



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Manuel Carlos Lobão de Araújo e Gama

**POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal
pela janela-ecrã de Serralves**

Tese de Doutoramento em Estudos Culturais
Área de especialização em Sociologia da Cultura

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Maria Helena Costa de Carvalho e Sousa
Professor Doutor Luís Alberto de Seixas Mourão

DECLARAÇÃO

Nome: Manuel Carlos Lobão de Araújo e Gama

Endereço eletrónico: mea0911@gmail.com

Título tese:

POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves

Orientadores:

Professora Doutora Maria Helena Costa de Carvalho e Sousa

Professor Doutor Luís Alberto de Seixas Mourão

Ano de conclusão: 2013

Designação do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Estudos Culturais

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de outubro de 2013

Assinatura:

à Maria

às Teresas

ao Ruarga

AGRADECIMENTOS

Helena Sousa pela focalização. Luís Mourão pela iluminação. Anabela Moura pelo salto. Maria Manuel Baptista pelo *casting*. Maria Clemência Matos pelo tripé poético. Maria Alexandra Gama pelo sonho. Sónia Oliveira pelo enquadramento. Fátima Pais pela paródia. Adalgisa Pontes pela presença. Cristina Passos, Cristina Tenreiro, Etelvina Araújo, Fernando Rocha, Júlia Godinho, Luís Braga da Cruz, Maria do Céu Silva, Maria José Guerreiro, Odete Patrício, Ofélia Brandão, Rui Costa, Rui Viana e Teresa Azevedo pelo diálogo. Miguel Torres, Nelson Ferrão e Ricardo Nicolau pelo discurso. Teresa Roque, Helena Caldeira e Tiago Rocha pela leitura. Nuno Novo e António Lopes pelo simbolismo. Fundação para a Ciência e a Tecnologia pelo investimento.

A presente investigação foi realizada no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e contou com o apoio financeiro do Programa Operacional Potencial Humano do Quadro de Referência Estratégico Nacional através da Bolsa de Investigação com a referência SFRH/BD/77251/2011 atribuída pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA



POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves

RESUMO

POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves pretende, através da produção de um ponto de vista realizado a partir da observação da Fundação de Serralves, contribuir para a discussão crítica e construtiva sobre as políticas culturais em Portugal.

Um grande plano sobre alguns dos estudos que se têm debruçado sobre as relações, os objetos e os sujeitos envolvidos na definição e implementação, desde o 2º quartel do século XX, de políticas para o setor cultural em Portugal, permite perceber que é indiscutível que o desenvolvimento cultural conquistado em quase quarenta anos de democracia é francamente superior ao potenciado pelos mais de quarenta anos de ditadura e que todos, setor público e setor privado, têm uma cota parte de responsabilidade na transformação cultural positiva operada em Portugal desde 1974. Mas no filme das políticas culturais ninguém sai ilibado de um passado que tem que ser considerado de globalmente errante e ninguém se pode demitir da sua função no futuro, se se quer que ele seja promissor.

A falta de rigor na designação de um conjunto muito significativo de centros de arte e museus que, em Portugal no início da 2ª década do século XXI, se dedicavam às artes moderna e contemporânea, foi utilizada na janela-ecrã para ilustrar simbolicamente os problemas transversais às políticas culturais que têm sido emanadas dos setores público e privado.

Sem minimizar a importância que a administração central pode ter na coordenação das políticas culturais, pode-se afirmar que a tutela ainda não aprendeu com os erros e que, salvo episódios pontuais, a sua ação tem, desde 1974, oscilado entre as políticas de ausência e as políticas de opulência. A administração local tem tido um papel importantíssimo no desenvolvimento cultural observado, no entanto ainda são patentes as enormes dificuldades que os municípios têm em articular a sua ação com, por exemplo, a ação de outros municípios. E, não obstante existirem exemplos positivos do contributo da sociedade civil na produção de políticas culturais, é inegável que se tem observado que, não raras vezes, há uma visão muito corporativa e uma enorme falta de proatividade por parte de muitas das instituições e dos agentes culturais portugueses.

Mais do que apresentar, a partir do estudo de uma instituição considerada como uma referência a nível nacional, um conjunto de boas e de más práticas das políticas culturais portuguesas dos últimos anos, na janela-ecrã convocam-se imagens que podem concorrer para a promoção de um processo de reflexão que permitirá abrir outras janelas que poderão ser tidas em conta na definição de estratégias para as políticas culturais a implementar em Portugal num futuro tão próximo quanto possível.

Para além de um conjunto de imagens simbólicas, as evidências encontradas ao longo da rodagem da janela-ecrã permitiram perceber que a Fundação de Serralves, enquanto entidade emissora e recetora de políticas culturais, influenciou e foi influenciada pelas políticas públicas emanadas da administração central e da administração local da sua área de influência, mas também que tal só se observou em aspetos muito específicos e que tal não se revelou substantivo para a implementação de uma política cultural em Portugal. Apesar de a missão da Fundação de Serralves não estar relacionada com a definição e a execução de uma política cultural nacional, a verdade é que uma instituição cultural considerada como um caso ímpar de sucesso na relação entre setor público e o setor privado não se pode demitir da sua função, devendo contribuir proativamente para a implementação de uma rede de políticas culturais públicas e privadas em território nacional.

Porque uma política cultural que se queira coerente, consistente e consequente tem que, no início da 2ª década do século XXI, estar enquadrada pelas dinâmicas internacionais, resta a esperança que a aposta que a União Europeia vai, aparentemente, efetuar no setor cultural e criativo durante o período de 2014 a 2020, seja uma oportunidade para que todos preparem e se preparem convenientemente para a mudança de paradigma inevitável que tem que se observar nas políticas culturais portuguesas.

Urge, por isso, implementar em Portugal uma política cultural, enquadrada internacionalmente, que seja fruto de uma rede de políticas culturais públicas e privadas que, articuladamente, desenvolva um conjunto de medidas setoriais para atingir o objetivo, tão aparentemente simples, de contribuir para o desenvolvimento integral dos indivíduos e das sociedades.

Se a janela-ecrã cumprir a sua função, muitos serão os que, olhando para a maçã na encruzilhada, vão afirmar que não sabem por onde vão, mas que sabem que não vão por ali e, por isso, vão ficar pensativos.

Palavras-chave: Políticas Culturais; Redes Culturais; Fundação de Serralves

Outubro de 2013

CULTURAL POLICIES: A transversal look through Serralves screen-window

ABSTRACT

CULTURAL POLICIES: A transversal look through Serralves screen-window aims at contributing to the critical and constructive discussion on cultural policies in Portugal, by producing a viewpoint based on the observation of Fundação de Serralves.

A close-up on some of the studies that have taken on board the relationships, the objects and the subjects involved in the definition and implementation of policies for the cultural sector in Portugal since the second quarter of the 20th century, allows us to understand that the unquestionable cultural development conquered in almost forty years of democratic regime is highly superior to the one that took place in over forty years of dictatorship and that all the involved, both the public and the private sectors, have a share of responsibility in the positive cultural transformation operated in Portugal since 1974. Nonetheless, reality tells us that, in the film of cultural policies, no one comes out exculpate of a past that has to be considered globally erratic and no one can dismiss its function in the future, if one wants it to be a promising one.

The lack of rigour in the designation of a significant set of art centers and museums that covered both modern and contemporary art, in Portugal, at the beginning of the second decade of the 21st century, has been of use in the screen-window to symbolically illustrate the problems transverse to the cultural policies that have come out from the public and private sectors.

Without minimizing the importance that central administration can have in the coordination of cultural policies, truth is that the state control has not yet learned with its errors and that, except for isolated episodes, its action has oscillated between the policies of absence and the policies of opulence. Local administration has had a very important role in the observed cultural development; however, the enormous difficulties that municipalities have in articulating their action with the one of other municipalities are still to be found. Although there are positive examples of civil society's contribution to produce cultural policies, it is undeniable that it has been observed that, frequently, many of the institutions and of Portuguese cultural agents have a very corporate vision and an enormous lack of pro-activity.

More than presenting a set of good and bad practices of the Portuguese cultural policies, from the point of view of the study of an institution which is considered as a reference at national level, the screen-window convokes images that can concur to the promotion of a reflection process that will open other windows, which may be taken into account to define strategies for the cultural policies to be implemented in Portugal in a future as near as possible.

Beyond a set of symbolic images, the evidence found along the making of the screen-window allows to understand that Fundação de Serralves, as sender and receiver entity of cultural policies, has influenced and has been influenced by public policies emanated both from central administration and local administration of its area of influence, but also that such has solely been observed in very specific aspects, not revealing itself substantive enough for the implementation of a cultural policy in Portugal. In spite of the fact that the mission of Fundação de Serralves is not related with the definition and execution of a national cultural policy, truth is that a cultural institution considered as a unique case of success in the relationship between the public sector and the private sector cannot dismiss its function, having the obligation of pro-actively contributing to the implementation of a network of public and private cultural policies in the national territory.

Given that the requirement of a coherent, consistent and consequent cultural policy at the beginning of the second decade of the 21st century should be framed in international dynamics, there is hope that the investment that the European Union will apparently make in the cultural and creative sector in the time lapse 2014-2020, may become an opportunity for all to conveniently prepare and prepare themselves for the inevitable change of paradigm that has to be observed in Portuguese cultural policies.

It is therefore urgently needed in Portugal to implement an internationally framed cultural policy that may arise from a network of public and private cultural policies, which will jointly develop a set of sectorial measures to reach the so apparently simple goal of contributing to the whole development of individuals and societies.

If the screen-window happens to accomplish its function, many there will be who, by looking at the apple in the crossroad, will claim not to know where they are heading, but that they know they will not head that way and will therefore be thoughtful.

Key-words: Cultural Policies; Cultural Networks; Fundação de Serralves

October 2013

ÍNDICE GERAL

A JANELA-ECRÃ.....	1
1. ARGUMENTO(S)	9
1.1. Argumento programa	10
1.2. Argumento modelo.....	20
2. PANORÂMICA INICIAL SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA EM PORTUGAL.....	31
2.1. Cultura, Política e Política Cultural	36
2.2. Ausência pela Opulência	47
2.2.1. A estabilidade possível num período provisório	52
2.2.2. Do provisório à estabilidade instável	57
2.2.3. A estabilidade (desejada) provisória e instável.....	65
2.2.4. O provisório (indesejável) num período instável.....	72
2.3. Protorepérage na companhia do Sr. Deschuyfeleere	87
3. SERRALVES EM QUATRO EPISÓDIOS	101
3.1. As comissões que abril abriu	102
3.1.1. Comissão 1: Cultura Dinâmica	104
3.1.2. Comissão 2: Museu Nacional de Arte Moderna do Porto	108
3.1.3. Comissão 3: Museu Nacional de Arte Moderna.....	111
3.2. A aquisição que se impunha.....	113
3.2.1. Um modelo que se queria como modelo	113
3.2.2. A derradeira comissão	119
3.2.3. O início no cenário disponível	120
3.3. A fundação da fundação.....	123
3.3.1. Algumas alterações.....	125
3.3.2. Alguns protagonistas	128
3.3.3. Uma fundação sem museu	132
3.3.4. Um museu para a fundação.....	143
3.4. O programa para o museu.....	152
3.4.1. Uma direção artística internacionalmente conectada	152
3.4.2. Observação-Conceção-Experimentação.....	155
3.4.3. Apresentação.....	159
3.4.4. Transição-Consolidação.....	171
3.4.5. A próxima etapa.....	179

4. REPÉRAGE.....	181
4.1. Criação Artística.....	184
4.2. Ambiente, Ecologia e Paisagem.....	203
4.3. Sensibilização e Formação de Públicos.....	211
4.4. Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea.....	231
4.5. Indústrias Criativas.....	243
4.6. Projetos (Especiais) Institucionais Transversais.....	256
4.7. Um objeto científico composto e complexo!.....	262
5. STOP MOTION: REDE NA JANELA.....	265
5.1. Uma aproximação ao conceito de rede.....	267
5.1.1. Colaborar para evoluir.....	273
5.1.2. A cidade em rede.....	275
5.1.3. Uma região em rede.....	282
5.2. Cultura de redes culturais.....	285
5.2.1. Redes culturais... porquê?.....	286
5.2.2. Internacionalizar é preciso.....	291
5.3. As redes do Estado e o estado das redes.....	294
5.3.1. Um início promissor.....	296
5.3.2. Um plano sem projeto.....	300
5.3.3. Ordenamento e Qualificação.....	303
5.3.4. Um circuito que nunca foi rede.....	307
5.3.5. Coesão e Difusão.....	308
5.3.6. Privados em rede.....	318
5.4. Consequências da ação.....	323
6. DOCUFICÇÃO: OS PROTAGONISTAS DA PROTAGONISTA.....	327
6.1. O desfiar de uma rede sem rede.....	328
6.1.1. Aquele querido mês de agosto.....	329
6.1.2. Fantasia lusitana.....	332
6.1.3. Linha Vermelha.....	349
6.1.4. Muitos dias tem o mês.....	358
6.2. O potencial dos públicos potenciais.....	371
6.2.1. Pedro Só.....	371
6.2.2. José e Pilar.....	379
6.3. Um intervalo no final de uma docuficção?.....	387
UMA IMAGEM PENSATIVA PARA UM FALSO RACCORD.....	389
CRÉDITOS.....	395

