividades de mobilização das comunidades; o envolvimento mais intenso na rede dos parceiros nacionais e internacionais dos Teatros; a comunicação da atividade da rede e, através dela, dos Teatros; a promoção internacional dos artistas e das criações integradas na rede. No segundo plano, o contexto de incerteza não só gerou um indesejável centramento da cooperação em rede no enfrentamento e resolução dos problemas de natureza administrativa e burocrática, como criou fatores de fragmentação do trabalho no seu interior e de tensão entre os parceiros. No seu conjunto, foram condicionalismos que afetaram também os Teatros, gerando no seu interior problemas administrativos e financeiros, com efeitos sob a coesão da rede.

4.2. O trabalho em rede: virtudes e dilemas da cooperação

A organização do trabalho cultural em cooperação estruturada é um processo sensível e complexo, construído sobre uma permanente negociação de interesses, na procura de estratégias e entendimentos que permitam ao mesmo tempo articular objetivos e necessidades diversas (de natureza artística, organizacional, financeira, comunicacional, de relação com o exterior) e conciliar a missão comum da rede com as missões autónomas de cada um dos parceiros. Da concertação de um objetivo comum e agregador, de natureza predominantemente artística, à consolidação da rede como uma estrutura relativamente estável e eficaz de trabalho cooperativo percorre-se um caminho feito de aprendizagens mútuas, partilhas, negociações, mas também de tensões, dilemas, desentendimentos.

Como funcionou a organização do trabalho cooperativo em rede na 5 Sentidos? Que virtudes, que dilemas e que problemas emergem da experiência desta rede? A análise conjunta das entrevistas às equipas e da documentação interna da rede, e em particular da forma como os protagonistas procedem a uma autoavaliação do seu

funcionamento, permite identificar um conjunto essencial de dimensões críticas a este respeito. Sintetizamos essas dimensões na caixa abaixo, que organiza a informação por referência ao raciocínio da análise SWOT.

VIRTUDES/FORÇAS E DILEMAS/FRAQUEZAS DO FUNCIONAMENTO DA REDE (TÓPICOS DE SÍNTESE)

VIRTUDES / FORÇAS	DILEMAS / FRAQUEZAS
1. Processo de definição da programação em rede	
<p><i>Aprendizagem mútua no plano artístico e alargamento dos horizontes dos programadores</i></p> <p><i>Reforço das competências críticas e da abertura à pluralidade de conceções no trabalho de programação</i></p> <p><i>Descoberta e conhecimento de novos artistas e criações</i></p> <p><i>Efeitos positivos da partilha e do debate sobre o processo de trabalho individual de programação</i></p> <p><i>Capacidade ampliada de expor os públicos de cada Teatro e território a novas criações</i></p>	<p><i>Dificuldades de compatibilização entre os objetivos programáticos de cada Teatro e da rede</i></p> <p><i>Sobreposição das missões programáticas de cada Teatro à missão programática da rede</i></p> <p><i>Tendência para secundarizar o critério de fazer circular os projetos em rede pelo maior número de Teatros</i></p> <p><i>Dificuldade de manter a aposta privilegiada em projetos que pudessem ser partilhados por todos os Teatros</i></p> <p><i>Tendência de alguns Teatros sobreporem por vezes à missão da rede a necessidade de assegurar a sua própria programação</i></p> <p><i>Condicionamento das estratégias de programação em rede pelas condições adversas impostas pelo programa de financiamento</i></p> <p><i>Insatisfação com o grau de discussão das propostas e o comprometimento ativo de todo o coletivo com as decisões</i></p> <p><i>Diversidade de atitudes no que se refere à atenção concedida à inserção territorial e às condições específicas de funcionamento de cada Teatro</i></p> <p><i>Diversidade de atitudes no que se refere à recetividade mútua das propostas apresentadas por cada programador</i></p> <p><i>Desequilíbrios no contributo de cada Teatro para a programação em rede</i></p> <p><i>Protagonismo diferenciado dos Teatros na integração de artistas locais na rede</i></p>
2. Liderança administrativa e artística	
<p><i>Existência de uma liderança administrativa, essencial à coordenação do trabalho em rede</i></p>	<p><i>Problemas de eficácia do processo de liderança administrativa</i></p>

VIRTUDES / FORÇAS	DILEMAS / FRAQUEZAS
<p><i>Ausência de liderança artística, em benefício da maximização da troca e da partilha criativa entre diretores artísticos/programadores</i></p> <p><i>Vantagens para o processo de programação da ausência de liderança artística</i></p>	<p><i>Problemas de estratégia e orientação gerados pela ausência de liderança artística</i></p> <p><i>Graus de protagonismo diferenciados no plano da orientação artística</i></p> <p><i>Expressões ambíguas e instáveis de lideranças artísticas informais</i></p> <p><i>Descoincidência entre liderança administrativa e liderança artística</i></p>
<p>3. Coordenação e cooperação nos desempenhos administrativos, financeiros e técnicos</p>	
<p><i>Importante papel de coordenação desenvolvido pela liderança administrativa no processo de candidatura e adequação do projeto ao programa de financiamento</i></p> <p><i>Esforço de coordenação de tarefas administrativas e técnicas entre as equipas dos Teatros</i></p> <p><i>Cooperação produtiva e eficaz no plano técnico</i></p>	<p><i>Complexidade da compatibilização entre as tarefas e as responsabilidades comuns e partilhadas e as tarefas e responsabilidades que cada Teatro tinha que assumir autonomamente</i></p> <p><i>Dificuldades de coordenação interorganizacional, geradoras de tensões no interior da rede</i></p> <p><i>Tendência gradual para a autonomização dos processos administrativos de trabalho</i></p> <p><i>Integração muito diferenciada da atividade e da imagem da 5 Sentidos nas estratégias de comunicação dos diferentes Teatros</i></p>
<p>4. Processos de aprendizagem mútua e partilha de recursos, conhecimentos e competências nos domínios administrativo e técnico</p>	
<p><i>Aprendizagem administrativa e financeira para lidar com os processos burocráticos, as regras e os procedimentos normativos exigidos pelo programa de financiamento e as respetivas entidades gestoras</i></p> <p><i>Efeitos qualificantes da participação na rede sobre as competências administrativas e financeiras das equipas dos Teatros</i></p> <p><i>Esforço de cada Teatro para reforçar competências nas áreas administrativas importantes para a viabilização do trabalho em rede</i></p>	<p><i>Fraca partilha de recursos e competências organizacionais e técnicas entre os Teatros</i></p> <p><i>Fraco aproveitamento mútuo das competências e recursos técnicos dos vários Teatros</i></p> <p><i>Fraca capacidade de promover troca de informação e processos de formação mútua de equipas técnicas, através nomeadamente da itinerância de profissionais entre os Teatros</i></p> <p><i>Persistência de culturas organizacionais e técnicas relativamente fechadas</i></p> <p><i>Desvalorização das aprendizagens administrativas e técnicas face a outras prioridades do trabalho em rede.</i></p>

1) *Processo de definição da programação em rede*

Uma primeira dimensão crítica, a mais relevante, refere-se ao objeto central da rede: a *definição e execução de uma programação em rede*, concebida a partir da ideia agregadora original (a promoção da criação contemporânea) e da sua tradução na produção e apresentação partilhada de projetos artísticos (espetáculos e iniciativas de cariz educativo, formativo e de envolvimento da comunidade).

O processo de decisão sobre os projetos a incluir na programação em rede era feito com base nas propostas feitas pelos vários programadores e discutidas em coletivo pelas equipas dos cinco Teatros no âmbito de reuniões presenciais. O uso do correio eletrónico permitia agilizar a troca de informação e as propostas eram em regra suportadas, sobretudo quando se tratava de artistas e projetos desconhecidos de alguns parceiros, por informação e materiais que documentavam a natureza e qualidade dos projetos submetidos à apreciação. Tanto na formulação das propostas, como na tomada de decisão ponderavam-se critérios relacionados com a qualidade e a atualidade artística dos projetos, a sua viabilidade no quadro da rede, a sua adequação ao projeto artístico da rede e aos projetos artísticos dos vários Teatros. Os projetos aprovados deviam ser realizados em pelo menos dois Teatros, seguindo as normas do programa de financiamento, mas a intenção era privilegiar uma circulação o mais ampla possível, de acordo com as linhas programáticas da rede (difusão ampla das iniciativas e artistas, descentralização da criação e do acesso por parte das comunidades locais).

Nesta dimensão, do lado positivo do balanço ressaltam sobretudo os efeitos de *aprendizagem mútua* no plano artístico e de *qualificação do trabalho dos programadores*, por via da *descoberta e do conhecimento de novos artistas e criações*. Ao lado das vantagens daqui resultantes para a ação programática dos vários Teatros, que assim ganham uma *capacidade ampliada de expor os seus públicos a novas criações*, salientam-se também os efeitos da partilha e do debate sobre o *processo de trabalho individual de programação*, tornado desta forma menos solitário e mais baseado num questionamento crítico das convicções e filosofias pessoais. Estes

aspectos assinalam as características reconhecidas de forma genérica às virtudes da cooperação em rede, nomeadamente a capacidade que a partilha e a confrontação de ideias, convicções e projetos em torno de metas comuns tem no estímulo à inovação seja dos métodos de trabalho, seja dos resultados que eles visam. Naturalmente, é diferenciada entre os vários Teatros e os vários programadores a forma como estes aspectos são valorizados. E, genericamente, menos convicta a avaliação deste aspeto quando se consideram os resultados culturais alcançados pela rede, nomeadamente em termos de inovação artística ou programática.

Do lado dos pontos mais críticos neste plano, destacam-se antes de mais as *dificuldades em compatibilizar os objetivos programáticos de cada Teatro e da rede*, intervindo aí momentos e lógicas que sobrepunham, na apresentação de propostas e nas decisões, os interesses individuais ao projeto global da rede. O balanço dos testemunhos recolhidos em entrevista mostra que prevalece uma avaliação geral de que essa sobreposição foi ganhando maior relevo no decurso do desenvolvimento do projeto, traduzindo-se numa cedência gradual em desfavor do *critério de fazer circular os projetos em rede pelo maior número de Teatros* ou de *apostar privilegiadamente em projetos que pudessem ser partilhados por todos*. Essa cedência é explicada por duas razões: pela necessidade de assegurar a execução financeira do projeto sob as *condições precárias ditadas pelos atrasos no financiamento*, que obrigaram a reprogramações em condições adversas; e pela *tendência de alguns Teatros sobreporem à missão da rede a necessidade de assegurar a sua própria programação*. Este último aspeto, naturalmente, é objeto de perceções divergentes. Se, de um lado, como vimos, se valoriza a rede enquanto espaço de aprendizagens mútuas no plano artístico e programático, do outro revela-se também alguma *insatisfação com o grau de discussão das propostas e o comprometimento ativo de todo o coletivo com as decisões*, considerados insuficientes por alguns dos membros das equipas parceiras. No entanto, a tendência que se afirmou em alguns momentos para decidir incluir na programação em rede espetáculos com que pelo menos dois Teatros se comprometessem, em desfavor de uma abordagem mais ampla à sua pertinência no

âmbito do projeto artístico da rede, é objeto de uma apreciação negativa por todas as equipas. Os problemas financeiros e de planeamento da programação gerados pelos atrasos do financiamento, e a incerteza daí decorrente, explicam em boa medida este desvio aos princípios da rede. Mas, em simultâneo, detetamos também na autoavaliação dos entrevistados alguma preocupação com uma deriva da rede para caminhos indesejados: a tentação de sobrepor aos princípios e ao projeto original da rede critérios de programação partilhada mais orientados pelo imperativo de executar o programa ou pela necessidade de preencher a programação dos respetivos Teatros. Na forma como é expressa, e como é assumida no seio do grupo, esta preocupação revela, na verdade, um sentido autorreflexivo que atesta não só um razoável grau de coesão interna, mas também de comprometimento com o ideário original da 5 Sentidos.

Por outro lado, a *sensibilidade às condições específicas de cada Teatro* e da respetiva inserção regional (em termos das necessidades dos respetivos públicos e da sua recetividade aos projetos da rede, por exemplo) era variável dentro do grupo, como também o era a *recetividade mútua às propostas* dos diferentes programadores. Parecia prevalecer uma avaliação da pertinência e da adequabilidade dos projetos baseada fundamentalmente na projeção das experiências individuais – de cada programador e equipa no seu próprio Teatro e território. Neste plano, alguns dos entrevistados enunciam também a insuficiência da discussão em torno destas questões, geradoras de alguma tensão negocial no interior da rede. Essa tensão prolongava-se nos *graus diferenciados de protagonismo que pautavam a definição da programação partilhada*, do que resultavam alguns *desequilíbrios no concurso de cada Teatro para a programação* em rede. A questão tem dois lados: o contributo de cada Teatro para *fazer circular na rede artistas oriundos dos respetivos territórios de inserção*; os graus diferenciados de *exposição ao risco que as diferentes estruturas estavam dispostas a correr na escolha dos projetos a acolher*. Conjuntamente, estes dois lados representavam o carácter dilemático de que se revestia, no processo de trabalho em rede, a concretização de um dos princípios essenciais da sua missão

artística: o propósito de promover uma descentralização multipolar e cruzada, que encontramos como uma das linhas de força do Programa de Ação da 5 Sentidos.