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADDICT	Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas
AICE	Asociación Internacional de Ciudades Educadoras
AMP	Área Metropolitana do Porto
AR	Assembleia da República
Art@Biblio	Art@Biblio Rede de Bibliotecas
Artemrede	Artemrede Teatros Associados
BE	Bloco de Esquerda
CAC	Centro de Arte Contemporânea
CasS	Casa de Serralves
CAQS	Comissão Administradora da Quinta de Serralves
CCB	Centro Cultural de Belém
CCDRN	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CDS-PP	Centro Democrático Social-Partido Popular
CDU	Coligação Democrática Unitária
CMM	Câmara Municipal de Matosinhos
CMP	Câmara Municipal do Porto
CMSJM	Câmara Municipal de São João da Madeira
CMSMF	Câmara Municipal de Santa Maria da Feira
CMST	Câmara Municipal de Santo Tirso
CMVC	Câmara Municipal de Viana do Castelo
Comum-RC	Comum Rede Cultural
EUR	Euros
ExpLdA	Exposição Livros de Artista
FCG	Fundação Calouste Gulbenkian
FS	Fundação de Serralves
GC	Governo Constitucional
GP	Governo Provisório
Horizonte 2013	Contribuições para a formulação de políticas públicas no horizonte 2013 relativa ao tema <i>Cultura, Identidades e Património</i>
InSerralves	InSerralves Incubadora de Indústrias Criativas

MACS	Museu de Arte Contemporânea de Serralves
MAM	Museu de Arte Moderna
MC	Ministério da Cultura
ME	Ministério da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MNAC	Museu Nacional de Arte Contemporânea
MNAM	Museu Nacional de Arte Moderna
MNAMP	Museu Nacional de Arte Moderna do Porto
MNSR	Museu Nacional Soares dos Reis
Norte 2015	Norte 2015: Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão Estratégica
OE	Orçamento do Estado
ON	Operação Norte – Programa Operacional Regional do Norte
ON2	O Novo Norte – Programa Operacional Regional do Norte
PAA	Plano Anual de Atividades
ParS	Parque de Serralves
PIB	Produto Interno Bruto
Porto 2001	Porto 2001 Capital Europeia da Cultura
PPD/PSD	Partido Popular Democrático/Partido Social Democrata
PS	Partido Socialista
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
QS	Quinta de Serralves
SEC	Secretaria de Estado da Cultura
SeF	Serralves em Festa
Serralves 21	Serralves 21 – Pólo Europeu de Criatividade e Inovação
SP	Sequência Principal
R&C	Relatório e Contas
RNBP	Rede Nacional de Bibliotecas Públicas
RPM	Rede Portuguesa de Museus
Trama	Trama Festival de Artes Performativas
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

A coisa mais antiga de que me lembro é dum quarto em frente do mar dentro do qual estava, poisada em cima duma mesa, uma maçã enorme e vermelha. Do brilho do mar e do vermelho da maçã erguia-se uma felicidade irrecusável, nua e inteira. Não era nada de fantástico, não era nada de imaginário: era a própria presença do real que eu descobria.

Sophia de Melo Breyner Andresen, *Livro Sexto*

A JANELA-ECRÃ

É o conhecimento da natureza e do modo de funcionamento das instituições, assim como o conhecimento dos mecanismos que governam os fenómenos culturais, que dão aos actores sociais uma possibilidade real para modificarem as suas ideias, atitudes e práticas (Martins, M., 2009:33).

A janela-ecrã. Uma janela que, tal como “a janela grande sobre o jardim [, ...] corresponde a um enfiamento de uma sucessão de janelas” (Siza, 2005a:362) por onde é imperioso ousar espreitar.

Janelas que não raras vezes se vão tapando fruto do papel central que a cultura tem vindo a ocupar na sociedade contemporânea e que tem provocado profundas revoluções culturais (cf. Hall, 1997), de que a crescente politização da cultura é apenas um exemplo. Cultura que, por estar instrumentalizada, também se tornou num novo fator de divisão e de conflitualidade num mundo que, por estar cada vez mais desorientado, assiste, quase resignadamente “numa errância generalizada” (Lipovetsky & Serroy, 2010:24), ao “curto-circuito do “glocal”” (Marramao, 2008:58-60) e à despolitização da sociedade provocada, também, pela espetacularização da própria política (cf. Sá, 1999).

Janelas que fazem parte de um todo e cuja mais valia reside na “margem de liberdade e de transgressão [... que,] uma vista sobre o exterior” (Siza, 2005a:362), pode provocar no interior da sociedade. Liberdade que é fundamental na definição de políticas culturais que, em Portugal e no mundo, “têm como desafio conformar âncoras consistentes que redefinam, afirmem e legitimem a centralidade da cultura na contemporaneidade” (Rubim, 2010:267).

A janela-ecrã. Uma janela que procura ser mais um contributo substantivo para se rasgar o betão da “operação inoperativa” (Agambem, 2008:44) de políticas que são simultaneamente importantes e débeis (cf. Morató, 2010) e que depende forçosamente das relações estabelecidas no seio da comunidade política, mas também da identificação objetiva dos “objectos a que estas relações dizem respeito [... e dos] sujeitos que estão [mais] aptos a designar tais objectos e a discuti-los” (Rancière, 2010:90).

Um grande plano sobre algumas das janelas que se têm debruçado sobre as relações, os objetos e os sujeitos envolvidos na definição e implementação, desde o 2º quartel do século XX, de políticas para o setor cultural, permite perceber rapidamente que “apenas com uma excessiva boa-vontade poderemos defender a ideia de que tem existido, em Portugal, uma política cultural articulada e sistemática” (Lopes, J., 2000:106).

Com a queda do regime ditatorial em abril de 1974, as mudanças implementadas em Portugal alargaram-se inevitavelmente ao setor cultural. “Uma “Revolução Cultural” foi, de facto, um desejo presente e permanente de uma grande parte dos intelectuais e artistas” (Dionísio, 1993:186), mas, apesar de em agosto de 1974 o poder político ter começado “a anunciar uma “política cultural” sua” (*Ibidem*:182), foi necessário esperar pelo ano de 1978 para que, pela 1ª vez, o programa cultural de um Governo suscitasse um debate na AR (*cf.* Dionísio, 1993). Este facto, que até poderia ser considerado um pormenor sem grande importância, permite sublinhar que, “desde cedo, a cultura, que não é uma prioridade revolucionária, irá construindo a sua história de adiamentos” (Dionísio, 1994:445) e que, desde essa altura, as políticas culturais estão recheadas “de actos e discursos, mas também de silêncios e interditos” (Lopes, J., 2004:139).

Mas “só nos faltava agora que este Abril não se cumprisse” (Santos, J., 1995:326).

A realização de estudos e de reflexões mais ou menos profundas sobre as políticas culturais não é uma novidade em Portugal, mas a realidade é que a maioria das análises efetuadas são retrospectivas. Os raros trabalhos de avaliação ex-ante, ou de investigação prospetiva, que foram sendo realizados em Portugal têm sido, na prática, muito pouco consequentes uma vez que as conclusões dos estudos, que não raras vezes são patrocinados por organismos da administração pública, não têm sido integradas de forma coerente nos programas das políticas culturais públicas e, quando o são, raramente correspondem a uma prática política consistente. Sobre as possíveis orientações e os objetivos estratégicos para as políticas culturais em Portugal, relembra-se, a título meramente ilustrativo, a importância de “promover uma intervenção cultural institucionalmente integrada e socialmente participada” (Santos, M., 2005b:137) e que “a falta de redes que funcionem normalmente em produção e em difusão nacional e internacional” (Ribeiro, A., 2009:75) poder ser um dos sintomas que faz com que Portugal seja um país culturalmente desequilibrado. Saliente-se ainda que o desequilíbrio cultural também se reflete nos objetos que são alvo dos estudos, uma vez que “deveria estar mais claro o que se tem passado, ou não, com as várias políticas culturais das esferas de outros ministérios [... e que os estudos deveriam alargar-se, de forma natural,] aos vários sectores emissores de políticas que estão impregnados de cultura [...] às outras instituições não estatais que são emissoras legítimas de produção e de emissão de políticas culturais” (Garcia, 2010:222).

Posto isto, julga-se que não restam dúvidas da multiplicidade e diversidade de janelas que podem ser erigidas para a análise das políticas culturais e que, com a que agora se apresenta, devem contribuir para que o abril do desenvolvimento cultural se cumpra a partir de opções políticas que “recusam a instrumentalização da cultura para usos de legitimação dos poderes instituídos” (Lopes, J., 2010:59).

Na janela-ecrã realça-se a importância de implementar em Portugal uma política cultural, enquadrada internacionalmente, que seja fruto de uma rede de políticas culturais públicas e privadas que, articuladamente, desenvolva um conjunto de medidas setoriais para atingir um objetivo que poderá ser tão aparentemente simples como o de “contribuir para que o desenvolvimento assegure a progressiva realização das potencialidades dos membros da coletividade” (Furtado, C., 1986:64).

Tal como a janela da sala central do MACS, a janela-ecrã não pretende ser uma nota de rodapé em relação ao panorama geral (*cf.* Gaenshirt, 2002), mas, tal como ela, corre o risco de ser coberta por “um enorme retrato de Mao-Tsé-Tung” (Grande, 2009:562) impedindo, pelo menos temporariamente, que se cumpra a desejada eficácia da sua ligação ao mundo. Uma ligação que também convoca, ainda que de forma subliminar, os perigos de “uma fuga para a frente [, ...] num movimento progressivamente ampliado de desconstrução, desarticulação e desregulação” (Lipovetsky & Serroy, 2010:237), que a evolução tecnológica e a globalização potenciaram e que foi contribuindo para transformação gradual do *homo sapiens* em *homo ecranis* (*cf.* Lipovetsky & Serroy, 2010).

Através de um olhar transversal sobre as políticas culturais construído a partir da análise e estudo da FS que é considerada “como um exemplo raro de uma ambição prosseguida com determinação, saber, qualidade e co-responsabilização do Estado e da sociedade civil” (Fernandes, J. M., 2004:6), a janela-ecrã pretende produzir um registo e um discurso que, funcionando quase como um filme-documento, seja testemunha fiel de uma realidade e, ao mesmo tempo, agente de mudança dessa mesma realidade (*cf.* Langny, 2008).

Na janela-ecrã procurou reunir-se um conjunto de evidências que permitissem perceber: Como é que a FS, enquanto entidade emissora e recetora de políticas culturais, influenciou e foi influenciada pelas políticas públicas para a cultura emanadas da administração central e da administração local da sua área de influência?

O problema desencadeador e a pergunta fundadora podem contribuir para que, à 1ª vista, a janela-ecrã possa ser considerada como mais uma janela retrospectiva, no entanto salienta-se que se considera que, por um lado, a particularidade e complexidade do ponto de vista apresentado justificam *per si* a sua realização e, por outro, que ela pode, em certa medida, ser considerada também como

uma sucessão de janelas. À janela central, eminentemente retrospectiva, juntam-se outras que, ao jeito de postigo ou de outros recursos para a iluminação zenital, pretendem contribuir para a construção de um olhar prospetivo sobre alguns dos projetos que, devido à sua pertinência, acabam por assumir o papel de protagonistas num conjunto de imagens que, por estarem em constante movimento, chegam, em alguns momentos, a contribuir para a construção de uma ilusão cinematográfica.

Espera-se que, tal como no processo que originou a “descoberta bergsoniana de uma imagem-movimento” (Deleuze, 2009:11), nas leituras que se venham a efetuar sobre a janela-ecrã se tenha em consideração que o movimento é o presente, que o presente pode ser construído em função de instantes privilegiados do passado que, colocados de forma equidistante, dão a impressão de continuidade e que “o movimento exprime qualquer coisa de mais profundo que é a mudança” (*Ibidem*:22) pois “relaciona os objectos de um sistema fechado com a duração aberta e a duração com os objectos do sistema que ela força a abrir-se” (*Ibidem*:27), não olvidando ainda que “a duração assenta também na força afectiva ou dramática daquilo que é filmado” (Gardies, R., 2008:34).

A relevância da janela-ecrã reside por isso nas janelas que se espera que se abram e que poderão ser tidas em conta na elaboração de estratégias futuras para as políticas culturais que devem “ir ao encontro das pessoas, no sentido de mudar e melhorar a qualidade de vida dos seus cidadãos, bem como desenvolver o espírito crítico e a cidadania” (Silva, J., 2012:66).

Para se atingir o objetivo macro que se acabou de enunciar, foi definido um conjunto de objetivos micro que foram fundamentais para a planificação da janela-ecrã, a saber:

- Estudar em profundidade uma instituição cultural de referência a nível nacional que tenha surgido fruto da parceria entre entidades públicas e privadas, analisando a sua génese em função do contexto onde está inserida e a sua transformação organizacional ao longo dos tempos em função dos diferentes enquadramentos políticos e sociais vigentes;
- Analisar ao detalhe o modelo de funcionamento da instituição cultural objeto do estudo, os seus campos de ação e o seu grau de dependência e de articulação de e com as administrações central e local;
- Averiguar a influência dos princípios diretores da ação desenvolvida pela instituição cultural objeto do estudo, nas políticas culturais públicas locais, nomeadamente no que se refere à participação em redes culturais e aos programas de mediação cultural.

Tendo em consideração o conjunto de projetos e instituições que, a partir da FS, foi sendo analisado ao longo dos três anos de pré-produção, produção e pós-produção deste enfiamento de janelas, realizou-se, como seria de esperar, um refinamento e uma desagregação dos objetivos

elencados e a formulação de questões de investigação específicas que, para facilitar a leitura, irão sendo convocados e respondidas ao longo da narrativa de apresentação da janela-ecrã.

Narrativa que, bem ao estilo dos estudos culturais, corre o risco de causar alguma polémica pela aparente indisciplina formal, podendo mesmo ser considerada como desequilibrada devido a uma montagem em que o enquadramento, o plano, o sentido e o ritmo propostos convocam frequentemente o fora de campo e a construção de imagens diegéticas que podem contribuir para que a janela-ecrã seja encarada como “um campo fortemente marcado pela utopia: a utopia dos discursos, da heterogeneidade, dos sonhos singulares, de um entrelugar complexo e híbrido” (Prysthon, 2003:140). Salienta-se no entanto que, se se observar realmente uma indisciplina formal na janela-ecrã, esta não corresponderá, com toda a certeza, a uma indisciplina científica mas antes a um rigor criativo que procurou entrecruzar “teoria e empiria em um movimento incessante da razão, da imaginação e da sensibilidade” (Carvalho, 2009:133). Tal como na trilogia das cores do cineasta polaco Krzysztof Kieslowski onde se procura sublinhar a importância dos valores da liberdade, da igualdade e da fraternidade, o que a janela-ecrã pretende é obrigar o observador a ter uma atenção especial ao conteúdo que é apresentado para que, numa atitude ativa, procure estabelecer algumas pontes entre cada uma das janelas que lhe são apresentadas e que têm a particularidade de funcionarem individualmente como um todo e de, coletivamente, fazerem parte de um outro todo. Se assim for, cumpre-se a função de contribuir para retirar a cultura da periferia dos discursos consistentes e das ações consequentes através da consciencialização da importância de haver “um entrelaçamento entre experiência cultural, a prática da crítica e o terreno da política” (Prysthon, 2003:140).

Esta foi a forma que se considerou mais adequada para realçar a importância de promover “a criação de novos cruzamentos intelectuais e institucionais que produzam o efeito político de expandir a sociedade civil” (Hollanda, *s.d.*), ou seja, esta foi a forma para tentar dar voz ao poder latente da sociedade civil na formulação das políticas culturais em Portugal.

Apresentada que está a justificação do problema, do contexto e dos objetivos da janela-ecrã, seguem-se algumas considerações, muito breves, sobre a estrutura do guião que foi construído para cumprir “uma função transformadora pela qual a imagem pode agir sobre o comportamento do sujeito-espectador” (Vanoye, 2008:182).

POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves começa com um postigo com vista para o processo de construção desta janela, através do qual são enunciados todos os aspetos metodológicos que foram tidos em conta na conceção e implementação da investigação,

convocando-se para o efeito um conjunto de imagens que permitem perceber claramente o argumento programa e o argumento modelo da janela-ecrã.

Depois segue-se um olhar panorâmico inicial sobre as políticas públicas para a cultura em Portugal desde a data simbólica do 25 de abril de 1974. Mais que discutir as estratégias, ou a ausência de estratégias, que foram sendo definidas para o setor nos últimos anos, optou-se por efetuar um exercício muito simples que se considera particularmente pertinente: o levantamento da evolução do lugar da cultura na orgânica dos seis GP e dos dezanove GC, bem como do período que os governantes empossados se mantiveram nos cargos, procurando, desta forma, sublinhar que a instabilidade orgânica e o excesso de protagonistas pode ter concorrido para a eventual ausência de implementação de políticas públicas, consistentes e consequentes, para a cultura desde a instauração da democracia em Portugal. Salienta-se que a panorâmica termina com uma viagem simbólica por alguns dos centros de arte e museus que, em Portugal no início da 2ª década do século XXI, se dedicavam às artes moderna e contemporânea, tentando perceber se existia uma correspondência rigorosa entre a designação dos equipamentos, as suas coleções e as atividades que eram promovidas.

O 3º conjunto de imagens constitui uma espécie de mini-série documental em quatro episódios que ilustra detalhadamente a aproximação à protagonista da janela-ecrã a partir de outras tantas janelas temporais: 1974/1986, 1987/1989, 1989/1999 e 1999/2012.

A janela-ecrã prossegue com a *repérage* que foi efetuada à visão estratégica da FS no início da 2ª década do século XXI e que se traduz, genericamente, em seis eixos estratégicos, cinco explícitos e um implícito: Criação Artística; Ambiente, Ecologia e Paisagem; Sensibilização e Formação de Públicos; Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea; Indústrias Criativas; e Projetos (Especiais) Institucionais Transversais.

O levantamento efetuado na *repérage*, concorreu para a produção de um *stop motion* com uma reflexão sobre a realidade portuguesa das redes culturais no início da 2ª década do século XXI de forma a contribuir para, juntando este e outros contributos, planear com rigor e precisão a próxima imagem das redes culturais. Na 1ª sequência do *stop motion*, faz-se uma aproximação ao conceito de rede, a 2ª sequência é dedicada exclusivamente à cultura de redes culturais em Portugal e na última sequência avançam-se com exemplos práticos do que tem sido feito em Portugal desde 1974 para a criação de redes em território nacional.

O 6º conjunto macro de imagens da janela-ecrã partiu da perceção, que se foi adquirindo ao longo do processo de recolha de imagens, do peso completamente distinto que as parcerias e as redes têm na ação da FS e que concorreu para a seleção dos dois projetos que foram objeto da observação

direta no âmbito da janela-ecrã, Art@Biblio e SeF, cujos resultados são apresentados numa espécie de documentário.

A janela-ecrã termina com a convocação de uma “imagem pensativa” (Rancière, 2010:155-190) que inclui a resposta à questão fundadora da investigação. Sublinha-se, no entanto, que o falso *raccord* não corresponde ao final efetivo do filme, uma vez que se tenta fornecer argumentos que justificam a urgência de construção de uma outra cadeia narrativa para as políticas culturais em Portugal.

Julga-se que este *trailer* de *POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves* já está suficientemente esclarecedor. Resta por isso a esperança de que a janela-ecrã que aqui se apresenta seja, realmente, um contributo substantivo para que “os decisores públicos e privados [... mudem efetivamente] o paradigma das relações com a cultura, deixando de a considerar como simples coadjuvante da ação política para a reconhecer como parte do centro das prioridades de pensamento e ação” (Silva, J., 2012:68).

1. ARGUMENTO(S)

O desenho metodológico é um esforço de construção, na busca de caminhos, capazes de atender às demandas do objecto, aproveitando potencialidades de diferentes alternativas metodológicas. A perspectiva é eminentemente plural, impondo a recusa de qualquer «monoteísmo metodológico» (Carvalho, 2009:134).

A janela-ecrã não é uma investigação sobre cinema, nem foi realizada por especialistas ou estudiosos da 7ª arte.

Mas o cinema, que os estudos culturais começaram a analisar do ponto de vista de várias ideologias, dominantes e resistentes, de classes sociais e grupos raciais e sexuais (cf. Barker, 2009), serviu para sublinhar, através de códigos e de técnicas oriundos daquela que pode ser considerada como “a primeira fase do que é verdadeiramente uma cultura-mundo” (Lipovetsky & Serroy, 2010:92), que é urgente a implementação de políticas em que a cultura seja, novamente, “vista como um instrumento privilegiado que torna possível o aperfeiçoamento e a superação de si, a abertura aos outros, o acesso a uma vida menos unilateral” (*Ibidem*:243) para, desta forma, se tentar impedir que o mundo se transforme numa *Ecranópolis* (cf. Lipovetsky & Serroy, 2010).

No cinema a montagem pode ser “o verdadeiro momento de elaboração do filme” (Chabrol, 2005:66). Não obstante ser durante este processo que se “fornece um suplemento de sentido às imagens, cujo mero conteúdo não poderia dar esse sentido” (Amiel, 2008:35), a verdade é que múltiplos fatores, como a experiência da equipa, os recursos disponíveis ou a capacidade do realizador para se deixar influenciar pelos imponderáveis da gravação, contribuem para que a planificação do processo de recolha de imagens possa ter níveis de desenvolvimento muito díspares e para que o material recolhido e disponibilizado na mesa de montagem possa ser muito distinto do que estava inicialmente previsto.

Acresce ainda que o complexo processo de “agenciamento das imagens-movimento de forma a construir uma imagem indirecta do tempo” (Deleuze, 2009:54) depende também do efeito que se

pretende provocar com a obra e que pode concorrer para que as imagens sejam trabalhadas unicamente para cumprir uma função narrativa ou para sublinhar efeitos metafóricos mais ou menos óbvios.

Em *POLÍTICAS CULTURAIS: Um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves* optou-se, conscientemente, por desenvolver um plano de recolha de imagens constituído por sequências principais, de forma a permitir a inclusão de novas perspectivas em função do trabalho realizado (*cf.* Marner, 2007).

Na mesa de montagem, procurou-se implementar uma “montagem criadora” (Amiel, 2008:42) que integrasse, por exemplo, “o todo orgânico e o intervalo patético” (Deleuze, 2009:66) – “o patético surge, assim, como um operador de transformação qualitativa de sentido, transformando o vazio e a ruptura da descontinuidade numa reversão do movimento” (Grilo, 2008:102) – tentando desta forma contribuir para o “salto qualitativo” (Deleuze, 2009:64) das políticas culturais em Portugal.

Relembra-se que, no início da 2ª década do século XXI, ainda se discutia a importância, ou não, da existência de um MC na estrutura orgânica do XIX GC de Portugal com a justificação de que a cultura é uma área transversal a toda a sociedade; e que, também por isso, era previsível que as discussões em torno das políticas culturais em Portugal se iam manter acesas nos próximos anos. Discussões que poderão beneficiar se contarem com a participação e os contributos das mais diversas formas de poder social, nomeadamente o poder do conhecimento científico.

Para apresentar sinteticamente a linha orientadora do processo de planificação e de montagem da janela-ecrã decidiu-se resgatar e adaptar o conceito de argumento que, no cinema, se refere normalmente a um conjunto de “etapas muito diferentes do trabalho de preparação” (Aumont & Marie, 2009:25) de uma obra.

Neste postigo explica-se o processo de construção da janela-ecrã: numa 1ª fase sob a forma de argumento programa (*cf.* Aumont & Marie, 2009) onde são enunciadas as linhas gerais do enquadramento metodológico que foi tido em conta na conceção da investigação; e numa 2ª fase sob a forma de argumento modelo (*ibid.*) que permitirá perceber clara e objetivamente como se processou a implementação de toda a investigação e diagnosticar as diferenças principais entre o plano de intenções e a montagem final da janela-ecrã.

1.1. Argumento programa

“Pesquisar é aventurar-se nos caminhos íngremes e apaixonantes do conhecimento do que está escondido e/ou disperso nas aparências, nas evidências, buscado delinear relações e determinações,

reconstruir mediações que conferem sentido e significado aos fenómenos, fatos e representações circunscritos no real” (Carvalho, 2009:130).

Esta foi uma das lanternas que iluminou o percurso até à elaboração do argumento da janela-ecrã e, conseqüentemente, que orientou a realização e a produção de um olhar que, sem medo de arriscar, pretendia contribuir para a reflexão sobre as políticas para a cultura em Portugal. Um olhar em que a cultura era entendida como um “espaço de múltiplas batalhas políticas e ideológicas” (Paraskeva, 2011:8) e que pretendia fornecer um modesto contributo para a compreensão da importância de implementar um processo consistente de mudança a uma realidade, quanto mais não seja pelo sublinhar da pertinência da utilização de abordagens que podem concorrer para “transformar contextos, transformar tradições e transformar identidades” (McCarthy & Logue, 2011:91).

Pelo diagnóstico exploratório efetuado, considerou-se que o programa de trabalho a implementar na janela-ecrã ganharia se permitisse a produção de conhecimento científico assente em alguns dos princípios norteadores do “Racionalismo Aberto e Crítico” (Carvalho, 2009:124-128). Ou seja, se o rigor criativo estivesse aliado a uma ecologia de saberes e a uma liberdade metodológica; se o conhecimento construído fosse sendo contextualizado cultural e politicamente com base numa realidade que, naturalmente, “está sempre a provocar, a interpelar o processo de conhecer” (*Ibidem*:125); e se se observasse um questionamento constante que provocasse a procura de novos sentidos e significados através de um diálogo permanente entre a teoria e a empiria, a ciência e a arte, e diferentes pensamentos e vertentes analíticas.