2) *Liderança administrativa e artística*

É importante notar que, nos desequilíbrios atrás referidos, se jogavam, a um tempo, os traços individuais e o sentido de iniciativa dos programadores, os efeitos da economia simbólica de reconhecimento que se estabelecia entre eles e a capacidade desigual de cada Teatro colocar na agenda comum, a partir da sua experiência e da sua inserção territorial e artística, propostas de projetos para circular na rede. O trabalho em rede foi, como sempre é, desigual na iniciativa, no protagonismo, na marca deixada nos resultados finais por cada estrutura e cada programador. E este aspeto remete-nos para uma segunda dimensão crítica, que se prende com a *liderança* na 5 Sentidos.

A análise sugere, deste ponto de vista, processos que, uma vez mais, são muito característicos da esfera artística. Importa aqui distinguir liderança artística e administrativa. Na formalização da rede, a *liderança administrativa* foi assumida pelo Teatro Virgínia. Essa opção decorreu não apenas das circunstâncias que moldaram as origens da rede e a sua formalização no quadro da candidatura a financiamento, mas também do facto de o Teatro Virgínia poder mobilizar para o processo a sua maior experiência e conhecimento técnico na gestão de redes e de processos de candidatura a financiamentos comunitários.

À liderança administrativa não correspondeu uma *liderança artística* e programática assumida. Ao contrário, a rede suportou-se num consenso informal em torno de uma ideia que, bebendo nas afinidades artísticas e na convergência de filosofias de atuação cultural entre os Teatros e os programadores, assumia a *ausência de liderança artística e programática declarada*. Fê-lo em benefício de uma conceção de trabalho cultural construído com base na partilha, na troca, no debate criativo e na consensualização negociada das opções programáticas. Isso não impediu, naturalmente, que, no desenvolvimento prático do trabalho em rede, se fossem afirmando informalmente *graus diversos de protagonismos* e emergindo expressões de descoincidências entre

esses protagonismos diferenciados e a liderança administrativa formalizada. Isso reflete-se, por exemplo, nas diferenças de protagonismo e de iniciativa na proposição de projetos para integrar na rede, que é desigualmente distribuída entre os 5 Teatros. Na ausência de uma liderança artística assumida, parece assim observar-se uma tendência para a emergência de *expressões ambíguas de liderança* – ambíguas porque informais, instáveis e variáveis em função das circunstâncias.

Mais do que um foco de tensão, o que a análise sugere é que a ambiguidade a respeito da liderança artística e programática emerge no desenvolvimento do trabalho em comum como um fator potencialmente condicionante da eficácia da rede, quer no que respeita à prossecução dos seus objetivos, quer à coerência e à tradução prática dos seus princípios de missão – e, eventualmente, à sua coesão. É nesse sentido que apontam os testemunhos de alguns dos entrevistados que, embora reconheçam as virtudes de uma *não liderança artística* assumida – ou uma *liderança partilhada e permanentemente negociada* – revelam também a perceção de que a sua ausência é um dos fatores que promovem, ou pelo menos facilitam, a emergência e a multiplicação dos aspetos mais críticos referidos acima. Não deixa de ser interessante notar que, embora esta perceção seja também manifesta por alguns programadores (2 apenas), ela prevalece generalizadamente entre os membros das equipas com responsabilidades e funções mais técnicas. Estes últimos expressam nessa medida maior desconforto com a descoincidência entre a liderança dos processos organizacionais e administrativos da rede e a ambiguidade que desse ponto de vista se mantém no plano artístico e programático.

3) *Coordenação e cooperação nos desempenhos administrativos, financeiros e técnicos*

Uma terceira dimensão crítica remete para os processos de coordenação e cooperação nas componentes administrativa, financeira e técnica do projeto. Aqui, o modelo de gestão do próprio programa de financiamento impunha uma *compatibilização delicada entre as tarefas e as responsabilidades comuns e partilhadas e as tarefas e responsabilidades que cada Teatro tinha que assumir autonomamente* na execução do

projeto da rede. Se tomarmos em conta que cada estrutura tinha de responder diretamente junto da respetiva CCDR pelas operações e despesas previstas nos seus acordos individuais de financiamento e que as diferentes CCDRs divergiam nos seus critérios de atuação e nas suas lógicas negociais, constatamos a complexidade do desafio. Este desafio era duplo: coordenar as tarefas comuns e cooperar para as tarefas que deveriam ser assumidas autonomamente por cada Teatro nos domínios administrativo, financeiro, comunicacional, da produção dos projetos, da relação com as entidades gestoras do programa de financiamento.

No plano da *coordenação* das tarefas comuns, regressa a questão da *liderança administrativa*, que desempenhou um papel fundamental no processo de candidatura, nomeadamente na adequação do projeto às normas regulamentares do concurso e na relação negocial com a entidade gestora do programa de financiamento. Tanto quanto o efeito de liderança e coordenação, deve salientar-se o efeito de *qualificação técnica e administrativa da rede*, como um todo, para lidar com o processo, que, pelas razões atrás referidas, foi gerador de dificuldades processuais na maioria das estruturas.

De forma diversa, no desenvolvimento do trabalho de programação em rede, que envolveu a cooperação entre as equipas organizacionais sob a mediação da liderança, encontramos sinais de *dificuldades de coordenação interorganizacional*, geradores de algumas *tensões* no interior da rede. A perceção que predomina é a da prevalência de uma *tendência para a autonomização dos processos administrativos de trabalho, em desfavor de uma integração mais forte*, que aparece em parte também associada aos efeitos da fragmentação administrativa e financeira que o modelo de gestão do programa de financiamento exerceu.

As dificuldades, assinaladas por alguns entrevistados, de agendar reuniões, garantir sempre a circulação atempada e atualizada de informação relevante para o cumprimento das tarefas de programação ou agilizar uma estratégia articulada e consistente de comunicação pública do trabalho da rede, parecem ser disso sintomáticas. Este último aspeto enuncia, na verdade, um dos campos em que os problemas de coordenação do trabalho em rede mais se manifestaram. Apesar dos

impulsos iniciais para a definição de uma estratégia forte de comunicação, que alimentaram reuniões e partilha de informação e estratégia entre as equipas responsáveis pela área nos vários Teatros, a construção de uma imagem vincada da rede, para efeitos comunicacionais externos, ficou aquém do desejado. Os entrevistados convergem transversalmente nesse diagnóstico, não obstante revelarem também a percepção de que o contributo das diferentes estruturas para esse trabalho foi muito diverso. O que resultou, na verdade, foi uma *integração muito diferenciada da atividade e da imagem da 5 Sentidos nas estratégias de comunicação dos diferentes Teatros*. Esse facto indicia ao mesmo tempo uma tendência de fragmentação das tarefas comunicacionais no interior da rede e um comprometimento diferenciado com a associação dos Teatros à imagem da rede.

4) Processos de aprendizagem mútua e partilha de recursos, conhecimentos e competências

No plano da *cooperação* administrativa, financeira e técnica entre as equipas dos Teatros, por seu turno, ganham relevo os *processos de aprendizagem mútua e de partilha de informação, recursos e conhecimentos*. Esta é, ao lado dos resultados especificamente culturais, uma das dimensões reconhecidamente mais relevantes do trabalho em rede de cooperação interorganizacional, passível de associar aos ganhos em economias de escala ganhos em qualificação, eficácia e, eventualmente, inovação organizacional.

Na experiência do trabalho de cooperação na 5 Sentidos destaca-se aqui antes de mais a *aprendizagem administrativa e financeira para lidar com os processos burocráticos, as regras e os procedimentos normativos exigidos pelo programa de financiamento e as respetivas entidades gestoras*. Neste domínio, a rede gerou *efeitos reconhecidamente qualificantes*, embora com intensidades variáveis nos vários Teatros. E gerou-os por duas vias, que a análise identifica: mais diretamente, pela partilha de informação e a cooperação entre as equipas técnicas dos Teatros; e mais indiretamente, pela necessidade que os Teatros tiveram, para viabilizar a sua

cooperação na rede, de reforçar autonomamente conhecimentos, competências e experiência nessa área. É sintomático o reconhecimento generalizado de que o processo da rede reforçou as capacidades e as competências dos vários Teatros, e sobretudo daqueles que inicialmente se encontravam menos capacitados. Que algumas das equipas se afirmem hoje mais competentes e apetrechadas para novas candidaturas semelhantes e para enfrentarem com mais segurança e eficácia os desafios dessa relação administrativa, financeira e burocrática, é sinalizador de que a participação na 5 Sentidos gerou, direta ou indiretamente, um reforço da qualificação organizacional das estruturas, com efeitos para lá do próprio funcionamento da rede.

De outro lado, o balanço geral é de que, para além do aspeto salientado acima, a rede promoveu pouco a partilha de recursos e competências organizacionais e técnicas. O seu processo de funcionamento não estimulou essa partilha, em áreas potencialmente relevantes como a gestão operacional dos equipamentos, a produção, os processos e os conhecimentos técnicos nas várias áreas de apoio à produção, a comunicação e promoção. Apenas no domínio da organização dos serviços educativos e formativos se reconhecem processos de partilha relevantes neste domínio, que geraram entre os responsáveis por essa componente em cada Teatro uma dinâmica com razoável autonomia de iniciativa em relação às outras dimensões do trabalho em rede. Nos restantes domínios, o processo cooperativo ficou aquém das expectativas, apesar das intenções iniciais de promover a circulação entre as estruturas de recursos humanos em áreas especializadas, tendo em vista a partilha de saberes e experiências. Revela-se, por este lado, ora a persistência de uma cultura organizacional e técnica relativamente fechada, em que a rede não conseguiu penetrar eficazmente, ora o centramento da rede em prioridades relacionadas com a programação e a relação com o processo de financiamento.

4.3. Resultados e impactos culturais da programação em rede

Efeitos de circulação e promoção de projetos artísticos e educativos

O projeto de programação em rede traduziu-se em números expressivos, como podemos verificar pelos Quadros apresentados abaixo, que mostram efeitos relevantes do ponto de vista da promoção da criação contemporânea e da difusão das obras e dos criadores e artistas, sobretudo dos criadores e artistas nacionais.

A programação da 5 Sentidos prolongou-se por cerca de 4 anos, tendo-se iniciado ainda em 2009 e concluído, no quadro do financiamento atribuído pelo QREN, em 2013.⁵ Os anos de 2011 e 2012 foram os que concentraram a fatia maior da programação desenvolvida em rede (num total de 111 projetos aqui considerados, 5 tiveram a sua primeira apresentação em 2009, 22 em 2010, 34 em 2011, 34 em 2012 e 16 em 2013).

Ao longo desse 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.⁶ Predominam claramente, entre as atividades artísticas promovidas pela 5 Sentidos, os projetos nacionais, que representam cerca de 80% do total (89 nacionais e 22 internacionais), distribuição que vai ao encontro de um dos objetivos traçados para a rede: a promoção dos criadores nacionais.

⁵ Houve ainda projetos que se prolongaram até 2014, mas constituem exceções negociadas para lá do quadro formalizado de financiamento à rede no âmbito do QREN.

⁶ Excluíram-se da análise quantitativa aqui apresentada alguns projetos relativamente aos quais não foi possível produzir informação que cumprisse os critérios de uniformidade adotados para efeitos de comparabilidade estatística. Trata-se de um pequeno número de projetos, cuja exclusão da análise não afeta os resultados globais alcançados.

QUADRO 3

TOTAL DE PROJETOS E SESSÕES, POR TEATRO

	TVirginia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Total de projetos	37	65	47	67	67	111
Total de sessões	102	77	222	162	140	704
Sessões por projeto	2,8	1,2	4,7	2,4	2,1	6,3

QUADRO 4

SESSÕES DE ESPETÁCULOS AO VIVO REALIZADAS EM 2011 NOS MUNICÍPIOS DOS TEATROS E NÚMERO ANUAL MÉDIO DE SESSÕES REALIZADAS EM CADA TEATRO NO ÂMBITO DA 5 SENTIDOS⁷

	T. Novas	Guarda	Lisboa	Viseu	Guimarães
Sessões de espetáculos ao vivo em 2011*	56	104	6857	189	147
	TVirginia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF
Média de sessões por ano na programação em rede	34	26	74	54	47
Peso das sessões realizadas pela 5 Sentidos sobre o total de sessões de espetáculos ao vivo no município	61% ⁸	25%	1%	29%	32%

*Fonte: *Estatísticas da Cultura 2011* (www.ine.pt)

⁷ Optámos, para este confronto comparativo, por seleccionar apenas o ano de 2011, pelo facto de as estatísticas disponíveis sobre a cultura no INE não permitirem a construção de séries consistentes para o período 2009-2013. No que diz respeito às sessões realizadas no âmbito da 5 Sentidos, calculámos o valor médio anual, dividindo o total por 3 anos, o período para o qual o orçamento foi concebido.

⁸ O valor de 56 sessões de espetáculos ao vivo registado pelo INE para Torres Novas em 2011 é anómalo e muito descoincidente com os valores registados em anos próximos. Se considerarmos o ano de 2012, o INE regista 189 sessões de espetáculos ao vivo. Com base nesse valor, mais conforme às tendências observadas noutros anos no município, o número anual médio de sessões realizadas pelo Teatro Virgínia no âmbito da 5 Sentidos passa a representar 18% do total de espetáculos ao vivo no município. Este é um valor mais ajustado e conforme com o que se observa nos outros municípios. No entanto, e com o objetivo de manter a coerência relativamente ao ano de referência, mantemos no Quadro o valor de 2011.