Por tudo isto, a planificação não poderia recriar a implementação de um processo de diálogo constante transdisciplinar uma vez que “os horizontes disciplinares surgem não como um entrave a ser abolido, mas [antes] como [um] ponto de partida para uma “viagem” entre saberes [que tradicionalmente estão] compartimentados” (Ortiz, 2004:122). Uma viagem que, no caso da janela-ecrã, poderia ser efetuada na companhia dos estudos culturais que são por excelência um campo interdisciplinar onde certas preocupações e métodos convergiram, permitindo compreender fenómenos e relações que não estavam acessíveis através das disciplinas existentes (*cf.* Turner, 2003).

Quando no final da década de cinquenta do século passado, se começou a desenvolver esta área de investigação, que deve ser analisada “tanto do ponto de vista político, na tentativa de constituição de um projeto político, quanto do ponto de vista teórico, isto é, com a intenção de construir um novo campo de estudos” (Escosteguy, 2001:5), foram dados os primeiros passos para a “produção de uma análise cultural que faz convergir princípios e preocupações académicas com uma exigência de intervenção cívica, ou seja, [que] articula inquietações simultaneamente teóricas e preocupações

concretas com a *polis*” (Baptista, 2009:19). Assim, pelo “politeísmo metodológico” (Martins, M., 2009:29-40) que encerram, os estudos culturais pode ser um dos campos de investigação científica que, combinando abordagens mais flexíveis fruto da criatividade dos investigadores com abordagens mais estruturas assentes no rigor científico (*cf.* Moscovici, 1988), melhor pode responder ao desafio de repensar as fronteiras de produção de conhecimento científico e de efetuar uma articulação entre a cultura e a sociedade, sem ter de “pôr em causa a componente teórica que garanta uma abordagem mais reflectida e sem ter de abdicar da possibilidade de se ver nas manifestações analisadas não uma mera extensão do poder, mas [...] abrindo a possibilidade de se poder destrinçar formas de este ser rearticulado, negociado ou contestado” (Sanches, 1999:204-205).

Apesar de o legado de mais de cinquenta anos de institucionalização revelar uma multiplicidade de discursos e de práticas que contribuíram para que os estudos culturais fossem sendo construídos por um conjunto de diferentes metodologias e posições teóricas que por vezes indicam caminhos distintos, a verdade é que esse percurso, algo instável, constitui um sinal de que esta disciplina está aberta ao que ainda não sabe, ao que ainda não pode nomear, não sendo um sinónimo de que é apenas pluralista (*cf.* Hall, 2005). Portanto, justificar o desenvolvimento do argumento da janela-ecrã sob a bandeira dos estudos culturais não se revelava, também, um processo pacífico. Uma argumentação irrefletida poderia penhorar o conteúdo em função da forma.

Com a janela-ecrã não se pretendia contribuir para a discussão em torno da in(ter)disciplina (*cf.* Paraskeva, 2011) de uma área do conhecimento, mas sim para o aprofundamento de conhecimentos de uma área de intervenção prioritária para o desenvolvimento individual e coletivo. Convém não esquecer que há toda a diferença do mundo entre compreender a política do trabalho intelectual e a substituição do trabalho intelectual pela política (*cf.* Hall, 2005).

Não obstante a dificuldade do argumento para o argumento, era indiscutível que a transdisciplinaridade potenciava a análise que se pretendia efetuar às políticas culturais.

A convocação simultânea que se queria fazer de métodos e técnicas oriundos de campos de investigação – como o da sociologia, o da ciência política, o das ciências da comunicação ou o da psicologia social – poderia, à partida, ser facilmente sancionada à luz das múltiplas possibilidades de complementaridade e de cruzamentos disciplinares que os estudos culturais encerram.

Mas será que essa justificação era suficiente?

As políticas culturais podem e devem “beneficiar do escrutínio científico a que a sociologia é capaz de submetê-las” (Silva, A., 2003:10). Uma perspetiva eminentemente sociológica na janela-ecrã permitiria analisar o facto social em função do contexto e das causas que o originaram, das relações

sociais que foram sendo produzidas, mas também do ponto de vista interno do processo social de concepção e implementação das políticas culturais. Os resultados desta visão até poderiam, com alguma sorte e em algum aspeto específico, ser reintegrados no “tecido social, influenciando nas acções de indivíduos e organizações, tornando-se elementos constitutivos dos processos de reprodução e transformação social” (Costa, A., 2009:141). Mas a verdade é que se corria o risco de produzir um processo vazio de consequências pois, por mais que se compreenda um problema e se identifiquem as mudanças necessárias para o corrigir, é necessário ter ferramentas para conseguir produzir a mudança (cf. Fullan, 2005), ou seja ter “uma competência específica [... para] entrar com alguma probabilidade de sucesso no jogo propriamente político” (Bourdieu, 2011:174).

Tornava-se por isso fundamental, para se aspirar a consequência da ação, juntar ao olhar sociológico uma análise das políticas culturais sob a ótica da ciência política que permitisse diagnosticar e compreender alguns dos aspetos “relativos aos processos de decisão e às relações de poder nas sociedades [...], bem como as estruturas políticas e sociais que intervêm directa ou indirectamente na tomada de decisões” (Fernandes, A., 2010:34). Este ponto de vista poderia convocar imagens particularmente importantes para a janela-ecrã como a imagem do sistema político construída a partir das teias de relações que, explicitamente, se estabelecem com o setor cultural; ou a imagem que, a partir dos princípios utilizados na análise das tendências individuais, estabeleceria uma ponte entre o perfil de alguns dos protagonistas do poder político público e a sua ação política concreta; ou ainda a imagem que apresentaria, sumariamente, a relação entre as razões evocadas para a tomada de algumas decisões, os seus objetivos, as suas funções manifestas e as suas funções latentes.

No entanto, apesar de se considerarem promissoras as imagens que a ciência política poderia fornecer, julga-se que o olhar poderia ficar amputado.

Tendo em consideração “que o sentido do texto é activado pelo leitor, audiência ou consumidor” (Baptista, 2009: 25), poderia ser útil compreender, a partir do estudo e análise de algumas decisões concretas, a codificação da mensagem que as enuncia, a forma como essa mesma mensagem foi decodificada pelos seus destinatários e como é que o processo de codificação/decodificação contribuiu para o complexo processo de formação das representações sociais entendidas aqui como “um saber funcional ou teorias sociais práticas” (Vala, 2000:478).

Portanto parecia nítido que, para a consequência da realização, a janela-ecrã deveria apoiar-se também nas ciências da comunicação para, por exemplo, aferir da eficácia do processo de comunicação das políticas culturais e na psicologia social para, através da objetivação e da ancoragem,

“compreender [, por um lado,] como, no senso comum, as palavras e os conceitos são transformados em coisas, em realidades externas aos indivíduos [... e, por outro, como se opera] a transformação do não familiar em familiar” (*Ibidem*:502).

Uma análise intercalar do programa que se encontrava em construção, demonstrou que o argumento da articulação disciplinar parecia revelar, de forma inequívoca, a sua pertinência e adequação para a janela-ecrã.

Não obstante a avaliação francamente positiva, não se considerou suficiente para justificar o enquadramento do programa a desenvolver, uma vez que não se podia olvidar que a articulação pode, enganosamente, parecer um conceito simples. Quando a teoria e o método são entendidos sob a ótica do desenvolvimento em relação à mudança de posições epistemológicas e condições políticas, com o objetivo de fornecer orientações para uma intervenção estratégica, torna-se impossível analisar uma teoria cuidadosamente embalada ou um método claramente delineado (*cf. Slack, 2005*).

Revelou-se por isso necessário revisitar o problema desencadeador da investigação e reavaliar a pertinência de uma janela que pretendia ser mais um contributo para a discussão crítica e construtiva sobre as políticas culturais em Portugal no início de século XXI. Uma janela que pretendia contribuir para a construção de teoria a partir de conhecimentos conjunturais, que têm de ser debatidos de uma forma dialógica, e como uma prática que pensa que a sua intervenção no mundo faria alguma diferença e teria algum efeito (*cf. Hall, 2005*).

Mas a constatação de que a crise económica e financeira, que se agudizou em Portugal no final da 1ª década do século XXI, estava constantemente a servir de álibi para o adensar do nevoeiro sobre o muro de betão da “operação inoperativa” (Agambem, 2008:44) que as políticas culturais estavam a ser sujeitas, contribuiu para se constatar que a pertinência da janela-ecrã se mantinha cada vez mais atual, bem como para tornar cada vez mais óbvia a escolha do caminho a seguir pois, como afirma Stuart Hall (2005), há algo de especial nos estudos culturais que não se encontra em muitas das outras práticas intelectuais e críticas.

A título meramente ilustrativo da gravidade do problema da inoperatividade política para o setor cultural, relembra-se que durante o ano 2012 a situação de produção, difusão e exibição do cinema português foi paradigmática pois observou-se a aprovação de uma lei que estabeleceu “os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais” (Diário da República I Série N°173, 2012:5134-5142), mas a ausência de regulamentação específica impediu que, na prática, ela fosse aplicada levando a crer que

“o Governo não é capaz de cumprir uma disposição de uma Lei da República que elaborou e também revela não ter qualquer vontade política em fazê-lo” (Associação Portuguesa de Realizadores, 2012:¶1).

E foi a partir destes princípios orientadores que, segundo o paradigma qualitativo num modelo não-experimental transversal correlacional/causal, foi concebida a planificação de um estudo de caso intrínseco e instrumental, onde se pretendia recorrer à análise de documentos e à realização de entrevistas semiestruturadas para a recolha de dados.

De forma muito sintética, pode afirmar-se que uma pesquisa com enfoque qualitativo se fundamenta num esquema indutivo para a construção de uma visão holística sobre um fenómeno. Sempre que se considere cientificamente adequado, o processo de investigação qualitativo deve ter a flexibilidade necessária que permita que, por exemplo, a formulação das questões de pesquisa aconteça em qualquer momento do estudo pois, numa investigação desta natureza, o objetivo principal pode não estar relacionado com a validação de ideias preconcebidas mas antes com a interpretação de um contexto (*cf.* Sampieri, Collado & Lúcio, 2006). Consequentemente, a procura de significados e o processo de investigação podem assumir um papel de tal forma importante que podem chegar a ser mais relevantes do que os resultados ou os produtos da investigação (*cf.* Bogdan & Biklen, 1994).

Sobre a pesquisa não-experimental, durante a qual os fenómenos se observam e analisam sem provocar qualquer tipo de alteração intencional à realidade existente, salienta-se que esta pode, em função “da dimensão temporal ou o número de momentos ou pontos no tempo, nos quais se colectam os dados” (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006:225), ser classificada de transversal ou de longitudinal. Quando a recolha de dados é efetuada num único momento a pesquisa classifica-se de transversal, sendo que os modelos transversais podem, em função do grau de profundidade do estudo, ser exploratórios, descritivos ou correlacionais/causais. As pesquisas que pretendem uma explicação do tema em estudo pela observação e o estabelecimento de processos de causalidade entre diferentes variáveis são consideradas como correlacionais/causais.

No que respeita ao estudo de caso, relembra-se que este “é o estudo da particularidade e [da] complexidade de um único caso, conseguindo [, desta forma,] compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes” (Stake, 2009:11). Tal “como outras estratégias de pesquisa, o estudo de caso representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (Yin, 2005:36) e pode ter múltiplas aplicações: “explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real [...]; descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre [...; ou ainda] ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação” (*Ibidem*:34). Considera-se que um estudo de caso é intrínseco quando “estamos interessados nele, não apenas

porque ao estudá-lo aprendemos sobre outros casos ou sobre um problema em geral, mas também, porque precisamos de aprender sobre este caso em especial” (Stake, 2009:19) e instrumental quando se “tem a intenção de compreender outra coisa” (*Ibid.*) para além do caso estudado.

Sobre a relevância do ponto estratégico a partir do qual se decidiu apresentar esta quase “imagem-percepção” (Deleuze, 2009: 115-136) do estado das políticas culturais, relembram-se seguidamente alguns das evidências que concorreram para que, na *repérage* efetuada para a janela-ecrã, a escolha tenha recaído sobre o “espaço narrativo” (Gardies, A., 2008:84) da FS.

O ato simbólico que despoletou o surgimento da FS foi o movimento para a criação de um Centro de Arte Contemporânea no Porto que despontou no seio da sociedade civil e que teve a sua 1ª grande iniciativa pública a 10 de junho de 1974 com o cortejo intitulado de “Enterro do Museu Nacional Soares dos Reis” (Oliveira, L., 2007:60-72). O 1º ato oficial de iniciativa pública que permitiu a concretização da FS – a aquisição por parte do Estado da QS para ai instalar o MNAM – aconteceu no ano de 1986 quando em Portugal as políticas culturais públicas eram definidas e executadas ao nível de uma Secretaria de Estado que estava sob a tutela do então MEC. A FS foi criada, em 1989, fruto de uma parceria entre o Estado, sete entidades da região Norte e cinquenta e uma personalidades e instituições privadas. Para além dos fundadores de 1989, a FS tem integrado, ao longo dos anos, um conjunto muito significativo de personalidades e entidades públicas e privadas que, por motivos diversos, adquirem, ou lhes é atribuído, o estatuto de fundadoras da instituição. No ano de 2010 foi realizada uma auditoria com o objetivo de “examinar o enquadramento legal e regulamentar das fundações privadas de âmbito nacional e a eficácia da intervenção de entidades públicas com responsabilidades no universo fundacional” (Tribunal de Contas, 2011:3), cujas conclusões levaram a que fosse recomendada a promoção de “procedimentos legislativos com vista à aprovação dum novo regime jurídico para as fundações privadas, e também para as fundações públicas, substituindo o actual quadro legal que é manifestamente inadequado para disciplinar a realidade fundacional hodierna” (*Ibidem*:25). Em outubro de 2011 foi aprovada na AR a lei que determinou “a realização de um censo e a aplicação de medidas preventivas a todas as fundações, nacionais ou estrangeiras, que prossigam os seus fins em território nacional, com vista a proceder a uma avaliação do respetivo custo/benefício e viabilidade financeira e decidir sobre a sua manutenção ou extinção” (Diário da República I Série N°2, 2012:21), na sequência do qual foi determinado que a FS tivesse uma “redução de 30% do total de apoios financeiros públicos” (Diário da República I Série N°186, 2012:5430-(4)).

O processo de seleção do espaço a partir do qual se iria captar um conjunto de imagens sobre o setor cultural – imagens que ao serem reveladas através do enquadramento de outras imagens potenciavam o realce dos seus aspetos mais relevantes contribuindo, desta forma, para a construção

de um ponto de vista rigoroso mas criativo – permitiu concluir de forma inequívoca que o contexto em que surgiu, a forma como foi evoluindo ao longo de mais de vinte e cinco anos de existência e a diversidade dos seus campos de ação, eram motivos mais que suficientes para justificar a pertinência de olhar para as políticas culturais em Portugal pela janela-ecrã da FS. Tanto mais que, “longe de ser o mero cenário onde se desenrola a acção, o espaço é parceiro activo na narração, pois intervém como uma das forças activas da história” (Gardies, A., 2008:84) que conta alguns dos episódios importantes das relações entre a cultura e o poder na contemporaneidade portuguesa.

A análise de documentos é uma operação, ou um conjunto de operações, que visa representar o conteúdo de um documento com uma forma diferente da sua forma original, a fim de facilitar a consulta ou o rastreamento posterior (*cf.* Chaumier, 1979) ou contribuir para “a compreensão e a aquisição do máximo de informação com a maior pertinência” (Sousa, A., 2009:262).

Há, genericamente, dois tipos de abordagens possíveis à análise documental (*cf.* Bell, 2008): uma orientada para as fontes, em que são os dados que os próprios documentos em análise fornecem que conduzem o rumo da investigação; e outra orientada para o problema de investigação, em que inicialmente é feita uma aproximação ao tema para posteriormente se analisar os documentos à luz da revisão de literatura efetuada.

Sobre os dados que podem ser retirados deste processo de análise, convém realçar que, para além dos dados conscientes, ou seja das informações que o autor do documento quis transmitir (*Ibid.*), há também um conjunto de dados não conscientes que integram as omissões e outras formas discursivas adotadas inconscientemente e que podem permitir efetuar interpretações diversas através da atribuição de significados para esse tipo de informações subliminares.

Os métodos de análise de documentos podem incluir, entre outros, os métodos clássicos utilizados em ciência política que visam efetuar uma “análise intensiva que procura estabelecer, além do sentido das ideias, a autenticidade do documento, a verdade, isto é, a correspondência do seu conteúdo com os factos, e os condicionalismos sociais” (Fernandes, A., 2010:60), os métodos modernos quantitativos de análise de material qualitativo que se baseiam na semântica quantitativa, ou a análise de conteúdo que permite, nomeadamente, “uma análise extensiva, através da qual se pretende sintetizar as linhas gerais de um conjunto de documentos analisados” (*Ibidem*:61).

Sobre a análise de conteúdo, sublinha-se ainda que “é um método muito empírico, dependendo do tipo de «fala» a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objectivo” (Bardin, 2007:26) e que “o maior interesse deste instrumento polimorfo e polifuncional [...] reside – para além

das suas funções heurísticas e verificativas – no constrangimento por ela imposto de alongar o tempo de latência entre as intuições ou hipóteses de partida e as interpretações definitivas” (*Ibidem*:7).

As entrevistas, enquanto instrumento científico de recolha de dados, têm a grande vantagem de poder “transmitir informações que uma resposta escrita nunca revelaria” (Bell, 2008:137) e de poderem assumir muitos formatos – desde as entrevistas individuais às coletivas, passando pelas exploratórias que podem ter como objetivo a preparação de uma investigação, ou pelas semi-estruturadas que propiciam a interação especial entre o entrevistador e entrevistado.

Através de uma conversa aparentemente informal, uma entrevista semi-estruturada dá ao entrevistado a “liberdade na maneira de se exprimir” (De Ketele & Roegiers, 1999:193) e ao entrevistador a possibilidade de reorientar a entrevista “consoante a reactividade do entrevistado” (*Ibidem*:194) fazendo com que o entrevistado vá “proporcionando as informações que o entrevistador espera” (Sousa, A., 2009:247).

Relativamente aos conteúdos e ao seu fim, realça-se que as entrevistas podem ser documentais, quando têm o intuito “a recolha de informação sobre dados de facto, que só dificilmente serão conhecidos de outro modo [...], ou ser de opinião quando se pretende proceder à] recolha de opiniões, atitudes e comportamentos prováveis” (Fernandes, A., 2010:64) sobre alguns dos tópicos em estudo.

E foi com este enquadramento metodológico que a janela-ecrã foi estruturada em três sequências principais de recolha de imagens, após as quais se deveria seguir um rigoroso processo de montagem.

Na SP1, que deveria estar concluída em outubro de 2011, decidiu-se fazer a análise de documentos centrada essencialmente nas fontes, de forma a efetuar um recorte peculiar de estudo, constituindo o ângulo novo e imprevisto que deveria delinear e estruturar o eixo da investigação (*cf.* Carvalho, 2009). O conjunto de documentos previstos analisar nesta sequência contemplava: legislação relacionada com a FS publicada em Diário da República (e.g., despacho n° 269 de 2 de novembro de 1979; despacho n° 150/85 de 21 de novembro de 1985; despacho n° 147/86 de 29 de dezembro de 1986; decreto-lei 240-A/89; despacho normativo 613/94; decreto-lei 256/94; decreto-lei 163/2001; decreto-lei 129/2003); PAA da FS; R&C da FS; e textos e documentos relacionados com o tópico em estudo (e.g., Relatório enviado a 12 de setembro de 1974 por Maria Emília Amaral Teixeira ao secretário de Assuntos Culturais e Investigação Científica; “Proposta para um Centro de Arte Contemporânea” e “Programa do Centro de Arte Contemporânea do Porto” elaboradas por Fernando Pernes em 1974 e 1979; atas, relatórios e memorandos elaborados pelas duas comissões constituídas pela SEC em 1979 e 1985).

Na SP2 de recolha de dados, que deveria decorrer até abril de 2012, previu-se efetuar a análise de documentação oficial produzida pela administração central (e.g., leis orgânicas do Governo, programas de Governo para a cultura, legislação do setor cultural, iniciativas parlamentares), de documentação oficial produzida pela administração local (e.g., atas das reuniões da assembleia municipal, atas das reuniões de câmara, plano e orçamento municipal, relatório de atividades e de contas, mapa de pessoal) com especial atenção para as autarquias que no ano de 2011 tinham o estatuto de fundadoras da FS – câmara municipal de Barcelos, câmara municipal do Funchal, CMM, câmara municipal de Ovar, câmara municipal de Ponta Delgada, câmara municipal da Póvoa de Varzim, CMP, CMSMF, CMST, CMSJM, CMVC, câmara municipal de Vila do Conde, câmara municipal de Viseu), e de outro tipo de documentos provenientes de fontes primárias e inadvertidas que poderiam surgir na sequência da SP1.

Finalmente, na SP3, que se previa que estivesse concluída em dezembro de 2012, considerou-se adequado, para debelar algumas dúvidas que pudessem subsistir ou para sublinhar algumas das conclusões preliminares das SP1 e SP2, a realização de entrevistas semi-estruturadas a elementos-chave da FS (e.g., direção geral da FS; direção do MACS; direção de Recursos e Projetos Especiais da FS; serviço educativo da FS), do poder central, das autarquias que em 2011 tinham o estatuto de fundadoras da FS e de instituições culturais públicas e privadas (e.g., Cooperativa Árvore; MNSR; Teatro Nacional S. João; Galeria Fernando Santos; Museu Nogueira da Silva; FCG).

Sublinha-se ainda que, na altura da conceção do argumento programa, a pouca adesão ou a indisponibilidade de algumas das entidades públicas e privadas para fornecerem dados pertinentes e relevantes, foi indicado como o principal obstáculo para o sucesso da realização da janela-ecrã, ou seja para potenciar a pensatividade sobre as políticas culturais em Portugal.

Ao longo da rodagem estava ainda prevista a realização de uma profunda revisão da literatura e a análise de um conjunto muito amplo de documentação relacionado com o tópico em estudo, de forma a permitir, antecipadamente, a minimização do impacto negativo da hipotética concretização do obstáculo assinalado.

A estratégia definida permitiria assim reunir dados para a triangulação da informação recolhida sob diferentes formatos e para a construção de um novo olhar sobre um problema velho que remonta, pelo menos, à época do Estado Novo.

Um problema que, como já foi referido, não foi inteiramente resolvido com a revolução dos cravos e que lamentavelmente tendia a agudizar-se dramaticamente numa altura em que os impactos da globalização contemporânea também serviam, apesar de ser óbvio que “a globalização jamais poderá

ser entendida como um processo unívoco desenhado por matrizes binárias e aniquiladoras, como se o vivido se pudesse reduzir a um ponto onde se opõe a uma mera ausência” (Carmo, Melo & Blanes, 2008:339), como o grande álibi para a implementação de políticas culturais de ausência.

1.2. Argumento modelo

Antes de se avançar com a convocação das linhas gerais do processo de compilação do material que chegou à mesa de montagem da janela-ecrã, realça-se que quando o desenho metodológico foi concebido, o objeto científico ainda se encontrava em fase de construção uma vez que só depois de haver um conhecimento profundo do objeto real é que se poderiam selecionar, com rigor, os aspetos que seriam mais pertinentes investigar.

Acresce ainda que a construção do objeto científico “é um trabalho de grande fôlego, que se realiza pouco a pouco, por retoques sucessivos, por toda uma série de correcções, de emendas, sugeridas por o que se chama o ofício, quer dizer, esse conjunto de princípios práticos que orientam as opções ao mesmo tempo minúsculas e decisivas” (Bourdieu, 2011:25). A recolha de imagens efetivamente realizada nas três sequências principais pré-definidas dependia, por isso, da decomposição, ou seja da descrição e da explicação (*cf.* Journot, 2005), que deveria ser efetuada de forma intercalar a cada uma das sequências.

Se a observação do argumento modelo for efetuada sob este ponto de vista, não se estranharão as diferenças entre o plano de intenções e o plano de concretizações uma vez que, em função do objeto científico definido, foi necessário mobilizar outras técnicas que se consideraram mais adequadas e pertinentes para que, de forma rigorosa mas não rígida, a recolha de dados contribuísse efetivamente para se tentar cumprir o objetivo da janela-ecrã.

Outro aspeto que concorreu significativamente para que se observasse o confronto notório e esperado “entre os nossos desejos prévios à realização [... da janela-ecrã e o que foi] possível, a realidade” (Gomes, M., 2012) está relacionado com o facto de a FS se ter mostrado, desde o início do processo de pré-produção, muito interessada e disponível para colaborar na investigação.

A FS alertou as autarquias fundadoras para o estudo que estava em curso e para a importância da participação no mesmo, incluiu, por iniciativa própria, uma menção ao projeto nos PAA para os anos de 2012 e de 2013, e, mais importante ainda, passou a disponibilizar no seu sítio na internet documentação importante que estava guardada nos arquivos, nomeadamente todos os R&C desde o ano de 1989.

A estratégia adotada contribuiu assim para que, por um lado, a SP1 se prolongasse por mais três meses em virtude da quantidade e qualidade da documentação disponibilizada pela FS e, por outro, que tivesse havido um reajuste geral ao calendário de execução dos trabalhos em função da construção do objeto científico e da aplicação de métodos e instrumentos de recolha de dados que só era possível selecionar e construir depois de focada a investigação.