É difícil estimar o que este volume de oferta representou, do ponto de vista quantitativo, à escala dos locais de inserção dos Teatros. As estatísticas da cultura disponíveis à escala municipal não permitem um confronto direto com os dados relativos à execução programática da 5 Sentidos, por não ser possível desagregá-las para as fazer coincidir plenamente com a tipologia de projetos programados pela rede. De resto, é mais no plano qualitativo do que no quantitativo que importa sondar os efeitos culturais da atividade em rede. Não obstante, vale a pena ensaiar uma aproximação, ainda que precária e meramente indicativa, confrontando o número médio de sessões programadas anualmente pela rede com o total de sessões de espetáculos ao vivo realizadas em cada município no ano de 2011.

O peso das sessões realizadas no âmbito da 5 Sentidos sobre o total de sessões de espetáculos ao vivo em cada município (última linha do Quadro 4) não pode ser interpretado como indicador do impacto local da programação em rede. É importante notar que se incluem na programação em rede atividades que não cabem na tipificação de espetáculos ao vivo do INE e que estamos portanto a comparar indicadores de natureza e dimensão distintas.

Apesar de precária, esta comparação possibilita uma aproximação que indicia um contributo efetivamente relevante para a oferta cultural à escala local – excetuando, naturalmente, o caso de Lisboa, onde os valores remetem para uma escala totalmente distinta das restantes localidades. O volume e a diversidade da oferta cultural é incomparavelmente maior no concelho da capital, pelo que não surpreende que a atividade programada pelo Teatro Maria Matos no âmbito da 5 Sentidos apresente um valor tão baixo no indicador construído. Em todos outros concelhos (Guimarães, Viseu, Guarda e Torres Novas) o valor é bastante significativo.⁹

⁹ Cf. nota anterior. O valor de 18% aí indicado dá uma expressão mais adequada do indicador para o caso de Torres Novas do que o valor de 61% que consta no Quadro, onde se utilizou, para efeitos de normalização, o ano de 2011 para contabilizar as sessões de espetáculos ao vivo nos 5 municípios.

QUADRO 5
SESSÕES/ATIVIDADES CULTURAIS REALIZADAS EM 2011 PELOS TEATROS E NÚMERO ANUAL MÉDIO DE SESSÕES REALIZADAS EM CADA TEATRO NO ÂMBITO DA 5 SENTIDOS¹⁰

	TVirginia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF
Média de sessões por ano na programação em rede	34	26	74	54	47
Total das sessões realizadas em 2011 pelos Teatros (programação global)	130	321	259	211	389
Peso das sessões realizadas pela 5 Sentidos sobre o total de sessões/atividades realizadas em 2011	26%	8%	29%	26%	12%

No Quadro 5 esboçamos uma avaliação do peso da atividade da 5 Sentidos na programação total dos Teatros da rede. Uma vez mais, trata-se de um exercício de aproximação, uma vez que os dados disponíveis para os vários Teatros assentam em critérios diversos, o que torna as comparações pouco seguras. Confrontamos agora o conjunto de atividades/sessões realizadas pelos Teatros em 2011 com o número anual médio de sessões promovidas no âmbito da 5 Sentidos. Este exercício, apesar de ser também metodologicamente pouco seguro, permite perceber que a atividade em rede teve um peso bastante diferenciado na oferta dos 5 Teatros. Esse peso foi muito relevante (entre 26% e 29%) no Teatro Virgínia, no Teatro Viriato e no Teatro Maria Matos. Teve menor expressão no Teatro Municipal da Guarda e no Centro Cultural Vila Flor. Encontramos aqui, possivelmente, fatores relacionados com diferenças nas estratégias programáticas dos Teatros, mas também com variações conjunturais dos volumes de oferta.¹¹

¹⁰ Utilizaram-se aqui como fontes, para além dos relatórios anuais de bilheteira disponibilizados pelos Teatros, os relatórios Anuais de Contas do Teatro Viriato e do Centro Cultural Vila Flor. Neste último caso, excluíram-se do total as atividades de formação e os colóquios, que registam um volume não comparável com as restantes estruturas. Deve notar-se que nas atividades contabilizadas no CCVF, em virtude da natureza específica desta estrutura, se contam em maior peso do que nos restantes Teatros iniciativas que saem do âmbito específico das artes performativas (como cinema, exposições, atividades de artesanato, etc.).

¹¹ Merece especial referência o caso do Teatro Municipal da Guarda, que, comparativamente com os anos imediatamente anteriores e posteriores, regista em 2011 um volume excepcionalmente alto de

A atividade de programação desenvolvida no âmbito da rede articulou, como se disse atrás, dois tipos de projetos distintos: **projetos integrados na programação geral**, que incluem sobretudo espetáculos ao vivo e performances, mas também, embora com muito menor expressão quantitativa, oficinas associadas a esses espetáculos; e **projetos de serviço educativo**, de cariz formativo e vocacionados para participantes com perfis diversos, prevalecendo os dirigidos a participantes infantis, juvenis e escolares.¹²

QUADRO 6
PROJETOS E SESSÕES DE PROGRAMAÇÃO GERAL E DE SERVIÇO EDUCATIVO, POR TEATRO

	Projetos		Sessões		Sessões por projeto	
	Program. Geral	Serviço Educativo	Program. Geral	Serviço Educativo	Program. Geral	Serviço Educativo
T. Virgínia	18	19	42	61	2,3	3,2
TMG	45	20	48	29	1,1	1,5
MMTM	30	17	122	100	4,1	5,9
T. Viriato	48	19	69	93	1,4	4,9
CCVF	43	24	68	72	1,6	3,0
Total	77	34	349	355	4,5	10,4

Como se pode verificar no Quadro 6, os projetos de serviço educativo representaram uma parte importante da atividade da rede. Embora o total de projetos integrados nas atividades de serviço educativo seja inferior aos incluídos na programação geral (34 num total de 111), o seu efeito de difusão multiplicou-se por um número mais elevado de sessões (355, valor até ligeiramente superior ao relativo ao total de sessões realizadas no âmbito dos projetos de programação geral).

sessões na sua programação global. Para isso contribuiu essencialmente o mais elevado número de Oficinas incluídas nesse ano na programação do Teatro.

¹² Seguindo a classificação adotada nos documentos da própria rede, distinguem-se aqui dois tipos de projetos: programação geral (espetáculos, performances, residências) e ações de serviço educativo.

Isso está, naturalmente, relacionado com a natureza dos próprios projetos de componente educativa, mais vocacionados para se desdobrarem em múltiplas sessões dirigidas a grupos de participantes, nomeadamente grupos escolares. Não surpreende, por isso, que o número médio de sessões seja substancialmente superior ao registado para as iniciativas de programação geral, quer quando se considera cada Teatro isoladamente (ainda que aqui se registem valores muito variáveis), quer quando se considera a programação global da rede (10,4, contra uma média de 4,5 sessões por projeto de programação geral). No conjunto da programação em rede, os projetos que registaram maior número de sessões foram desenvolvidos no quadro de atividades de serviço educativo: *ÁrvoreSer* (Sónia Barbosa e Catarina Fernandes, 44 sessões promovidas pelo Teatro Viriato e o Teatro Municipal da Guarda) e *Vice-Versa* (Vitor Hugo Pontes, 25 sessões pelo conjunto dos 5 Teatros).

O número mais elevado de sessões por projeto nas atividades de serviço educativo dá também conta do impacto que o trabalho em rede teve na partilha e, conseqüentemente, na difusão de projetos de cariz formativo. Na verdade, como indicam os testemunhos recolhidos em entrevista, 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, como veremos à frente, 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.

Entre os vários Teatros da rede, encontramos também diferenças na expressão que assumem os projetos de serviço educativo. Do ponto de vista quantitativo, e salvaguardadas as diferenças decorrentes das características que distinguem as várias estruturas, destacam-se os casos do Teatro Virgínia, do Teatro Viriato e do CCVF, onde as iniciativas de serviço educativo tiveram maior peso que a atividade de programação geral. Por seu turno, do lado da programação geral há também diferenças assinaláveis

entre as 5 estruturas, que parecem decorrer, em primeira instância, dos seus diversos enquadramentos territoriais e socioculturais – e também, conseqüentemente, da maneira como as respetivas políticas programáticas se adaptam a esses enquadramentos. Destacam-se aqui dois casos.

Em primeiro lugar, o Teatro Maria Matos, ao mesmo tempo que foi um dos que acolheu menor número de projetos, foi o que os difundiu por maior número de sessões. Neste Teatro, o número de sessões por projeto é incomparavelmente superior ao de todas as outras estruturas (o mesmo acontece com as iniciativas de serviço educativo), aspeto que reflete o seu enquadramento num contexto sociodemográfico e cultural contrastante com os dos restantes Teatros. Localizado em Lisboa, conta com um campo de recrutamento de públicos mais favorável, tanto do ponto de vista do volume demográfico, como da diversidade de procuras culturais, o que facilita a multiplicação de iniciativas. Do ponto de vista da mobilização de públicos, o risco é por isso menor em relação às outras estruturas, que são mais dependentes dos seus públicos fiéis e contam com um campo de recrutamento demograficamente muito mais limitado.

Em segundo lugar, destaca-se por outro lado o Teatro Virgínia, aquele em que é mais reduzido o número de projetos acolhidos no âmbito da programação geral, assim como o número de sessões promovidas. Se podemos reconhecer aqui um efeito de política programática e um modo específico de articulação da participação na rede com a estratégia programática mais ampla da estrutura, não podemos deixar igualmente de reconhecer efeitos do enquadramento territorial e sociocultural, contrastante com o que observámos para o Teatro Maria Matos. Estes últimos efeitos são talvez mais visíveis ainda no Teatro Municipal da Guarda e no Teatro Viriato, onde se apercebe uma estratégia de aposta no acolhimento de um maior número de projetos (45 e 48, respetivamente) e um menor número de sessões por espetáculo (médias de 1,1 e 1,4).

No que respeita à composição da **programação em rede por área artística**, o teatro é a área mais representada (44 projetos), seguindo-se a música (27) e a dança (24).

Considerando a programação realizada em cada estrutura, prevalece um perfil que combina privilegiadamente teatro e dança (Centro Cultural Vila Flor, Teatro Maria Matos e Teatro Virgínia). A música tem maior expressão no Teatro Viriato e no Teatro Municipal da Guarda, que é também aquele que menos projetos acolheu na área da dança.

QUADRO 7
PROJETOS POR ÁREA CULTURAL

	TVirginia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Conferência	0	0	0	0	1	1
Contos	1	0	1	0	1	1
Criação/Escrita/Performance	1	1	1	1	1	1
Dança	10	8	11	12	16	24
Multidisciplinar	5	6	3	8	5	10
Música	2	23	6	19	9	27
Oficina	2	0	2	2	1	2
Residência/Performance	1	0	1	1	0	1
Teatro	15	27	20	24	33	44
Total	37	65	45	67	67	111

QUADRO 8

PROJETOS POR ÁREA CULTURAL: PROGRAMAÇÃO GERAL E SERVIÇO EDUCATIVO

	Programação Geral	Serviço Educativo	Total
Conferência	1	0	1
Contos	0	1	1
Criação/Escrita/Performance	0	1	1
Dança	15	9	24
Multidisciplinar	7	3	10
Música	25	2	27
Oficina	0	2	2
Residência/Performance	1	0	1
Teatro	28	16	44
Total	77	34	111

O peso do teatro é particularmente relevante nas atividades de serviço educativo, sendo aí seguido pela dança. Por seu turno, a música ganha maior expressão na componente de programação geral, aproximando-se aí o seu peso do teatro e ultrapassando claramente o da dança.

O Quadro 8 revela também a expressão relativamente residual das residências artísticas e das atividades complementares de acompanhamento dos artistas e de envolvimento criativo com pares e públicos (nomeadamente no âmbito de oficinas).¹³ O projeto original reforçava a importância estratégica destas iniciativas para o objetivo de promover e qualificar os criadores e a criação contemporânea. O processo de desenvolvimento do trabalho no interior da rede acabou, no entanto, por não dar uma

¹³ No que diz respeito a estas últimas, os dados sintetizados no Quadro escondem a realização de 3 oficinas associadas a espetáculos de teatro e dança, que na tipologia utilizada foram agregadas à respetiva área. Para além dessas oficinas, foram vários os espetáculos em que se promoveram conversas entre os artistas e os públicos.

expressão forte a estas componentes, aspeto que é reconhecido e avaliado autocriticamente por alguns dos membros das equipas dos Teatros.

Também no que se refere aos projetos em coprodução, outra dimensão importante para os objetivos de estímulo ao desenvolvimento da criação, os resultados ficam um pouco aquém das expectativas iniciais. O Quadro 9 distingue 4 categorias de projetos: “Acolhimento” (projetos que foram apenas acolhidos, não envolvendo qualquer Teatro da rede na sua produção); “Coprodução” (projetos que foram coproduzidos entre pelo menos dois Teatros da rede); “Produção” e “Coprodução Externa” (designação que atribuímos a projetos em cuja produção apenas um Teatro teve responsabilidades, fosse na qualidade de produtor ou de coprodutor, mas neste último caso colaborando com parceiros externos à rede; em ambos os casos não se trata, portanto, de coproduções realizadas no âmbito da rede). Apenas os segundos (projetos em “Coprodução”) podem ser considerados como resultantes de atividade de coprodução no seio da rede. Como vemos, estes constituem uma parcela pequena da atividade programática da rede: 15 projetos, num total de 111. Os dados mostram também que foi na componente dos serviços educativos que a atividade de coprodução teve, em termos relativos, maior peso.

QUADRO 9
PROJETOS DE ACOLHIMENTO, COPRODUÇÃO E COPRODUÇÃO EXTERNA

	Total
Programação Geral - Acolhimento	53
Programação Geral - Coprodução	8
Programação Geral – Coprodução externa	16
Serviço Educativo - Acolhimento	20
Serviço Educativo - Coprodução	7
Serviço Educativo – Coprodução externa	6
Serviço Educativo - Produção	1
TOTAL	111

Adicionalmente, observa-se uma tendência para a diminuição das coproduções nos dois últimos anos da execução do financiamento (2012 e 2013), fase em que os projetos de acolhimento adquirem uma expressão crescente. Tanto a análise da evolução da programação, como da documentação e das entrevistas realizadas mostra que se fizeram sentir, nesse domínio, efeitos dos condicionalismos impostos pelo programa de financiamento. Vimos atrás como esses condicionalismos implicaram alterações aos calendários de programação, em consequência quer dos atrasos na celebração dos contratos e na disponibilização dos financiamentos, quer das dificuldades burocráticas e administrativas que foram emergindo na aprovação de despesas. Para lá de ter daí resultado a necessidade de reprogramações (e, nalguns casos, o abandono de projetos previstos ou a sua realização fora do quadro de financiamento à rede), a programação da 5 Sentidos dilatou-se até 2013, gerando na fase final uma forte pressão para a procura de soluções programáticas que permitissem executar o programa.

De acordo com os testemunhos de alguns dos entrevistados, essa pressão traduziu-se no desvirtuamento temporário dos critérios programáticos centrais da rede, conduzindo a *escolhas mais baseadas na preocupação em assegurar programação em cada Teatro* com base no financiamento à rede. Esta tendência ter-se-á traduzido num menor investimento em projetos em coprodução, em benefício do simples acolhimento de espetáculos disponíveis para integrar na programação em rede e, assim, garantir a sua plena execução. Evidenciando um sentido autocrítico apurado e a preocupação com possíveis desvirtuamentos da atividade da rede no futuro (a 5 Sentidos decidiu manter-se em funcionamento e ampliar-se para lá do quadro de financiamento em que se formalizou), alguns dos entrevistados referem-se mesmo a episódios de cedência a uma *lógica de programação por catálogo*, justamente a lógica por contraposição à qual a 5 Sentidos pretendia afirmar-se como rede de referência à escala nacional.

Efeitos de cooperação e partilha programática entre estruturas

Como se processou a **partilha de iniciativas entre as várias estruturas**? Vimos nos Capítulos anteriores que a 5 Sentidos se baseou, no que respeita à sua filosofia programática original e aos seus princípios estratégicos, numa ideia de partilha e cooperação artística alargada e intensa, tendente a contrariar centralidades culturais ou, como dissemos, a dinamizar uma plataforma cultural policentrada. Ou seja, a gerar não só efeitos de aprendizagem e benefício artístico mútuo entre programadores e estruturas, mas também de circulação ampla das criações e dos criadores, de modo a fomentar a descentralização territorial da criação contemporânea.

Embora a retórica que enquadrou o financiamento do QREN às redes de programação cultural privilegiasse a partilha alargada entre as instituições culturais, os regulamentos da medida acabaram por ser flexibilizados de modo a permitir que os projetos fossem financiados desde que pelo menos duas estruturas os partilhassem.

Também na filosofia programática da 5 Sentidos se valorizava o critério de um envolvimento amplo das estruturas parceiras. Os resultados finais da atividade em rede mostram, no entanto, que prevaleceram os projetos partilhados por apenas duas ou três estruturas: 64 no primeiro caso, 36 no segundo. Os projetos que envolveram ativamente todos os parceiros da rede foram apenas 3.¹⁴ Também os projetos que envolveram 4 parceiros foram escassos (8). O número de parceiros envolvidos em cada projeto foi reduzindo com o tempo e nos dois últimos anos (2012 e 2013) os projetos partilhados por apenas dois Teatros tornaram-se claramente dominantes (Quadros 10 e 11).

¹⁴ A *Palavra Manifesta*, oficina criativa de escrita e performance realizada no âmbito dos serviços educativos; *Triciclo*, projeto de coprodução que articulou 3 criações teatrais de artistas emergentes; *Vice-Versa*, espetáculo de dança para crianças, realizado também no âmbito dos serviços educativos.

QUADRO 10
PROJETOS SEGUNDO O NÚMERO DE PARCEIROS DIRETAMENTE ENVOLVIDOS

	Programação Geral	Serviço Educativo	Total
5 parceiros	1	2	3
4 parceiros	2	6	8
3 parceiros	23	13	36
2 parceiros	51	13	64
Total	77	34	111

QUADRO 11
PROJETOS SEGUNDO O NÚMERO DE PARCEIROS DIRETAMENTE ENVOLVIDOS E O ANO DE INÍCIO

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Com 5 parceiros	0	1	2	0	0	3
Com 4 parceiros	0	2	3	2	1	8
Com 3 parceiros	4	8	12	10	2	36
Com 2 parceiros	1	11	17	22	13	64
Total	5	22	34	34	16	111

Este padrão de cooperação, limitativo do alcance da circulação e difusão artísticas planeadas para a rede, explica-se fundamentalmente por 2 fatores associados. Em primeiro lugar, os *constrangimentos administrativos e financeiros que afetaram o funcionamento da rede* condicionaram, como referimos, o processo de trabalho no seio da 5 Sentidos, prejudicando a vários títulos a partilha mais alargada de projetos. Em segundo lugar, nas opções de partilha programática pesaram igualmente as *diferenças de perfil, enquadramento e lógicas de funcionamento organizacional e artístico entre as várias estruturas*, não obstante as afinidades artísticas e programáticas que as ligam.

O primeiro aspeto foi amplamente explorado nos pontos anteriores. O segundo merece aqui um pouco mais de atenção. Ele remete de novo para os dilemas e as tensões que, no processo de cooperação, foram emergindo em torno da conciliação

entre o programa da rede e os programas específicos dos 5 Teatros. A análise da informação resultante das entrevistas e da documentação interna da rede permite tipificar esses dilemas e tensões a partir de 3 tópicos principais.

O primeiro tópico prende-se com os *juízos sobre a adequação a cada estrutura das propostas de programação* feitas pelos vários parceiros. Nesses juízos, ao lado do confronto entre os ideários artísticos dos programadores, pesa a avaliação que cada estrutura faz do risco que cada projeto representa para si, ponderando a sua maior ou menor adequação ao respetivo perfil de programação regular, as expectativas em relação à adesão e reação dos públicos locais e, naturalmente, o juízo sobre a qualidade e o interesse artístico das propostas de programação a partilhar. Resulta daqui que a disponibilidade de cada estrutura para acolher as propostas dos restantes parceiros era variável e que essa variabilidade foi geradora de tensões e divergências no interior do grupo.

O segundo tópico remete para o modo como a *negociação das decisões programáticas no seio da rede* lidou com os dilemas e as tensões referidas acima. Neste plano, pesam antes de mais *condicionalismos associados aos modos e condições de funcionamento financeiro e organizacional* dos vários Teatros, que ora facilitam, ora dificultam o acerto de planos programáticos.

Tendo em conta estes aspetos, a análise sugere que, no quadro da negociação programática entre os parceiros, mais do que a procura de consensos em torno dos projetos a integrar na rede, e portanto a definição global de uma programação em rede consensualizada, prevaleceu um *processo de decisão de cariz pragmático*, que permitiu acolher projetos que, não suscitando reservas aos demais parceiros, motivassem interesse de partilha por apenas uma parte deles – pelo menos dois.

Este pragmatismo pode ser interpretado como uma resposta às dificuldades de conciliação simultânea dos perfis programáticos e organizacionais das várias estruturas, por um lado, e das difíceis condições financeiras e administrativas de funcionamento da rede, por outro. Revelando um processo adaptativo típico do funcionamento em rede de cooperação interinstitucional, e nesse sentido mostrando-

se eficaz para a viabilização do trabalho cooperativo, não deixou também de suscitar algumas questões críticas. Desde logo, traduziu-se nos resultados descritos acima: uma limitação do alcance da cooperação e da partilha programática, que fez com que a grande maioria dos projetos tenha envolvido apenas 2 ou 3 dos 5 parceiros, o que, por sua vez, limitou também os efeitos de circulação mais abrangente dos projetos integrados na programação em rede. Depois, esse modelo de decisão gerou outras tensões, que percorrem os balanços feitos em entrevista: desconforto de parte dos parceiros com alguns dos projetos integrados na programação em rede, do ponto de vista da sua qualidade e da sua pertinência artística para o programa da 5 Sentidos; insatisfação com a insuficiente discussão coletiva sobre alguns dos projetos a aceitar e os critérios de decisão.

O caso mais exemplar dessa dimensão crítica do processo de trabalho em rede foi talvez a atividade planeada, e nunca concretizada, para ser o projeto emblemático da 5 Sentidos: um “projeto aglutinador” de caráter multidisciplinar, concebido para envolver todas as estruturas numa produção original conjunta, baseada numa elaboração criativa a partir das identidades e das memórias locais das cidades e regiões de inserção dos 5 Teatros. O projeto, que seria apresentado nos 5 Teatros, pretendia trabalhar com artistas locais das cinco cidades e integrar todas as componentes programáticas centrais à filosofia de ação da rede: para lá da criação original, a promoção de residências artísticas, de estratégias de acompanhamento dos artistas e do seu trabalho criativo, de oficinas, de formas de envolvimento das comunidades locais, de circulação e difusão amplas dos resultados do trabalho.

Embora tenha acompanhado a atividade de planeamento da 5 Sentidos ao longo dos primeiros anos de funcionamento, este projeto acabou por nunca ser concretizado e é encarado pelas próprias equipas como um dos principais insucessos da rede. Nas entrevistas, emergem duas ordens de razões para esse insucesso. A primeira remete, de novo, para os problemas de financiamento e relação administrativa com as entidades gestoras do financiamento. Esses problemas impuseram na rede um *clima de incerteza desfavorável ao comprometimento com um projeto ambicioso* como este.

A segunda razão remete para fatores de outra natureza e assinala de novo o caráter sensível e crítico da cooperação criativa no campo artístico: a *dificuldade de encontrar e estabilizar um processo de trabalho criativo e programático* que permitisse fazer avançar o projeto. Na verdade, os testemunhos dos entrevistados revelam também a *incapacidade* de estabelecer, no seio da cooperação em rede, uma base de *entendimento e negociação em torno de um trabalho criativo realizado em coletivo* por um conjunto heterogéneo de programadores, profissionais técnicos e criadores.

QUADRO 12
NÚMERO DE PROJETOS POR CUJA EXECUÇÃO CADA TEATRO É RESPONSÁVEL

	N	%
TVirgínia	7	6,3%
TMG	17	15,3%
MMTM	33	29,7%
TViriato	29	26,1%
CCVF	24	21,6%
Sem Informação	1	0,9%
Total	111	100%

Finalmente, um terceiro tópico prende-se com o *grau diverso de protagonismo dos vários Teatros e programadores na composição da programação global em rede*. O Quadro 12 sintetiza o número de projetos por cujo arranque e execução, de acordo com as fichas de projeto submetidas às entidades financiadoras, cada estrutura se responsabilizou.¹⁵ Apesar de a fiabilidade da informação nele contida merecer algumas

¹⁵ A identificação das estruturas que assumiram a responsabilidade pela execução de cada projeto foi aqui feita com base nas fichas de projeto submetidas por cada Teatro às entidades gestoras do financiamento da respetiva região, o que gera algumas incongruências. Os dados apresentados no Quadro 12 merecem por isso alguma reserva quanto à sua fiabilidade e são aqui interpretados como meramente indicativos de tendências que, não obstante, a pesquisa qualitativa identificou com alguma clareza.

cautelas e reservas, ela sinaliza tendências que a pesquisa qualitativa, e em particular as entrevistas, revelaram igualmente.

A economia das trocas e das iniciativas no que se refere a propostas de programação dentro da rede foi desigual. O Teatro Maria Matos e o Teatro Viriato foram os que mais propostas de projetos integraram na programação em rede e, por isso, os que mais a marcaram em termos globais. Vimos acima, no entanto, que essas marcas tiveram efeitos distintos sobre as programações apresentadas pelos diferentes Teatros, porquanto prevaleceu um padrão de partilhas pautada pelas trocas parciais. Tal como é difícil, por isso, obter uma imagem sintética da programação em rede, é mais difícil ainda estabelecer uma economia clara de protagonismos na definição da sua composição, assim como as linhas de força que nesse plano a orientaram. Os testemunhos prestados em entrevista permitem, não obstante, identificar algumas questões relevantes a este respeito. Houve, da parte de algumas estruturas, 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, sendo nesse plano o Teatro Municipal da Guarda e o Teatro Virgínia os mais referidos como aqueles que menos artistas sediados nas respetivas cidades puseram a circular na rede. É um facto que está naturalmente associado à maior escassez de artistas nesses lugares. Em todos estes aspetos encontramos quer efeitos das condições de funcionamento e de enquadramento organizacional e territorial dos Teatros, quer efeitos das lideranças e dos protagonismos informais que se foram afirmando no seu interior.