Em setembro de 2011, durante o processo de recolha de imagens para a investigação, detetou-se que estava a ser implementado, com o apoio do QREN 2007-2013 e no âmbito do ON2, a Art@Biblio que constitui o 1º projeto de uma rede cultural protagonizado por cinco das doze autarquias que nesse ano tinham o estatuto de fundadoras da FS.

Dada a pertinência da operação e os promotores e parceiros envolvidos, decidiu-se, apesar de não estar inicialmente previsto, integrar o estudo, através da observação direta e, sempre que possível, da objetivação participante (*cf.* Bourdieu, 2011), da Art@Biblio na janela-ecrã. Esta opção acabou por se revelar fundamental para a construção de um outro e novo olhar sobre a FS, sobre as autarquias envolvidas e sobre as autarquias que, apesar de convidadas, decidiram não se associar ao projeto da, autodenominada, rede de bibliotecas.

Quanto à observação direta, é importante relembrar que “os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Campenhoudt, 1992:197). Uma das principais vantagens desta técnica reside no facto de permitir “a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo” (*Ibidem*:199), e os seus principais problemas estão relacionados com a não-aceitação do observador pelo observado, com a interpretação que o observador faz das observações e, no caso da observação participante, com a “análise de uma – falsa – participação num grupo estranho” (Bourdieu, 2011:49).

A observação participante, que requer do investigador “intuição, percepção dos problemas, imaginação” (Lessard-Hébert, Goyette & Bonti, 1994:146), uma vez que pode implicar um equilíbrio entre o distanciamento e a intervenção, é uma técnica não documental “que permite uma análise global e intensiva do objecto de estudo” (Almeida & Pinto, 1990:97), e pode ser classificada de observação-participação ou de participação-observação se, respetivamente, a inserção no grupo for provocada pela necessidade de o observar ou se a inserção no grupo provocar a observação (*cf.* Almeida & Pinto, 1990). No caso da observação-participação, a técnica de reportagem é particularmente interessante pois requer uma “participação relativamente distanciada e de curta

duração [... em] reuniões, conferências, manifestações políticas ou outras quaisquer práticas sociais [..., podendo fornecer] elementos importantes a integrar em análises mais vastas e que se socorrem de outras técnicas disponíveis” (Almeida & Pinto, 1990:97).

Para minimizar os limites identificados à observação direta, que se queria observação-participação na janela-ecrã, tentou-se aplicar ao máximo os princípios orientadores do difícil exercício da “*objectivação participante* [...] que requer a ruptura das aderências e das adesões mais profundas e mais inconscientes, justamente aquelas que, muitas vezes, constituem o «interesse» do próprio objecto estudado” (Bourdieu, 2011:49).

Com este enquadramento, a recolha de imagens da Art@Biblio dividiu-se em três momentos. O 1º momento decorreu de forma intensiva no 1º trimestre de 2012 e incluiu a observação de todas as atividades relacionadas com a implementação de uma das ações do projeto num dos municípios aderentes – a ExpLdA na Biblioteca Municipal Florbela Espanca –, bem com todas as reuniões realizadas no âmbito do projeto. O 2º momento decorreu de forma mais esporádica até ao final do ano de 2012, centrando-se essencialmente em algumas das reuniões das comissões permanente e de acompanhamento. E o 3º momento, que voltou a ser intensivo, decorreu entre janeiro e maio de 2013 e incluiu a observação de um conjunto muito significativo de atividades relacionadas com a implementação da ExpLdA na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como a observação de algumas das reuniões realizadas no âmbito do projeto e do seminário de encerramento que decorreu na FS a 20 de maio de 2013.

Salienta-se ainda que, apesar da implementação desta técnica viva de exploração ter sido precedida por “uma sólida preparação metodológica [... surgiram ao longo de toda a janela-ecrã], mais ou menos subitamente, possibilidades de observação inesperadas, não programáveis, singularmente significativas” (Costa, A., 1986:133-134) o que obrigou a que pontualmente a definição da estratégia de observação tivesse que ser realizada em tempo real.

Para o registo da informação proveniente da “observação armada” (Deshaies, 1997:298) realizada no âmbito da janela-ecrã, foi criada uma ficha de observação que depois de preenchida, uma por cada um dos episódios observados, foi integrada no diário de campo das observações que depois foi utilizado intensamente durante o processo de montagem da janela-ecrã.

O instrumento criado para a recolha dos dados das observações foi estruturado em quatro secções distintas mas complementares. A 1ª para informações práticas e objetivas de cada um dos episódios observados, ou seja, para as “notas de trabalho de campo” (Lessard-Hébert, Goyette & Bonti, 1994:157) a realizar imediatamente a seguir a cada observação. A 2ª para as “anotações

interpretativas” (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006:385) e pessoais de carácter subjetivo – impressões e estados de espírito – que surgissem nas vinte e quatro horas subsequentes a cada observação. A 3ª para as “reflexões teóricas e metodológicas” (Costa, A., 1986:132) que os episódios de observação suscitassem. E a 4ª secção destinada ao estabelecimento das pontes possíveis entre as conclusões preliminares resultantes da interpretação dos diferentes episódios observados, a investigação em curso e os episódios a observar no futuro, com o objetivo final de diagnosticar a necessidade de aplicação de técnicas complementares de observação.

De facto “a complementaridade permite [...] efectuar um trabalho de investigação aprofundado, que, quando conduzido com lucidez e as precauções necessárias, apresenta um grau de validade satisfatório” (Quivy & Campenhoudt, 1992:200).

Por isso, no estudo da Art@Biblio, para além de se ter efetuado a “recolha intensiva de informação acerca de um vasto leque de práticas” (Costa, A., 1986:137) das instituições envolvidas no projeto, de se tentar marcar “presença repetida no maior número possível das actividades de todo o tipo que nele se passam” (*Ibid.*), de se ter recorrido a informantes privilegiados que permitiram a “inserção no tecido social local, [... e obter informações sobre] acontecimentos que nele se vão passando” (*Ibidem*:139) e de se terem realizado conversas informais por ser “a técnica mais adequada para a captação de acontecimentos, práticas e narrativas” (*Ibidem*:140), achou-se importante aplicar um instrumento de recolha de dados – o questionário – que, apesar de ter um “carácter intrometido, indiscreto, interferente” (*Ibidem*:134), se revelou como o mais adequado para a recolha de informação complementar relevante.

Inicialmente não estava prevista a utilização de questionários na janela-ecrã, no entanto verificou-se que poderia ser importante aplicar este instrumento de recolha de dados aos bibliotecários responsáveis pela implementação da Art@Biblio.

Quando surgiu a necessidade de desenhar um instrumento que permitisse efetuar a triangulação necessária para a validação, de forma mais consistente, das conclusões da análise dos documentos fornecidos pelas entidades envolvidas e do diário de campo da observação direta, colocou-se a hipótese de marcar entrevistas individuais e semi-estruturadas com os seis bibliotecários envolvidos no projeto. Mas, à medida que o trabalho foi sendo desenvolvido, considerou-se mais adequado aplicar um questionário, de preenchimento rápido e anónimo, cujas respostas pudessem reforçar as evidências encontradas, essencialmente, durante a implementação da técnica de reportagem.

O questionário é, na realidade, um dos instrumentos mais utilizados para fazer a recolha de dados e, se for bem concebido, pode ser bastante eficaz. Um questionário só fornece as informações

pretendidas se as perguntas forem claras de forma a não causar dúvidas para quem responde e problemas para quem as vai “analisar e interpretar” (Bell, 2008:117). A importância da formulação das questões é por isso fundamental para que cada uma corresponda “com exactidão a uma hipótese precisa [... sem que isso contribua para que o questionário deixe de] constituir um todo relativamente homogéneo, de tal modo que, obtidos os resultados, seja possível quase automaticamente confirmar ou inferir essas hipóteses” (Albarelo *et al*, 1997:53).

Para a construção do questionário aplicado no processo de recolha de imagens da Art@Biblio foi utilizado o processo sugerido por Sampieri, Collado & Lúcio (2006:325-342).

Assim, depois de analisados questionários aplicados noutras investigações, optou-se por criar um questionário de raiz a partir do “questionário de recolha de dados estatísticos” (Direção Geral do Livro e das Bibliotecas, 2010) aplicado no ano de 2010 pela então Direção Geral do Livro e das Bibliotecas tutelada pelo então MC.

O questionário foi estruturado em três partes distintas: a 1ª destinada a recolher os dados pessoais do inquirido; a 2ª com o objetivo de recolher dados sobre a avaliação que o inquirido faz da biblioteca que dirige; e a 3ª parte dedicada à Art@Biblio. Das dezassete perguntas que integraram o questionário, sete eram perguntas fechadas com várias alternativas de resposta, utilizando para o efeito uma escala tipo Likert, e dez eram perguntas abertas em que o inquirido podia dar respostas não previstas.

Um dos problemas que se levanta na aplicação deste instrumento de recolha de dados está relacionado com a ausência de respostas ou o atraso na entrega dos questionários preenchidos (Bell, 2008:129-130), mas no caso da Art@Biblio tal não aconteceu.

O questionário foi apresentado cuidadosamente aos inquiridos durante uma reunião da comissão permanente onde lhes foi explicado “pormenorizadamente o pretendido com cada pergunta em particular e com o inquérito em geral” (Ferreira, V., 1986:187). Inicialmente estava prevista a auto-administração durante essa sessão, no entanto, se calhar porque os bibliotecários sentiram que, durante os cerca de quinze minutos que demorava o seu preenchimento o investigador ia “ficar parado, a olhar, sem dizer nada a ninguém” (Costa, A., 1986:135), ou seja, que iam, inevitavelmente, ser objeto de “uma técnica de observação não participante” (Almeida & Pinto, 1990:103), os bibliotecários preferiram responder posteriormente e enviar as respostas por correio eletrónico. Apesar de se ter perdido a espontaneidade das respostas, a verdade é que se conseguiu que cinco dos seis inquiridos enviassem os questionários em tempo útil. De realçar que o único bibliotecário que não enviou o questionário devidamente preenchido foi o que tinha sido alvo de uma conversa informal que,

em parte, também serviu de base à definição da estrutura final do questionário e este foi também, em parte, o argumento apresentado para a ausência de resposta.

Não obstante o incidente com o preenchimento do questionário, a verdade é que, provavelmente porque regra geral a recolha de imagens contou com a colaboração empenhada dos intervenientes diretos na implementação do projeto, considera-se que a observação da Art@Biblio foi muito produtiva, acabando por se afirmar como uma das janelas mais proficuas da janela-ecrã, nomeadamente porque serviu como ponto de partida para o aprofundamento de uma das palavras-chave da investigação – redes culturais.

Não faltam evidências de que os promotores da Art@Biblio encararam a janela-ecrã como uma mais-valia para o desenvolvimento futuro do próprio projeto e não o viram “como algo externo e obstrutivo” (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006:383). O problema da interferência, que a presença de um observador normalmente provoca no contexto de observação, foi praticamente inexistente pois foram utilizados procedimentos considerados discretos que permitiram que o observador fosse quase como que considerado como um integrante de pleno direito do contexto com uma voz própria.

A este respeito salienta-se que no âmbito do processo de recolha de imagens sobre a Art@Biblio e de aprofundamento da palavra-chave que lhe estava subjacente foi organizada, no âmbito da janela-ecrã, uma mesa redonda na FS intitulada *Redes Culturais de iniciativa local: dificuldades e impactos* que, para além da participação da maioria dos bibliotecários que, no ano de 2012, integravam a Art@Biblio, contou com os testemunhos de elementos de outros projetos de redes culturais nacionais cujas práticas passadas se consideraram importantes para o desenvolvimento futuro da Art@Biblio: a Comum-RC e a Artemrede. Como parece óbvio, a realização da mesa redonda também não estava prevista inicialmente. No entanto, considerou-se ser este o instrumento mais adequado para, por um lado, recolher um conjunto de imagens que dificilmente se conseguiriam por outros métodos ou técnicas, e, por outro lado, promover uma discussão informal, mas orientada, sobre o tema em análise, através de uma adaptação muito livre da técnica de *focus group* que “permite não só que se crie um espaço de debate em torno de um assunto comum a todos os intervenientes, como também permite que através desse mesmo espaço os participantes construam e reconstruam os seus posicionamentos em termos de representação e de actuação futura” (Galego & Gomes, 2005:179).

Tendo em consideração que o estudo da Art@Biblio não foi, por motivos óbvios, inscrito no argumento programa, teve que ser incluída uma nova sequência no argumento modelo – a SP2A – que foi sendo desenvolvida em paralelo com a SP2 que, inevitavelmente, também foi alvo de um ajuste de calendário.

Para além dos motivos já invocados para o ajuste no calendário, salienta-se que este também foi provocado por se ter observado que um número muito significativo de autarquias com o estatuto de fundadoras da FS se foi revelando, na prática, algo reticente a disponibilizar alguma da documentação solicitada. Este facto, que pode estar relacionado com a instabilidade generalizada que se vivia na altura em que a janela-ecrã estava a ser produzida, obrigou a um trabalho suplementar junto dos arquivos municipais.

Relembra-se que a maioria dos documentos selecionados para analisar no âmbito da janela-ecrã podem ser consideradas como fontes primárias inadvertidas uma vez que “foram produzidas durante o período a ser investigado” (Bell, 2008:104) e que não foram produzidas com a finalidade de ser alvo de investigação científica. A vantagem dos documentos inadvertidos é que normalmente são utilizados para “um fim prático contemporâneo” (*Ibidem*:105) e por isso as informações não foram manipuladas com a intenção de criar uma realidade fictícia que perpetue no futuro um passado que não aconteceu. Os únicos documentos utilizados na janela-ecrã que não podem ser considerados como fontes primárias inadvertidas são os questionários aplicados e as entrevistas realizadas, que devem ser consideradas como fontes primárias deliberadas uma vez que foram produzidos com o objectivo de fornecer dados para a investigação, bem como os textos relacionados com o tópico em estudo que devem ser considerados fontes secundárias. Sublinha-se ainda que a seleção dos documentos teve em consideração o facto de serem, na sua maioria, documentos públicos, genuínos, autênticos e fiáveis.

Como já foi sublinhado, a flexibilidade metodológica associada ao rigor científico foi uma das pedras de toque do processo de realização da janela-ecrã. Para colmatar todos os contratempus e dificuldades que se previam sentir em alguns momentos do processo de recolha de imagens, definiu-se previamente que deveria ser aplicado regularmente um mecanismo interno de avaliação – uma vezes formal outras vezes informal, umas vezes centrada no processo, outras nos objetivos, outras nos resultados e outras ainda nos participantes – de forma a conseguir, em tempo real, ir aplicando os ajustes que se consideravam mais adequados para a consequência da ação.

Numa das avaliações intercalares efetuadas à janela-ecrã concluiu-se que, devido à pertinência e à adequação da estratégia de recolha de imagens adotada na SP2A, esta deveria ser utilizada, com algumas adaptações, para o desenvolvimento de uma nova sequência, a SP2B, para aprofundar um dos eixos incontornáveis das políticas culturais, ou seja os públicos da cultura.

Mais uma vez, com esta aproximação ao tema, esperava-se conseguir entrecruzar consciente e consequentemente a teoria e a empiria tal como a tecedeira que está continuamente “a jogar os seus bilros, de um lado para o outro, com a perícia do saber e arte do ofício” (Carvalho, 2009:133).

O *casting* para o projeto protagonista da SP2B recaiu sobre o evento SeF que é promovido, desde 2004, pela FS, uma vez que o projeto está enquadrado no eixo estratégico da FS relacionado com a Sensibilização e Formação de Públicos.

Dadas as características do evento selecionado, a SP2B foi estruturada em três momentos. No 1º momento foram analisados os diversos documentos disponibilizados pela FS sobre o SeF. No 2º momento fez-se a observação da 9ª Edição do SeF que decorreu nos dias 2 e 3 de junho de 2012. E no 3º momento, que decorreu no 1º semestre de 2013, fez-se a observação da pré-produção da 10ª edição do SeF, de forma a complementar a informação recolhida nos dois primeiros momentos com os aspetos práticos que permitem a concretização de um projeto que se transformou no “maior festival de expressão artística contemporânea em Portugal e um dos maiores da Europa” (Fundação de Serralves, 2011a:2).

Regra geral, as técnicas aplicadas na SP2B foram similares às aplicadas na SP1 e na SP2A, no entanto, porque à observação-participação foi acrescentada uma componente de observação indireta, torna-se importante sublinhar como esse processo decorreu.

Dada a dimensão e duração do SeF, só era possível efetuar uma observação abrangente se se tivesse uma equipa devidamente preparada para resistir a quarenta horas *non-stop* de atividades artísticas e culturais. Por isso, para a observação do SeF, para além da observação direta, realizaram-se momentos de observação indireta que só foram possíveis graças à empenhada colaboração do curso de licenciatura em Gestão Artística e Cultural do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

No caso da observação indireta supervisionada da edição de 2012, foi estruturada uma operação recorrendo a sete equipas, de dois elementos cada, que permaneceram, cada uma, por um período de doze horas consecutivas nas instalações da FS observando o decorrer do evento SeF na ótica do fruidor cultural. Para a implementação da observação indireta foram efetuadas sessões preparatórias da operação de captura de imagens e foi feito o acompanhamento no terreno de todo o processo através de encontros para a partilha de experiências e de pontos de situação, que decorreram, regra geral, de quatro em quatro horas nos dois dias do evento. Para além das notas de campo retiradas da observação direta – não só dos eventos, mas também dos encontros com as equipas que estavam a mediar a observação indireta no terreno – cada um dos grupos de observadores produziu um documento reflexivo sobre a experiência que, depois de efetuada a análise do seu conteúdo, forneceu dados muito pertinentes para a investigação. Realça-se que com este momento de observação indireta se tentou apreender o espírito da festa, como ela chega ao grande público e como este se vai relacionando com os diferentes objetos artísticos que lhe vão sendo propostos ao longo do evento.

No caso da edição de 2013, a observação indireta contou com a colaboração de um grupo de dois alunos finalistas do mesmo curso, que estava a realizar o seu estágio profissional na FS. Como o grupo já tinha previsto observar, durante cerca de cem horas, os processos de pré-produção e de produção do evento, foi estruturada uma operação de observação de forma a serem recolhidos dados pertinentes para a janela-ecrã. Tal como na observação que decorreu em 2012, realizaram-se reuniões preparatórias e de acompanhamento com os observadores, foram fornecidas fichas de observação para sistematização da informação recolhida nos episódios de observação, e foram produzidos relatórios finais de estágio onde os observadores incluíram uma análise crítica do processo e dos resultados. A observação direta da 10ª edição do SeF incluiu a participação numa reunião de pré-produção do evento que decorreu em maio de 2013 e numa reunião geral com os voluntários do SeF que decorreu em junho de 2013.

A implementação da SP2B, que não estava prevista no argumento programa, revelou-se muito pertinente, pois permitiu aprofundar a palavra-chave que lhe estava subjacente, mas também permitiu retirar algumas ilações interessantes sobre outros aspetos do funcionamento geral da FS como o facto de os PAA e os R&C da FS poderem não ser um espelho fidedigno do que acontece realmente na FS.

À medida que o processo de recolha de imagens para as janelas da janela-ecrã foi decorrendo, a SP2A e a SP2B foram ganhando protagonismo, uma vez que iam contribuindo substantivamente para a construção de uma visão crítica e construtiva das políticas culturais portuguesas observadas a partir de um espaço social semiprivado que, como é óbvio, também é utilizado para a legitimação do poder público. Face a esta evidência, percebeu-se que seria mais adequado e produtivo que a SP3 começasse a ser desenvolvida a par da SP2.

Inicialmente estava previsto realizar, na última etapa de recolha de imagens, um conjunto de entrevistas semi-estruturadas a elementos-chave da FS, do poder central, das autarquias que em 2011 tinham o estatuto de fundadoras da FS e de instituições culturais públicas e privadas, mas rapidamente se constatou que o caminho a seguir deveria ser outro e ser realizado de forma transversal ao longo de toda a investigação. E foi por isso que surgiu a SP2+3 fruto da fusão da SP2 com a SP3.

Durante a SP2+3, realizou-se a análise de grande parte da documentação elencado na SP2 e realizou-se um conjunto de entrevistas semi-estruturadas que se considerou fundamental para o sucesso da janela-ecrã e que, na sua maioria, estavam previstas na SP3.

Quanto às entrevistas, salientam-se as realizadas a Cristina Passos da direção de Recursos e Projetos Especiais da FS, a Cristina Tenreiro da CMSMF, a Fernando Rocha da CMM, a Júlia Godinho da CMST, a Luís Braga da Cruz presidente da FS, a Maria José Guerreiro da CMVC, a Odete Patrício da

direção geral da FS e a Rui Costa da CMSJM. No que respeita à entrevista que estava prevista realizar ao responsável pela SEC no 1º semestre de 2013, o facto de em outubro de 2012 a instabilidade política ter batido novamente à porta da cúpula do organismo do Estado responsável pelo setor cultural, quando Jorge Barreto Xavier substituiu Francisco José Viegas no cargo, concorreu para a sua não realização, pois considerou-se que a pouca experiência de Jorge Barreto Xavier no cargo não permitiria fazer uma análise consistente entre o plano de intenções dos protagonistas e as concretizações dos mesmos.

Mas houve ainda uma outra estratégia que se considera da maior importância para o processo de recolha de imagens na janela-ecrã e que está relacionada com a participação em eventos científicos, com a apresentação de comunicações em eventos científicos, com a escrita de artigos para publicação, mas também com a participação em eventos de outra natureza que pudessem de alguma forma ser pertinentes para o decurso da investigação.

Julga-se que esta ligação permanente com o objeto científico e a realidade social que se pretendia capturar possibilitou um contacto empenhado e um confronto de ideias com alguns protagonistas do setor, o que se revelou particularmente profícuo, tanto mais que “a observação directa pessoal e a observação participante podem abrir o investigador a detectar problemas e a orientar-se na busca das fontes indirectas ou a arquitectar hipóteses” (Godinho, 2011:87). A diversidade e qualidade dos envolvidos em alguns dos mais de sessenta eventos a que se assistiu/participou nos três anos de rodagem e montagem da janela-ecrã foram por isso também decisivos para o sucesso da realização e para justificar o facto de o número de entrevistas semi-estruturadas ter sido muito mais reduzido do que o inicialmente previsto, uma vez que para além desta atitude pró-ativa com uma espécie de “questionamento comum aplicado a locais e situações diferentes” (Chartier, 2011:328), se realizaram um conjunto muito significativo de entrevistas exploratórias e informais no âmbito da observação directa e participante que forneceram os dados relevantes para a janela que se queria abrir.

Sublinha-se ainda que em termos éticos todas as entidades que foram objeto de observação no âmbito da janela-ecrã em espaços privados foram informadas previamente do seu enquadramento e dos seus objetivos, e que, sempre que possível e justificável, foi salvaguardado o anonimato das fontes.

Parece que não restam dúvidas de que a transformação das sequências principais incluídas no argumento programa – SP1, SP2 e SP3 – nas sequências SP1, SP2A, SP2B e SP2+3 foi devidamente enquadrada e justificada.

Espera-se que esta liberdade, que foi acompanhada de “uma extrema vigilância das condições de utilização das técnicas, da sua adequação ao problema posto e às condições do seu emprego”

(Bourdieu, 2011:25) e que, em parte, também se reflete na forma de comunicação da própria janela-ecrã, não seja um contributo para que, desviando os destinatários da mensagem principal que se pretende transmitir, o abril das políticas culturais continue a não se cumprir plenamente em Portugal.

Tanto mais que é reconhecido o “papel da cultura na promoção da vida democrática e na modernização das sociedades” (Fortuna, 2010:278), e que no final do 2º quadrimestre de 2013 ainda era urgente a “criação de dispositivos que permitissem a existência de equipas que fizessem o acompanhamento de várias aplicações de políticas culturais, que fizessem pilotagem, em tempo imediato, de novos caminhos, de novos projectos, de novos trilhos” (Garcia, 2010:224).

Avança-se por isso, agora que estão clarificados os pressupostos do caminho percorrido, para a apresentação de um olhar panorâmico inicial sobre as políticas públicas para a cultura em Portugal desde a data simbólica do 25 de abril de 1974.

2. PANORÂMICA INICIAL SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA EM PORTUGAL

Fazer estudos no domínio das políticas culturais pode implicar dois tipos de contributos: um que envolve a análise do que é constitutivo do campo cultural sobre o qual actuam as ditas políticas e outro que envolve a análise delas mesmas (Santos, M., 2005b:4).

“Não é fácil falar de “cultura” nesta Europa Contemporânea” (Ferreira, J. L., 2009:113) e, conseqüentemente, também não é fácil lançar um olhar sobre as políticas públicas para a cultura.

Dificuldade que pode facilmente ser percebida pelo conhecimento empírico que revela que em Portugal se observa, por um lado, a realização com alguma frequência de exercícios de diagnóstico de práticas do passado com o intuito de desenvolver estratégias para o futuro da ação no setor cultural e, por outro, que essa prática é, quase com a mesma frequência, muito pouco conseqüente uma vez que se opta recorrentemente por efetuar ruturas destruturantes na narrativa das políticas culturais. Percebe-se por isso que há evidências empíricas da existência de uma relação tensa e diligente entre o contínuo e o descontínuo no que toca aos assuntos culturais, o que, a ser comprovado cientificamente, pode ter contribuído para um aparente constante “falso *raccord* [...] mal realizado ou mal concebido (de continuidade insuficiente)” (Aumont & Marie: 2009:103) e pode ter concorrido para os constantes avanços e recuos das e nas políticas culturais.