QUADRO 13

MATRIZ DE PARTILHA DE PROJETOS ENTRE OS PARCEIROS DA REDE

	Com TVirginia	Com TMG	Com MMTM	Com TViriato	Com CCVF
TVirginia	-	16	15	19	27
TMG	16	-	19	43	33
MMTM	15	19	-	19	31
TViriato	19	43	19	-	28
CCVF	27	33	31	28	-

QUADRO 14

PROJETOS PARTILHADOS POR CADA TEATRO COM MAIS 1, 2, 3 OU TODOS OS PARCEIROS

	Com mais 1	Com mais 2	Com mais 3	Com mais 4	Total
TVirginia	10	17	7	3	37
TMG	31	25	6	3	65
MMTM	19	21	4	3	47
TViriato	38	20	6	3	67
CCVF	29	27	9	3	68

Olhando agora o perfil da cooperação e da partilha programática no interior da rede de uma outra perspetiva, encontramos alguma diversidade **na frequência e nos modos de relacionamento entre os vários Teatros**. Como podemos verificar pelos Quadros 13 e 14, apesar de as partilhas de projetos ocorrerem de forma ampla e intensa entre todas as estruturas, observam-se variações interessantes.

O Teatro Viriato e o Teatro Municipal da Guarda partilharam muito mais programação entre si do que com qualquer uma das outras estruturas. Podemos reconhecer aí um efeito de proximidade geográfica, mas também de alinhamento programático, nomeadamente, para a programação conjunta de espetáculos musicais. São, como vimos, os dois Teatros que mais espetáculos musicais acolheram no âmbito da

programação em rede, tendo uma grande parte deles sido promovidos em parceria. Além disso, são também os dois Teatros em que as colaborações em parceria têm maior peso relativo (56% dos projetos no Teatro Viriato e 48% no Teatro Municipal da Guarda).

Por seu turno, o Centro Cultural Vila Flor revela-se a estrutura mais transversal no quadro da programação em rede: foi o parceiro que mais projetos partilhou com o Teatro Virgínia e o Teatro Maria Matos e o segundo mais frequente nos casos do Teatro Viriato e do Teatro Municipal da Guarda. Finalmente, o Teatro Virgínia é o que menos projetos partilhou com cada um dos outros, o que decorre, como vimos, do facto de ter sido a estrutura que acolheu menos projetos no âmbito da rede. Por outro lado, no entanto, é a estrutura em que, em termos relativos, a partilha mais alargada (ou seja, com mais do que 1 parceiro) tem maior expressão (80% dos projetos acolhidos foram partilhados com 2, 3 ou todos os parceiros, contra 61% no Centro Cultural Vila Flor, 60% no Teatro Maria Matos, 52% no Teatro Municipal da Guarda e 44% no Teatro Viriato).

Efeitos de divulgação: públicos da programação em rede

No total, 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.

QUADRO 15
ESPETADORES / PARTICIPANTES NA PROGRAMAÇÃO DA 5 SENTIDOS

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Total de espetadores / participantes	5881	6264	18473	13138	14475	58231
Espetadores / participantes por projeto	159	96	393	196	216	525
Espetadores / participantes por sessão	59	78	80	89	96	82

O Quadro 15 mostra que a **distribuição dos espetadores e participantes pelos 5 Teatros** é muito diferenciada, refletindo de novo os efeitos dos respetivos perfis e enquadramentos territoriais.

QUADRO 16

PÚBLICOS GLOBAIS DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ENTRE 2010 E 2012 PELOS 5 TEATROS E PESO RELATIVO DOS PÚBLICOS DA PROGRAMAÇÃO EM REDE¹⁶

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF
Públicos do total de atividades incluídas na programação dos Teatros no período 2010-2012	41095	62197	66281	45923	277367
Peso dos públicos da programação da 5 Sentidos sobre os públicos globais dos Teatros	14%	10%	28%	29%	5%

Isso mesmo se percebe de forma mais nítida considerando o volume global de públicos dos 5 Teatros e o peso relativo que nesse volume representam os públicos da programação realizada no âmbito da 5 Sentidos (Quadro 16). Considerando este indicador, o impacto da 5 Sentidos sobre os públicos de cada Teatro é com efeito muito diverso. Foi no Teatro Viriato e no Teatro Maria Matos que esse impacto foi maior. No Teatro Virgínia o menor impacto está em linha com o menor volume de atividades em rede promovidas por esta estrutura. No Teatro Municipal da Guarda reflete, em boa medida, a prevalência de projetos acolhidos em apenas uma sessão. Finalmente, o mais baixo valor encontra-se no Centro Cultural Vila Flor, que, como

¹⁶ Para estimar o peso relativo dos públicos das atividades programadas no âmbito da 5 Sentidos sobre os públicos globais dos Teatros, contabilizámos, neste último caso, o somatório dos públicos totais dos Teatros no período 2010-2012. Face à indisponibilidade de dados seguros para o ano de 2013, optámos por utilizar esse período de 3 anos, tendo em conta que a programação em rede foi originalmente orçamentada para 3 anos e que em 2009 se realizaram poucas iniciativas nesse âmbito. No caso específico do Centro Cultural Vila Flor seguiu-se o mesmo critério do Quadro 5, excluindo os públicos das atividades de formação e de colóquios. Para além das outras especificidades já referidas nesse Quadro, deve ter-se ainda em conta, no caso desta estrutura, que os valores são influenciados pelo volume excepcionalmente elevado de públicos em 2012, em consequência da participação do CCVF na Capital Europeia da Cultura. Tendo em conta estes vários condicionalismos, os resultados devem ser lidos com cautela e considerados como meramente indicativos de tendências gerais.

referimos atrás, desenvolve um conjunto mais heterogéneo de atividades, diferenciando-se desse ponto de vista das restantes estruturas.

Tal como havíamos verificado a respeito do número de sessões realizadas, o Teatro Maria Matos (com mais de 18.000 espetadores/participantes) concentrou uma proporção muito elevada dos públicos abrangidos pela atividade da rede. Em termos absolutos, seguem-se o Centro Cultural Vila Flor e o Teatro Viriato (com valores entre os 13.000 e os 14000) e, com menos impacto, o Teatro Virgínia e o Teatro Municipal da Guarda (com valores na ordem dos 6.000).

Os efeitos de exposição dos públicos locais às propostas programáticas da 5 Sentidos tornam-se mais perceptíveis se considerarmos o número médio de espetadores/participantes por projeto. Esse valor é muito mais elevado no Teatro Maria Matos (393) que em todos os outros, surgindo no extremo oposto o Teatro Municipal da Guarda (96).

Por outro lado, as menores diferenças que se observam no número médio de espetadores/participantes por sessão revelam a estratégia adaptativa dos Teatros às condições socioculturais dos seus territórios de atuação, como também notámos atrás. Nos Teatros com um campo de recrutamento de públicos mais limitado, o menor número de sessões por projeto reflete uma estratégia para reduzir o risco, face à maior escassez de públicos mobilizáveis para a prática cultural.

A distribuição dos públicos abrangidos segundo o enquadramento dos projetos na **programação geral** ou no **serviço educativo** (Quadros 17 e 18) acompanha o peso desigual que cada uma dessas duas componentes programáticas teve no volume total de iniciativas realizadas. Duas situações merecem aqui destaque. No Teatro Virgínia, onde como vimos foram acolhidos mais projetos de serviço educativo do que de programação geral, é também nessa componente programática que se atinge maior volume de públicos. Por seu turno, no Teatro Viriato os públicos abrangidos pelas ações de serviço educativo têm igualmente, em termos relativos, uma expressão maior que nos restantes 3 Teatros.

QUADRO 17

ESPETADORES/PARTICIPANTES NOS PROJETOS DE PROGRAMAÇÃO GERAL E SERVIÇO EDUCATIVO

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Programação Geral	2804	5015	15325	8873	10901	42918
Serviço Educativo	3077	1249	3148	4265	3574	15313

QUADRO 18

MÉDIA DE ESPETADORES/PARTICIPANTES POR PROJETO DE PROGRAMAÇÃO GERAL E SERVIÇO EDUCATIVO

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Programação geral	156	111	511	185	254	557
Serviço Educativo	162	62	185	224	149	450

Os efeitos de exposição dos públicos locais à atividade promovida 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). É importante ter em conta, a este respeito, que, na generalidade dos casos, os espetáculos musicais se realizaram numa única sessão em cada Teatro, ao contrário do que aconteceu com os projetos de dança e teatro, que foram mais frequentemente desdobrados em várias sessões. Que a música registe um número médio de espetadores por projeto inferior ao teatro e à dança não impede que, em média, cada espetáculo musical tenha sido mais frequentado do que cada apresentação de teatro ou dança. Por último, surgem os projetos multidisciplinares. Apesar de terem captado um volume de público mais limitado (recorde-se que foi a área em que se realizaram menos iniciativas), os projetos multidisciplinares apresentam um número médio de espetadores/participantes por projeto relativamente elevado (529).

QUADRO 19
ESPETADORES / PARTICIPANTES POR ÁREA ARTÍSTICA

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Teatro	2667	2591	10337	6840	6852	29287
Dança	1737	620	4369	1349	3802	11877
Música	305	2618	1783	1910	2241	8857
Multidisciplinar	674	423	707	2128	1358	5290

QUADRO 20
NÚMERO MÉDIO DE ESPETADORES / PARTICIPANTES POR PROJETO EM CADA ÁREA ARTÍSTICA

	TVirgínia	TMG	MMTM	TViriato	CCVF	Total
Teatro	178	96	517	285	208	666
Dança	174	78	397	112	238	495
Música	153	114	297	101	249	328
Multidisciplinar	135	71	236	266	272	529

As diferenças entre os Teatros neste domínio assinalam uma vez mais o quanto os impactos locais da programação foram moldados pela combinação de três aspetos principais: as estratégias de articulação da programação em rede com a programação regular de cada estrutura; os julgamentos das respetivas equipas sobre a adequação dos projetos aos contextos locais, como vimos; e as procuras e disponibilidades dos públicos locais para as diversas áreas artísticas.

No Teatro Municipal da Guarda, a música teve um impacto mais visível, sendo a área que maior volume de público atingiu, assim como aquela que registou a média mais elevada de espetadores/participantes por projeto. Este Teatro foi na verdade o único em que os públicos da música ultrapassaram os do teatro. A dança, ao contrário, registou nessa estrutura os mais baixos valores de envolvimento de públicos. Trata-se de um resultado que vai ao encontro das preocupações reveladas pelos seus responsáveis com o enquadramento territorial da estrutura e a necessidade de, nas opções de programação em rede, atender às especificidades das procuras culturais locais.

No extremo oposto, e salvaguardadas as diferenças de volumes que os distinguem, o Teatro Maria Matos, o Centro Cultural Vila Flor, o Teatro Viriato e o Teatro Virgínia apresentam um efeito de mobilização de públicos mais expressivo no teatro e na dança, sendo esse efeito menos significativo na música.¹⁷ Finalmente, o Teatro Viriato é aquele que revela maior impacto na área dos projetos multidisciplinares (recordamos que se incluíram nesta categoria os espetáculos de novo circo). Tendo em conta que se trata de uma estrutura que alberga uma companhia residente de dança contemporânea, poderemos reconhecer nesta última constatação uma estratégia programática de aposta mais forte em áreas complementares àquela que é a área artística mais forte e emblemática desse Teatro.

Estas distinções gerais, aferidas com base na análise dos números, sintetizam uma grande heterogeneidade no que se refere à receção dos projetos nos diversos Teatros. É impossível proceder aqui a uma análise projeto a projeto. Mas vale a pena assinalar alguns casos ilustrativos, nomeadamente no domínio da programação de espetáculos.

Em primeiro lugar, destacamos os espetáculos que registaram maior e menor adesão por parte dos públicos:

▪ <i>Out of Context – for Pina</i> (dança)	média de 554 espetadores por sessão
▪ <i>Bonnie Prince Billy</i> (música)	média de 470 espetadores por sessão
▪ <i>O Ano do Pensamento Mágico</i> (teatro)	média de 402 espetadores por sessão
▪ <i>Mútuo Consentimento</i> (música)	média de 401 espetadores por sessão
▪ <i>Ana Moura – Desfado</i> (música)	594 espetadores no TMG
▪ <i>A Ballet Story</i> (dança)	632 espetadores no CCVF
▪ <i>Dançar o Silêncio</i> (dança)	média de 23 espetadores por sessão
▪ <i>Na Barriga</i> (teatro)	média de 24 espetadores por sessão
▪ <i>A Coleção Privada de Acácio Nobre</i> (teatro)	média de 35 espetadores por sessão

¹⁷ Deve assinalar-se que o elevado valor que a média de espetadores por projeto regista no Teatro Virgínia é em larga medida determinado pelo efeito de um único espetáculo, Patricia Barber, que contou com 400 espetadores.

Em segundo lugar, assinalamos, a título exemplar, alguns espetáculos com resultados contrastantes em estruturas distintas:

- *Filho da Mãe, John Tilbury e Lula Pena feat. Mû* foram espetáculos musicais com receções muito contrastantes no Teatro Maria Matos (respetivamente 357, 119 e 302 espetadores) e no Teatro Municipal da Guarda (respetivamente 87, 25 e 65). Estes casos mostram um padrão que sugere perfis de procura distintos entre Lisboa e cidades do interior do país. Também o espetáculo de *Norberto Lobo e João Lobo* se inscreve neste padrão, contrastando desta vez o Teatro Maria Matos (347 espetadores) com o Teatro Viriato (86).
- Apesar da cooperação intensa entre o Teatro Municipal da Guarda e o Teatro Viriato, que apontámos atrás, da proximidade geográfica e de ambos se situarem em cidades de pequena dimensão distanciadas dos dois grandes polos culturais do país (Lisboa e Porto), encontramos também entre ambos diferenças assinaláveis na receção a alguns espetáculos partilhados. São exemplos *Le Jardin* (multidisciplinar, 105 espetadores no TMG, 262 no TViriato), *A Bela Adormecida* (teatro, 89 no TMG, 211 no TViriato) ou *À Deux Pas de Là-Haut* (multidisciplinar, 69 no TMG, 206 no TViriato); em sentido oposto, são exemplos *Câmbio – Sexteto de Miguel Moreira* (música, 71 no TMG, 26 no TViriato) ou *Nicolau Pais e Os Originais* (música, 65 no TMG, 34 no TViriato).

Estes exemplos contrastantes, que se poderiam multiplicar considerando as outras estruturas da 5 Sentidos, ao mesmo tempo que sinalizam a imprevisibilidade que é característica do setor cultural, revelam singularidades nos perfis de procura cultural das cidades e dos públicos regulares dos Teatros.

A sensibilidade a essas singularidades foi também, finalmente, e como fomos procurando mostrar, um aspeto dilemático na negociação da programação em rede, por colocar em jogo a diversidade dos relacionamentos dos diversos Teatros com os contextos locais e os seus públicos mais regulares. Neste domínio, no entanto, não se jogava apenas a adequação das propostas programáticas aos perfis e enquadramentos socioterritoriais das estruturas. Jogavam-se igualmente filosofias diversas de estratégia

cultural que, como emerge nas entrevistas, colocavam em confronto, de um lado, *posições mais favoráveis à utilização da rede como oportunidade para apostar em projetos de maior risco* (no que diz respeito à reação dos públicos) e, do outro, *posições mais atentas à necessidade de promover uma programação adaptada à natureza das procuras e das disponibilidades culturais dos públicos locais*.

No quadro desta tensão, a questão que se coloca é a do *estatuto que os públicos desempenharam na filosofia programática e nos critérios de atuação da rede*. Como vimos nos Capítulos anteriores, a rede constituiu-se em torno de um projeto manifestamente centrado na promoção dos criadores e da criação contemporânea. Embora a formação de públicos e a promoção de um acesso mais generalizado à fruição artística fossem assumidas como objetivos a perseguir pela rede, esses desígnios eram entendidos fundamentalmente a partir da ótica da difusão da criação: criar condições para que públicos descentralizados e territorialmente dispersos pudessem ter acesso às criações. Mais do que a receptividade dos públicos, ou mesmo mais do que a sua formação, a rede orientava-se nesse plano por uma estratégia essencialmente centrada nos impactos sobre a difusão da criação. Essa estratégia era complementada pelos projetos desenvolvidos no âmbito dos serviços educativos, aos quais caberia uma ação mais dedicada à formação de públicos, sobretudo infantis e juvenis, e à sua sensibilização para a fruição da criação contemporânea. Vimos que, nesse plano, os efeitos foram mais acentuados.

Não obstante, e como fomos constatando, a questão da adequação da programação às características dos públicos, fossem eles os públicos regulares das instituições ou os públicos potenciais que a estas interessa seduzir, foi intervindo no processo de trabalho e de negociação programática no interior da rede. Dir-se-á que, como tal, a questão do estatuto que os públicos ocupam na estratégia cultural da rede se mantém como um desafio em aberto que, no prolongamento da ação da 5 Sentidos após a conclusão do projeto financiado pelo QREN, cabe aos parceiros (os fundadores e os novos) encarar de forma mais sistemática e ponderada.

4.4. Trabalhar com a rede:

Percepções e experiências dos artistas envolvidos

Ensaíamos, finalmente, uma breve sondagem das experiências e das percepções de alguns dos artistas que participaram na programação da 5 Sentidos. Os artistas constituíam, como tivemos oportunidade de notar, parceiros e interlocutores estratégicos, com um relevo especialmente importante na missão programática da rede. Para os Teatros, de uma forma geral, os artistas são sempre parceiros privilegiados. É em grande medida na relação que estabelecem com eles que se jogam quer a natureza e o alcance das respetivas missões programáticas, quer a sua reputação artística e institucional. A importância dessa relação era, no entanto, especialmente relevante para a 5 Sentidos, que, como vimos, assumiu como princípio fundamental da sua missão – aquele que pretendia ser diferenciador face às outras redes nacionais – o apoio à circulação do trabalho dos artistas e a criação de condições para a promoção e a qualificação das suas criações e das suas carreiras. As experiências dos artistas mobilizados pela programação em rede e as suas percepções sobre a 5 Sentidos e sobre o trabalho que realizaram no seu âmbito constituem, por isso, elementos essenciais para a avaliação da rede e dos seus resultados, proporcionando uma visão complementar daquela que se sistematizou nos pontos anteriores.

Com base nas entrevistas realizadas a uma amostra de 9 artistas, sintetizamos nas páginas seguintes os principais aspetos que emergem do seu discurso sobre um conjunto de temas articulados: o papel que atribuem genericamente à programação em rede no contexto cultural nacional e as virtudes e problemas que reconhecem nas redes com que já trabalharam; as suas experiências com a 5 Sentidos e com cada um dos Teatros em que as suas obras foram programadas; as suas percepções sobre a missão, o funcionamento e a importância da 5 Sentidos no panorama artístico nacional; a avaliação que fazem sobre os benefícios que resultaram para as suas carreiras da participação na programação em rede.

Virtudes e dimensões críticas da programação em rede

Os artistas entrevistados revelam globalmente um *conhecimento pouco extenso sobre as redes de programação cultural* em Portugal. De uma forma geral, o discurso que constroem em torno deste tema apoia-se nas experiências que tiveram com redes concretas. Reportam-se privilegiadamente, para lá da 5 Sentidos, à Artemrede, com a qual a maioria teve também experiências de colaboração. Estas são, por isso, as duas redes que servem de referência principal aos seus discursos e, portanto, às percepções e experiências que nos transmitem.

Sob este pano de fundo, e considerando a percepção geral sobre o tema, prevalece, entre os artistas entrevistados, uma *visão positiva e muito favorável sobre o papel das redes de programação* no atual cenário cultural do país. Nessa visão, a programação em rede é encarada essencialmente como um recurso importante para a viabilização da criação e das carreiras individuais dos artistas, por duas razões principais: porque permitem *viabilizar financeiramente as criações e fazer economias de escala*; porque proporcionam o *acesso a públicos mais amplos e mais dispersos* territorialmente.

A primeira dessas duas razões é na verdade a mais salientada, numa ótica pragmática que valoriza fortemente os ganhos económicos e logísticos que a participação nas redes de programação traz consigo. As redes permitem realizar um *maior número de sessões* para cada criação e, nalguns casos, mobilizar parceiros para *coproduções*. Por essa via, facilitam o acesso a recursos materiais relevantes quer para assegurar os custos de produção das criações, quer para suportar a sobrevivência dos artistas e a sua atividade. São encaradas, em suma, como importantes *recursos para a sobrevivência e a viabilidade da prática artística*. Este aspeto é tanto mais valorizado quanto permite compensar as debilidades reconhecidas no mercado cultural do país, a precariedade dos financiamentos disponíveis e a escassez de oportunidades para apresentação das produções.

Por outro lado, os artistas referem também a importância das redes para *combater o desconhecimento* dos responsáveis por muitas das salas e estruturas de programação dispersas pelo país em relação às criações e aos artistas nacionais, sobretudo os mais jovens, menos consagrados e menos mediatizados. Nesta perspetiva, as redes, ao promoverem a circulação de informação entre os seus membros, abrem portas de salas em que de outra forma seria difícil entrar. Este é um aspeto que os artistas salientam, principalmente, quando fazem o balanço da sua participação na Artemrede, referindo-se especialmente às muitas salas municipais que não têm programador e às quais conseguem aceder por via da programação em rede. Mas também em relação às estruturas mais qualificadas, como as da 5 Sentidos, onde existe equipa especializada e programador artístico, notam que a partilha de informação e de projetos em rede favorece o conhecimento de artistas que os programadores desconheciam e a maior abertura ao risco de os incluir nas respetivas programações.

É curioso notar que também a este respeito prevalece um *discurso muito centrado nas próprias carreiras*. Embora encontremos variações nos discursos e nas perceções dos diversos entrevistados, de uma forma geral, mais do que os eventuais efeitos de qualificação das estruturas e das respetivas programações artísticas, o que aqueles salientam são as oportunidades que, por via do trabalho em rede, se criam para as suas carreiras e a viabilização do seu trabalho, sobretudo no plano material.

Esta questão, no entanto, é perspetivada de forma paradoxal, já que suscita em simultâneo uma das principais perplexidades que os artistas expressam a respeito da programação em rede. Reconhecendo que a cooperação em rede ajuda a combater o desconhecimento e a facilitar o acesso a lugares que de outra forma seriam dificilmente acessíveis, assinalam que as redes produzem também o efeito oposto para os artistas que, por alguma razão, não conseguem entrar nos circuitos da programação em rede. Assim, a partilha em rede gera *modelos de programação seletivos*, que, ao mesmo tempo que incluem alguns artistas, *excluem outros, reforçando a sua invisibilidade*. Além disso, criam *efeitos de igualização das programações* das estruturas ligadas em rede, prejudicando a identidade e a singularidade das suas

propostas artísticas. Isto é válido sobretudo, uma vez mais, para as estruturas menos robustas, desprovidas de programador e sem identidade artística vincada, cuja programação fica dependente das obras postas a circular no âmbito das redes de que fazem parte. Para este tipo de estruturas, portanto, a cooperação em rede, ao mesmo tempo que promove a abertura programática e assegura recursos para programação que de outra forma seriam difíceis de assegurar, inibe a pesquisa autónoma de artistas e criações e suscita *efeitos indesejáveis de seletividade e uniformização programática*.

A 5 Sentidos no panorama das redes de programação

Que perceção global sobre a 5 Sentidos revelam os artistas e que estatuto lhe atribuem no panorama nacional das redes de programação?

Uma primeira observação a este respeito prende-se com o *grau de reconhecimento da rede como rede*. As experiências e as perceções são diversas, mas, para a maioria dos entrevistados, mais do que sobre a 5 Sentidos, o que prevalece é uma *perceção sobre os Teatros* que a integram – isto é, *sobre cada um dos Teatros*.

Em termos gerais, é na verdade *frágil a perceção da identidade da rede*. São poucos os artistas que afirmam ter um conhecimento sólido sobre o que a 5 Sentidos é *como rede*, prevalecendo antes perceções difusas e um pouco vagas acerca do seu projeto e da sua identidade. Ao contrário, todos os artistas têm um conhecimento extenso e opinião sólida sobre os 5 Teatros que integram a rede – ou sobre quase todos, variando aqui as perceções em função quer da notoriedade de cada Teatro, quer das experiências de relacionamento direto já ocorridas ao longo das carreiras. A perceção da rede 5 Sentidos é assim, em grande medida, derivada da *perceção sobre os Teatros* que a integram e do *reconhecimento de que existem entre eles afinidades* que os aproximam e assemelham em alguns aspetos – nas suas filosofias programáticas, na sua robustez organizacional, na notoriedade dos seus programadores.

Este aparente *défice de reconhecimento da identidade da 5 Sentidos como rede* explica-se por diversas razões.

Uma delas remete para a *fraca eficácia do trabalho de comunicação da imagem da rede*, de que falámos atrás, cujos efeitos se fazem sentir também na relação com os artistas. É relevante notar que, em muitos casos, os artistas revelam que só tomaram consciência de que estavam a ser programados em rede numa fase já bastante adiantada do processo de trabalho com os Teatros da 5 Sentidos. Até então, tudo se resumira para eles à relação direta com dois ou mais Teatros, pelos quais eram contactados autonomamente ou aos quais chegavam através da mediação de um dos programadores (aquele que propunha o artista à rede). Mais do que a trabalhar para uma rede, esses artistas sentiam-se *a trabalhar para um somatório de Teatros aos quais reconheciam afinidades* e ligações privilegiadas.

A segunda razão, diretamente associada à anterior, remete para os *modos de funcionamento da rede*, nomeadamente no que diz respeito à escolha, mobilização e envolvimento dos artistas e dos projetos a integrar na programação partilhada. Embora também aqui encontremos experiências diversas, a mais frequente aponta para um processo em que, após a decisão tomada no seio da rede, os artistas eram contactados autonomamente por cada um dos Teatros que os iriam acolher ou coproduzir, sem que fosse claro para eles que estavam a ser programados no âmbito de uma rede. Consequentemente, a preparação da apresentação dos projetos em cada Teatro era também realizada no quadro de uma relação direta que, no plano operacional, invisibilizava em alguma medida a rede e traduzia a *ausência de um trabalho de coordenação e planeamento conjunto entre os artistas e os Teatros* que acolheriam os seus projetos. Este é, de resto, um aspeto do funcionamento da rede apontado como crítico por alguns dos artistas, que referem que teriam visto vantagem em negociar os seus projetos com o coletivo da rede, e não apenas com cada parceiro autonomamente.

Finalmente, uma terceira razão remete para as próprias *lógicas de atuação dos artistas* e os modos como se relacionam com a rede – ou com a ideia de rede. Embora, como vimos, alguns identifiquem vantagens num processo mais envolvente com o coletivo de Teatros, prevalece globalmente uma *maior valorização da relação individual com*

*cada Teatro. A rede é entendida e valorizada fundamentalmente como um instrumento que dá acesso a mais oportunidades de apresentação dos projetos. Mais do que trabalhar com uma rede, os artistas revelam a vontade de, através dela, poder trabalhar com vários Teatros – com todos, conquistando, por essa via, condições para uma maior longevidade e difusão dos seus projetos; ou com alguns em especial, aqueles que entendem que lhes podem proporcionar condições mais favoráveis para o desenvolvimento e a divulgação do seu trabalho. O déficit de reconhecimento da identidade da rede que encontramos entre os artistas não decorre, assim, apenas de questões relacionadas com a estratégia de comunicação e o modo de funcionamento da rede; decorre igualmente dos interesses e objetivos que os próprios projetam no seu *relacionamento eminentemente instrumental com a rede*, aspeto que, não obstante, *a própria rede contribui para promover.**

Sob este pano de fundo, depreende-se uma *perceção geral muito positiva da 5 Sentidos*, que, como vimos, é na verdade *uma perceção muito positiva dos Teatros* que a integram. Essa avaliação é enunciada, como já foi referido, em comparação com outras redes e outros Teatros e salas de espetáculos – essencialmente a Artemrede e as estruturas que a integram. Nesse raciocínio comparativo, os artistas salientam o *carácter 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. E, desse ponto de vista, valorizam fortemente a sua participação na programação dos Teatros da 5 Sentidos, como um importante fator de reconhecimento e consolidação das suas carreiras.

Embora a maioria dos entrevistados confesse não conhecer bem o projeto artístico específico da 5 Sentidos, nem ter uma noção clara da atividade programática global que a rede vem desenvolvendo, todos a valorizam como *uma rede de Teatros muito qualificados artística e organizacionalmente* e que revelam entre si *afinidades programáticas.*

Ao mesmo tempo, no entanto, há alguns que revelam possuir bom conhecimento sobre a rede e a sua atividade. Entre estes, constatamos uma avaliação muito positiva do trabalho da rede, centrada em 5 aspetos principais: a existência de *critérios artísticos de programação rigorosos*, associados à *excelência dos programadores*; a intenção de *privilegiar as coproduções*; o apoio aos *artistas jovens e emergentes*; o objetivo de *difusão descentralizada* das criações e dos artistas, combatendo a polarização cultural do país e as assimetrias regionais; a *coerência interna da rede*, associando Teatros e programadores com afinidades artísticas e programáticas e, sobretudo, com autonomia, identidade artística e capacidade organizacional.

Esta apreciação geral da 5 Sentidos e dos seus Teatros é enunciada por contraste com a imagem de um país cultural onde, fora de Lisboa e Porto, predominam quantitativamente salas e estruturas de artes performativas, sobretudo municipais, que funcionam com grande precariedade de condições financeiras, técnicas e logísticas e se revelam desprovidas de projeto ou identidade artística.

Trabalhar com os Teatros da rede

As experiências de envolvimento com a 5 Sentidos relatadas pelos artistas são, naturalmente, diversas, variando em função da natureza dos projetos, do tipo de relação que já mantinham, ou não, com os Teatros e das lealdades e cumplicidades que, ao longo das suas carreiras, se foram estabelecendo entre eles e os programadores. Procuramos, por entre essa diversidade, identificar aspetos que emergem transversalmente nos vários relatos e se revelam pertinentes para uma melhor compreensão do funcionamento da rede e do que representou para os artistas o envolvimento no seu programa de ação. A análise transversal permite destacar três aspetos principais.

Um primeiro aspeto remete para as *condições técnicas e logísticas de acolhimento* proporcionadas pelos Teatros da rede. Embora, neste plano, os artistas estabeleçam algumas distinções qualitativas entre os 5 Teatros, que atribuem essencialmente às

diferenças de dimensão e de estrutura financeira e organizacional, prevalece uma *valorização global muito forte da robustez, da qualidade, do profissionalismo e da capacidade técnica e logística* dos Teatros. Mais do que as diferenças observáveis entre os 5 Teatros, o que emerge como relevante deste ponto de vista é o contraste estabelecido entre, de um lado, a qualidade e a capacidade técnica e organizacional dos Teatros da 5 Sentidos e, do outro, a precariedade e o défice de profissionalismo que é reconhecido à maioria das outras estruturas, sobretudo as mais descentralizadas, com que já trabalharam.

Um segundo aspeto refere-se aos *estilos e formas de acolhimento* por parte dos Teatros. Nos relatos dos artistas sobressai, uma vez mais, uma valorização muito positiva do carácter pessoalizado que caracteriza, de forma geral, o acolhimento por parte dos Teatros da 5 Sentidos. Valorizam fortemente a *relação próxima com as equipas técnicas* e o *cuidado que estas colocam no acompanhamento das necessidades e do trabalho de produção*. Aquilo que, no entanto, é mais salientado neste plano é o *acolhimento pessoalizado por parte dos programadores e diretores artísticos*. Nesse acolhimento pessoalizado e no contacto direto com os programadores, os artistas veem não apenas uma expressão de respeito e interesse pelo seu trabalho, mas também uma forma de melhor enquadrar os seus projetos nas respetivas instituições e proporcionar uma boa mediação com o contexto local e os seus públicos.

A par desta apreciação geral, os artistas não deixam igualmente de estabelecer *diferenças qualitativas entre os 5 Teatros*. Para lá de apreciações associadas e circunstâncias muito específicas que marcaram algumas das experiências dos artistas, emergem dos discursos dos entrevistados alguns aspetos reveladores acerca dos aspetos que privilegiam na relação com os Teatros. Valorizam fortemente as formas de acolhimento mais *pessoalizadas*, que promovem um *contacto próximo e pessoal* com os responsáveis e os técnicos dos Teatros, assim, como as estratégias de *envolvimento mais ativo de públicos*. Neste último caso, salientam sobretudo as experiências de trabalho no âmbito dos *serviços educativos*, em particular aquelas que beneficiaram de um trabalho prévio de mobilização de públicos escolares suportadas por práticas

regulares de relacionamento com escolas e professores, ou que criaram condições para um contacto mais próximo e direto entre artistas e públicos, através, por exemplo, de workshops ou “conversas com artistas”.

Finalmente, evidencia-se um aspeto que retoma uma questão já abordada: o processo de *integração dos artistas e dos projetos na programação em rede*. Como referimos, os relatos dos artistas revelam o *modo relativamente fragmentado como essa integração ocorreu*, prevalecendo, mais do que um envolvimento pleno com a rede, uma relação autónoma com cada um dos Teatros de acolhimento. Abordámos já a perceção e a avaliação que os artistas fazem sobre esse processo e os efeitos daí decorrentes sobre a imagem e o (re)conhecimento da 5 Sentidos. Importa agora considerar o que sugerem os mesmos relatos acerca da maneira como esse modo de funcionamento interferiu sobre a missão programática que a 5 Sentidos se atribuiu a si própria, enquanto rede.

Neste domínio, reencontramos aqui resultados já constatados nos capítulos anteriores: em algumas situações, a circulação de artistas e projetos entre os vários Teatros obedeceu *menos a objetivos estratégicos e programáticos globais da rede* do que à *concertação dos interesses e necessidades de cada uma das estruturas* que a integram. A análise das entrevistas sugere que, no planeamento da circulação dos projetos no interior da rede, as preocupações mais diretamente relacionadas com objetivos estratégicos da rede acabaram por ser parcialmente subordinadas ao *imediatismo das necessidades programáticas de cada Teatro* – e pensamos aqui em preocupações que estruturavam a formulação original da missão programática da 5 Sentidos, como a definição de uma estratégia consistente de circulação descentralizada e descentralizadora das obras e dos artistas; ou a concertação de estratégias partilhadas de apoio à consolidação e qualificação das carreiras dos artistas, sobretudo os mais jovens e emergentes; ou o desenvolvimento de projetos programáticos capazes de mobilizar e envolver as várias comunidades locais e concorrer para a sua exposição a uma oferta artística ajustada às suas características socioculturais, mas ao mesmo tempo desafiadora de novas aprendizagens culturais.

É certo que, neste cenário geral, os relatos dos artistas são marcados sobretudo pelas suas preocupações individuais. Nessas preocupações avulta a pulsão para aproximação a estruturas e programadores reputados, que lhes conferem um reconhecimento simbólico e um suporte relacional tão decisivos para a construção das suas carreiras artísticas. E sobressai também, de forma muito vincada, o interesse em aceder ao maior número possível de estruturas de difusão e a um leque o mais alargado possível de públicos. Mas esses relatos não deixam igualmente de revelar as dificuldades de enquadramento dos seus projetos em missões estratégicas globais da rede ou, pelo menos, a fraca capacidade de as estruturas parceiras lhes fazerem perceber esse enquadramento através de um planeamento integrado e amplamente partilhado por todos os Teatros.

BALANÇO FINAL

Na experiência da 5 Sentidos encontramos uma série de ingredientes e dinâmicas que remetem ora para as características mais gerais da cooperação cultural em rede, ora para as especificidades dos parceiros e do projeto cultural que os associou, ora finalmente para as condições que suportaram a formalização e o desenvolvimento desse projeto coletivo.

Como procurámos mostrar ao longo do estudo, essa experiência foi amplamente marcada – tanto nos seus modos de funcionamento, como nos resultados alcançados – por um conjunto de desafios, dilemas e tensões que, perspetivados à distância, se apresentam como típicos dos processos de cooperação interinstitucional, assinalando a sua complexidade. Esses processos implicam uma compatibilização sensível entre os interesses e os programas específicos de cada estrutura parceira e os interesses e o programa comum que dão forma e vida à rede. O sucesso dessa compatibilização depende do voluntarismo e do empenho dos parceiros em torno de um objetivo comum – e, naturalmente, da sua capacidade para consensualizar esse objetivo. Mas depende também de como, no desenvolvimento do trabalho de cooperação, se vão negociando compromissos e desenhando plataformas de entendimento e de trabalho em parceria. Desse ponto de vista, no funcionamento do trabalho em rede os *processos* são pelo menos tão relevantes quanto os *objetivos* projetados para a cooperação. Porque é justamente no quadro da dinâmica processual da cooperação que se vai dando forma prática aos objetivos e se vão moldando os resultados.

Foi isso mesmo que pudemos constatar na análise da experiência da 5 Sentidos. A rede constituiu-se em torno de um programa de ação relativamente bem definido, que se sustentou nas afinidades e cumplicidades entre as estruturas e os seus diretores artísticos. Desenhou-se nesse contexto uma missão que visava ter um impacto relevante sobre a criação contemporânea nas artes performativas – estímulo à criação e qualificação, divulgação e afirmação artística dos criadores nacionais. Os resultados alcançados pela rede, desse ponto de vista, são passíveis de múltiplas leituras. Ao lado

do volume de iniciativas e dos seus impactos – quer sobre as ofertas culturais locais, quer sobre a capacidade de intervenção artística das estruturas à escala dos respetivos territórios –, o alcance dos efeitos conseguidos no plano da inovação cultural e da promoção da criação contemporânea suscitam, entre os próprios parceiros, apreciações diferenciadas. O mesmo, de resto, se pode dizer sobre os resultados das trocas e das aprendizagens mútuas no interior da rede.

Procurámos, ao longo do estudo, identificar as principais dimensões em que, tanto do ponto de vista programático, como do ponto de vista organizacional, o trabalho realizado em rede se aproximou mais e menos dos objetivos inicialmente delineados e das expectativas investidas pelos parceiros no processo cooperativo. Para esse efeito, cruzámos 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. Nesse cruzamento, 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 nesse plano o alcance limitado dos resultados 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. Emergiram também dimensões em que os próprios parceiros reconhecem virtudes e efeitos positivos mais vinculados, 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.

Mas mais do que uma avaliação normativa dos resultados, que é de resto sempre passível de interpretações contrastantes, importa sobretudo destacar o modo como eles se foram moldando no quadro das dinâmicas processuais e das condições que

estruturaram a cooperação. O estudo procurou justamente escarpelizar e problematizar os principais fatores que a enquadraram e condicionaram.

Uma parte substancial desses fatores remete para as características, os perfis, os programas artísticos e os contextos territoriais, demográficos e socioculturais sobre os quais as estruturas atuam. Como mostrámos, são fatores que desenham diferenças relevantes entre elas, condicionando o modo como negociam a sua atuação na rede. Outra parte remete para as economias simbólicas, de reputação e de legitimidade cultural e artística, que moldam a relação entre instituições e agentes culturais e que se manifestaram em aspetos como a ambivalência das lideranças, os graus e naturezas diversas dos protagonismos programáticos e administrativos, os processos negociais em torno das escolhas e das decisões de programação.

Em todos estes aspetos podemos reconhecer elementos de tensão, que atravessaram o funcionamento da 5 Sentidos. Esses elementos constituem, em si mesmos, ingredientes essenciais da cooperação em rede interinstitucional. Ou seja, aspetos centrais com os quais, na sua dinâmica cooperativa, a rede tem que lidar. Mais do que *resultado* normativamente mensurável, a rede é na verdade *processo*, com todas as tensões e dilemas que isso envolve. E é nessa sua 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 e renovando o seu projeto original num quadro mais alargado, delineado para funcionar e produzir efeitos culturais independentemente da obtenção de financiamento externo. Não obstante, e atendendo aos dilemas e tensões que foram identificados neste estudo e aos balanços que as diferentes instituições fizeram do funcionamento anterior da rede, é recomendável que o planeamento dessa continuidade incorpore modos de gestão adequada dos aspetos mais frágeis.

Ao lado dos fatores e condicionantes referidos acima, importa considerar um outro, igualmente decisivo, que suscita questões de natureza distinta, mais centradas nas

medidas de política cultural – o modelo de financiamento à programação cultural em rede.

Vimos, ao longo do estudo, o quanto o processo de trabalho e os resultados da 5 Sentidos foram condicionados pelo modelo de financiamento que suportou a sua formalização e a programação desenvolvida ao longo de cerca de 4 anos. Encontramos aí um aspeto crítico, que teve efeitos não apenas sobre a organização administrativa e financeira dos Teatros parceiros, mas também sobre o desenvolvimento da própria programação em rede. Mais do que os calendários de disponibilização dos apoios financeiros, que constituíram um aspeto especialmente condicionante do plano programático da rede, interessa salientar as dificuldades inerentes aos desfasamentos entre as lógicas e as práticas organizacionais e normativas características das instituições culturais, por um lado, e do programa QREN e das respetivas entidades gestoras, por outro.

Na experiência da 5 Sentidos, emergiram sinais claros de necessidades de adaptação de parte a parte, em benefício da criação de condições para que a medida de financiamento pudesse efetivamente servir o desenvolvimento de um programa cultural em rede criterioso, sustentado, bem planeado e com efeitos consistentes sobre a inovação artística, a promoção da criação e do acesso à cultura e a qualificação cultural dos territórios. Essa experiência foi, a um tempo, como o diagnóstico aqui apresentado comprova, um exemplo de tensão e negociação difícil, mas também de aprendizagem mútua, no decurso do qual as partes envolvidas foram desenvolvendo estratégias adaptativas, com aparentes vantagens de parte a parte.

Na verdade, o que parece resultar dessa experiência ambivalente, em que desajustamentos e aprendizagens mútuas se combinaram, é a necessidade de, por parte de ambos os lados, se repensarem estratégias e lógicas de organização e atuação.

Do lado das estruturas culturais, o exemplo das dificuldades constatadas no âmbito da 5 Sentidos aponta para a necessidade mais ampla de se redefinirem modelos e capacidades organizacionais, de modo a tornar essas estruturas mais ágeis na relação

com as fontes de financiamento e na gestão dos procedimentos associados. Naturalmente, tal necessidade não deve iludir nem os constrangimentos financeiros e técnicos a que a larga maioria das organizações culturais em Portugal estão sujeitas, e que são limitativos, nem o seu direito, e dever, de salvaguardar critérios de funcionamento que não ponham em causa a sua missão artística e cultural, que justifica afinal a sua existência e o seu papel na sociedade.

Do lado dos programas de financiamento, e neste caso do QREN, esta experiência indicia a necessidade de uma melhor e mais criteriosa adaptação dos critérios, das normas e dos procedimentos de financiamento às condições específicas da atividade cultural. Constatámos os efeitos negativos da ausência, no programa de financiamento, de orientações para o setor artístico por parte do Estado e, sobretudo, da Secretaria de Estado da Cultura. Desse ponto de vista, seria recomendável uma ação da 5 Sentidos e de outras redes junto da Secretaria de Estado da Cultura e do Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, responsável pela definição do próximo quadro comunitário Horizonte 2020.

De qualquer modo, o problema parece na verdade ser mais global e ultrapassar os aspetos específicos da linha de financiamento aqui em causa. Ele parece residir no seu precário enquadramento numa política cultural mais ampla, que não só o insira numa estratégia coerente e sustentada de relação do Estado com a cultura, mas que assegure também condições práticas de adaptação das linhas de financiamento às singularidades do setor cultural.

Na verdade, o balanço da experiência da 5 Sentidos suscita, neste plano, um questionamento mais genérico em torno dos princípios e das metas das políticas culturais no que à promoção do trabalho em rede interinstitucional diz respeito. Como afirmámos no início deste estudo, a ideia de rede adquiriu enorme popularidade no discurso político e programático sobre a cultura e tornou-se uma categoria central dos modos de pensar o planeamento e o desenvolvimento do setor cultural e artístico. Essa popularidade veio tendo tradução prática num conjunto disperso de iniciativas de consistência desigual, desde as medidas mais estruturadas que visaram a constituição

de redes nacionais de equipamentos e infraestruturas, até às políticas mais dispersas de fomento à circulação e itinerância de espetáculos, passando por medidas mais desenquadradas de incentivo ao trabalho de programação em rede, como aquela que suportou o projeto da 5 Sentidos.

Essa dispersão revela a ambivalência do modo como a ideia de rede vem sendo abordada pelas políticas públicas para o setor cultural. Ou, dito de outra maneira, enuncia a necessidade de uma definição estratégica mais clara sobre os critérios, as metas e os procedimentos que devem orientar a intervenção do Estado neste domínio. Nesse plano, está ainda por fazer um debate alargado, que envolva não apenas os organismos estatais responsáveis pela área da cultura e os agentes culturais e artísticos, mas também os outros setores da sociedade, em torno dos desígnios que as políticas públicas de fomento ao trabalho cultural em rede devem perseguir. Esse debate deve permitir encontrar equilíbrios mais esclarecidos entre, por exemplo, a utilização das redes para reforço das instituições já no terreno ou para agilizar plataformas que alimentem dinâmicas culturais e artísticas inovadoras. Ou entre o reforço da capacidade criativa e a promoção do acesso das populações à cultura. Ou ainda entre a aposta centrada no desenvolvimento da atividade artística ou a utilização da cultura como fator de competitividade económica dos territórios.

Na ausência de uma política clara para a programação em rede, a 5 Sentidos traçou, como argumentámos atrás, a sua própria linha de política cultural, no espaço criado pela oportunidade de financiamento. A extensão da atividade da rede para lá dessa oportunidade constitui por isso um desafio não apenas para a própria 5 Sentidos, mas também, de forma mais ampla, para o setor cultural e os decisores de política pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André, Isabel; Santos, Manuel (2013). *Fundos estruturais e cultura no período 2000-2010*. SI: Se.
- Augusto Mateus & Associados (2010), *O sector cultural e criativo em Portugal. Estudo para o Ministério da Cultura*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados (versão eletrónica: <http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf>).
- Becker, Howard S. (1984), *Art Worlds*. Berkeley/Los Angeles: The University of California Press.
- Borges, Vera; Costa, Pedro (org.) (2012), *Criatividade e instituições. Os novos desafios aos artistas e profissionais da cultura*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Centeno, Maria João (2012), *As organizações culturais e o espaço público. A experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa.
- Conde, Idalina (1997), "Cenários de práticas culturais em Portugal (1979-1995)", *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 19, 31-65
- Consórcio Augusto Mateus & Associados, Geoldeia. (2005), *Actualização da avaliação intercalar do Programa Operacional da Cultura*. SI: Se.
- Costa, Pedro (2007), *A cultura em Lisboa. Competitividade e desenvolvimento territorial*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Donnat, Olivier (1999), *Les français face à la culture: de l'exclusion à l'éclectisme*. Paris: La Découverte.
- EU (2000), *POC - Programa Operacional da Cultura 2000-2006*. Disponível em Quadro Comunitário de Apoio III - Portugal 2000-2006: <http://www.qca.pt/pos/download/2000/poc.pdf>.
- 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. (org.), *Cidade e espetáculo*. S. Paulo: Educ, 105-122.
- Ferreira, Claudino; Sousa Gomes, Carina; Casaleiro, Paula (2011), *Atlas cultural da Região Centro. Um estudo sobre os recintos de espetáculo*. Coimbra: DRCC.
- Gomes, Rui; Lourenço, Vanda; Neves, João Gaspar (2000), *Públicos do festival de Almada*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Gomes, Rui; Lourenço, Vanda; Martinho, Teresa Duarte (2006), *Entidades culturais e artísticas em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- GPEARl (2011). *A cultura e o QREN. Relatório de Acompanhamento*. Lisboa: Se.

Henriques, E. B. (2002), “Novos desafios e orientações das políticas culturais: tendências nas democracias desenvolvidas e especificidades do caso português”, *Finisterra*, XXXVII (73), 61-80.

Kadushin, Charles (1976), “Networks and Circles in the Production of Culture”, *American Behavioral Scientist*, 19 (6), 769-784.

KEA, E. A. (2006). *The economy of culture in Europe*. Disponível em http://ec.europa.eu/culture/key-documents/economy-of-culture-in-europe_en.htm.

KEA, E. A. (2012), *Utilização dos fundos estruturais para projectos culturais*. Bruxelas: União Europeia – 20XX.

Lopes, João Teixeira (2000), *A cidade e a cultura. Um estudo sobre práticas culturais urbanas*. Porto: Afrontamento.

Menger, Pierre-Michel (2009), *Le travail créateur. S’accomplir dans l’incertain*. Paris: Gallimard-Seuil.

Neves, João Soares (2005). *Despesas dos municípios com cultura*. Obtido de Observatório das Actividades Culturais: <http://www.oac.pt/menuobservatorio.htm>

Pais, José Machado (1994), *Práticas culturais dos lisboetas: resultados do inquérito realizado em 1994 aos habitantes da Grande Lisboa*. Lisboa: ICS.

Pinto, J. C. (2012), *Culture and the Structural Funds*. Obtido de European Commission – Culture. Disponível em <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/report-structural-funds-portugal.pdf>

POC (2004). *Criar Cultura - Newsletter do Programa Operacional de Cultura*. Dezembro. Disponível em Quadro Comunitário de Apoio III - Portugal 2000-2006: <http://www.qca.pt/noticias/criarcultura6.pdf>

POC, Q. C.-P.-2. (2010). *Programas Operacionais - Relatórios de Execução*. Disponível em Quadro Comunitário de Apoio III - Portugal 2000-2006: <http://www.qca.pt/pos/relatorios.asp#poc>

QCA III (2010). *Relatório final de execução. Quadro Comunitário de Apoio III - Portugal 2000-2006. Programa Operacional da Cultura*.

Sacco, Pier Luigi; Ferilli, G. ; Blessi, G. T. (2012), “Culture 3.0: A New Perspective for the EU Active Citizenship and Social and Economic Cohesion Policy”, in E. H. Culture, *The Cultural Component of Citizenship. An inventory of Challenges*. Bruxelas: Colophon.

Santos, Helena *et al.* (1998), “Consumos culturais em cinco cidades: Aveiro, Braga, Coimbra, Guimarães e Porto”, *Oficina do CES*, nº 146.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (2010), “Uma panorâmica com três vertentes a duas dimensões”, in Maria de Lourdes Lima dos Santos e José Machado Pais (orgs.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 29-35.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (org.) (1998). *As políticas culturais em Portugal: relatório nacional*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (org.) (2004). *Políticas culturais e descentralização: impactos do Programa Difusão das Artes do Espectáculo*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) (2005), *Contribuições para a formulação de políticas públicas no horizonte 2013 relativas ao tema Cultura, Identidade e Património. Relatório final*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa / Observatório das Actividades Culturais. Disponível em <http://www.oac.pt/pdfs/Horizonte%202013.pdf>.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos; Nunes, João Sedas (coord.) (2001), *Públicos do Teatro S. João*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Silva, Augusto Santos (2002), “A dinâmica cultural das cidades médias: uma sondagem do lado da oferta”, in Carlos Fortuna e Augusto Santos Silva, *Projecto e circunstância. Culturas urbanas em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento, 65-107.

Silva, Augusto Santos (2003), “Como classificar as políticas culturais? Uma nota de pesquisa”, *Obs*, Julho, 10-20.

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

Silva, Augusto Santos; Luvumba, Felícia; Santos, Helena e Abreu, Paula (2000), *Públicos para a cultura na cidade do Porto*. Porto: Edições Afrontamento/ Câmara Municipal do Porto.

Silva, Augusto Santos; Santos, Helena (1995), *Prática e representação das culturas: um inquérito na área metropolitana do Porto*. Porto: Centros Regional de Artes Tradicionais.

Silva, Augusto Santos; Brito, Paula; Santos, Helena e Abreu, Paula (2002), “As práticas e os gostos: uma sondagem do lado das procuras de cultura e de lazer”, in Carlos Fortuna e Augusto Santos Silva, *Projecto e circunstância. Culturas urbanas em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento, 109-162.