Entre 1926 e 1974, em Portugal, o regime autoritário atribuiu-se o direito de definir que cultura convinha aos portugueses e quais os valores que a deveriam enformar (*cf.* Santos, M., 1998), exigindo que fosse assegurada, sempre e para qualquer tipo de manifestação artística ou cultural, “a prévia garantia do absoluto respeito pelos princípios fundamentais da estrutura filosófica do Estado Novo” (Diário da República I Série N°116, 1936:543). Para fazer cumprir o seu projeto ideológico, “assumido sob a forma de uma associação da identidade nacional com uma suposta portugalidade construída como que em forma de espelho relativamente às bases da cultura europeia do século XX” (Nery, 1997:288), foi fundado um conjunto de organismos e implementada uma série de mecanismos

de regulação e fiscalização de um setor que genericamente estava dividido em dois grandes campos de ação: o da alta cultura e o da cultura popular. Em 1929 foi criada a Junta de Educação Nacional que tinha, entre outras, a função de promover “a expansão da cultura portuguesa” (Diário da República I Série N°13, 1929:123). Alguns anos mais tarde esse organismo deu lugar à Junta Nacional de Educação, no âmbito da qual foi fundado o Instituto para a Alta Cultura que, em 1952, foi renomeado de Instituto de Alta Cultura. Em 1933 surge o Secretariado da Propaganda Nacional, que em meados da década de quarenta mudou a sua designação para Secretariado Nacional de Informação, Cultura Popular e Turismo e que no final da década de sessenta foi transformado na Secretaria de Estado de Informação e Turismo. No ano de 1968 abriu-se uma janela de oportunidade com a chegada de Marcelo Caetano à chefia do Governo. Apesar de advogar uma renovação na continuidade, cedo se percebeu que o peso pendia claramente para a continuidade e muito pouco para a renovação, e, por isso mesmo, as alterações introduzidas durante a primavera marcelista não provocaram a mudança tão desejada por alguns setores da população portuguesa e, lamentavelmente, a fiscalização do lápis azul manteve-se com a institucionalização do Exame Prévio.

Durante o Estado Novo a ausência de liberdade de expressão, que tinha entre outros o objetivo de salvaguardar a sociedade dos malefícios que os artistas poderiam provocar à ordem moral e cívica através das suas criações, assegurou que a cultura fosse “dominada, sobretudo, pela dimensão propagandística” (Santos, M., 1998:63) e contribuiu de forma substantiva para que o essencial da evolução cultural europeia da época não tivesse, em Portugal, uma correspondência direta integral (*cf.* Nery, 1997).

A tarefa de lançar um olhar sobre as políticas públicas para a cultura não perde complexidade se, por exemplo, se partir da data, óbvia e simbólica, de 25 de abril de 1974 e pode tornar-se particularmente árdua quando, mais do que fazer um levantamento exaustivo sobre o estado da arte e as práticas nacionais no setor, se pretende reunir, numa espécie de plano-sequência inicial, um conjunto significativo de evidências que sancionem a seleção do ponto de vista – na lógica do “que a narratologia trata sob a designação de «focalização»” (Jullier, 2008:59) – mais pertinente para a janela-ecrã produzir um ponto de vista – desta feita na lógica do “que a vulgata cinéfila reduz normalmente à opinião que o realizador tem sobre os factos que relata” (*Ibid.*) – relevante e consequente para o futuro das políticas culturais em Portugal.

Não obstante ser indiscutível que se observou uma evolução muito significativa no desenvolvimento cultural de Portugal desde 1974, também é inegável que a “crescente visibilidade do cultural, não chegou a responder a uma política cultural que, de modo articulado e sistemático, acompanhasse e estimulasse as mudanças emergentes na sociedade civil” (Santos, M., 1998:411).

Haverá sempre o argumento teórico de que “as políticas públicas em matéria cultural dependem fortemente das tradições históricas e nacionais dos estados” (Silva, A., 2003:11), do carácter ideológico de quem as implementa e dos “tempos culturais que servem de referência ao desenho das políticas” (*Ibid.*). Ou o argumento empírico que mostra que, entre 1974 e 2013, Portugal teve quarenta e quatro subsecretários de Estado, secretários de Estado, ministros ou primeiros-ministros que tutelaram a área da cultura. Mas, apesar de tudo, julga-se que a evolução e o estado das políticas culturais em Portugal não devem ser sancionados unicamente pela instabilidade política, pelos constantes avanços e recuos na definição do “lugar da cultura na orgânica dos Governos” (Santos, M., 1998:411) e na escolha dos mais altos responsáveis pela coordenação das políticas públicas, ou pelas diferentes visões ideológicas dos seus protagonistas. Um olhar mais profundo sobre algumas das janelas que abril não abriu, poderá deixar mais nítidos quadros importantes, como os que revelam “que a cultura, enquanto área de governação, foi recorrentemente subvalorizada na escala de prioridades, ainda que as narrativas programáticas a elevem ao olimpo das epopeias” (Lopes, J., 2004:156). Ou os que mostram que, apesar de se defender politicamente “uma ideia de cultura com lugar de destaque no desenvolvimento, contraproposta a uma anterior noção de cultura ornamental e subalternizada” (Santos, M., 2000:5), a verdade é que ao longo dos anos se tem verificado que as políticas culturais têm sido marcadas “pelo carácter irregular e predominantemente avulso dos seus investimentos” (*Idem*, 1998:411) e que, “só excepcionalmente [,] se pode deparar com um sistema de objectivos articulados em torno de determinadas linhas de acção” (*Idem*, 2005a:5).

Em pleno século XXI, ainda se vive em Portugal um período de grande instabilidade na definição e implementação de políticas para o setor cultural e, por isso, torna-se urgente “reinventar as regras de um jogo que, ao ser jogado de forma selvagem, escapa demasiado aos seus próprios participantes” (Lipovetsky & Serroy, 2010:239).

Reitera-se no entanto que, apesar da importância do papel do Estado na definição de algumas das regras estruturantes deste jogo, não se deve responsabilizar unicamente o setor público pela evolução e o estado das políticas culturais em Portugal. É importante não esquecer que, para uma análise holística deste fenómeno, se deve partir do princípio básico que as políticas culturais contemporâneas implicam, obrigatoriamente, uma coordenação consciente, constante, coerente e consequente entre diversas áreas de intervenção dos setores público e privado de uma sociedade que está cada vez mais globalizada. Ou seja, do pressuposto fundador de que as políticas culturais implicam uma convergência entre a “definição de objectivos sistemáticos e estruturados do papel interventivo e regulador do poder do Estado nas esferas cultural e artística, servidos por meios financeiros, técnicos e humanos autónomos” (Lopes, J., 2009a:2), e os programas de ação de outros agentes e

instituições estatais e não estatais que, no domínio da cultura, “desempenham funções estruturantes no processo de desenvolvimento e transformação da sociedade” (Miranda, 2012:48). Bem como da assunção de que os emissores das políticas culturais integram, transversalmente na sua ação, os resultados de uma atitude proativa – ou, na pior das hipóteses, de uma atitude ativa – em relação ao processo de transformação acelerado que a globalização provoca e que contribui para que surjam constantemente novos problemas e com eles novos riscos e desafios. Desafios que a cultura e, conseqüentemente, as políticas culturais devem encarar com todo o vigor numa altura em que “já não se trata de “mudar o mundo”, mas de civilizar a cultura-mundo” (Lipovetsky & Serroy, 2010:37). No que respeita à importância da articulação entre o público e o privado na definição das políticas culturais, sublinha-se que dificilmente este objetivo será atingido em Portugal se não se observar uma mudança de paradigma, nomeadamente no que se refere à existência de uma articulação, efetiva e conseqüente, entre as políticas emanadas dos diversos níveis de decisão e áreas de intervenção da administração pública. A título de curiosidade, salienta-se que apesar dos programas dos últimos Governos Constitucionais mencionarem de forma clara e inequívoca a intenção de promover uma articulação entre as políticas de cultura e de educação, a verdade é que os passos dados foram muito pouco conseqüentes e a articulação interministerial não contribuiu de forma substantiva para, por exemplo, a “formulação de estratégias capazes de proporcionar contactos alargados com as várias formas de cultura e das artes, no sentido de estas contribuírem igualmente para o desenvolvimento global de cidadãos mais informados” (Lourenço, V., 2010:238).

Com este pano de fundo, considerou-se que, para capturar este conjunto de imagens de abertura da janela-ecrã, o mais adequado seria utilizar, mantendo a analogia cinematográfica, um movimento de câmara – “a expressão «movimento de câmara» é uma pura comodidade de linguagem, que não pertence realmente ao vocabulário teórico” (Aumont & Marie: 2009:173) – que, ao efetuar a rotação sobre um eixo fixo, poderia permitir descrever sinteticamente a situação e conduzir a atenção do observador para alguns pormenores mais significativos.

Sublinha-se que, qualquer que seja o tipo de panorâmica que se pretenda efetuar sobre o eixo das políticas públicas para a cultura em Portugal – proporcionando uma visão mais geral ou salientando algum objeto ou facto em particular – a verdade é que uma panorâmica que se queira relevante corresponderá, forçosamente, a um movimento demorado e a uma narrativa densa e complexa.

Apesar de se poder recuar, pelo menos, até Maquiavel para se observar a génese de uma análise política centrada na “diferença entre o que o poder proclama e o que o poder realmente faz” (Sá, L., 1999:13), acredita-se veementemente “que aquele que deixa o que se faz por aquilo que se deveria fazer, mais depressa conhece a sua ruína do que a sua preservação” (Maquiavel, 2008:185). Por

isso, torna-se fundamental que todos deixem de “contemplar o seu poder de agir” (Agambem, 2008:44) e, não se deixando coagir pela glorificação de um trono vazio de soberania (*cf.* Agambem, 2008), ativem e operacionalizem com vigor o seu poder de transformação da sociedade.

Em Portugal, o ponto de partida para que, através do cultural, o país tente deixar de ser inteligível (*cf.* Santos, B., 1994), deve passar forçosamente por uma análise cuidada do enfiamento da sucessão de janelas que tem sido criado. Janelas que, entre outros, permitem diagnosticar alguns dos que podem ser considerados como os “novos aspectos da agenda de políticas culturais” (Santos, M., 2010:33) de um país cuja centralidade do Estado tem sido exercida com grande dose de ineficiência devido, em parte, à dificuldade de operacionalizar a relação entre o Estado e a sociedade civil (*cf.* Santos, B., 1994). Facto que pode ter sido provocado ou ter concorrido para que a articulação entre os diferentes setores da sociedade para a implementação de uma estratégia concertada para o setor cultural ainda não fosse, em 2013, uma prática ancorada em Portugal.

O processo de análise das políticas culturais pode, como seria de esperar, ser muito complexo devido, nomeadamente, à falta de uma definição clara e objectiva dos conceitos aplicados (*cf.* Melo, 1997) que pode contribuir para o adensar do nevoeiro que paira, muitas vezes, sobre o real alcance de objectivos traçados e que, não raras vezes, são aparentemente consensuais.

Não obstante o desafio que o nevoeiro pode provocar na navegação, as políticas culturais constituem um objeto de estudo particularmente interessante porque integram no seu património as “duas dimensões fundamentais das relações sociais: a cultura e o poder” (Costa, A., 1997:10). A este respeito, é importante não esquecer: que “a política, na verdade, não é antes de mais o exercício do poder ou a luta pelo poder” (Rancière, 2010:89) – na ciência política costuma distinguir-se entre *policy* quando o estudo são “as propostas de medidas ou as medidas que visam realizar objectivos a cargo do poder político” (Sá, L., 1999:23) e *politics* quando se estudam os fenómenos relacionados com a competição pelo poder político; que a natureza política do poder vai muito mais além do poder político-jurídico uma vez que consiste no “efeito global das combinações das diferentes formas de poder” (Santos, B., 1994:113) presentes na sociedade; que “a época hipermoderna transformou radicalmente o lugar, o “peso” e a significação da cultura” (Lipovetsky & Serroy, 2010:31); e que “poder e cultura iluminam-se reciprocamente, porque o primeiro também valoriza o lado da acção humana e a criação artística revela expressivamente o alcance potencial da transformação” (Silva, A., 2010:281).

Realça-se ainda que nesta panorâmica, e de forma geral na janela-ecrã, se revelam algumas imagens que podem ser consideradas como imagens intoleráveis do intolerável. Mas a intenção é

exatamente essa. Provocar a indignação do e no observador com um conjunto de imagens que, longe da aparência, tentam denunciar a realidade tal qual ela é, suscitando, quanto mais não seja, uma tomada de consciência de que “se qualquer imagem mostra simplesmente a vida invertida, tornada passiva, bastará voltar a invertê-la para libertar o poder activo que ela desviou” (Rancière, 2010:130).

Tendo tudo isto em consideração, para a convocação do processo de recolha das imagens que conduziu à seleção do ponto de vista a partir do qual se produziu o ponto de vista da janela-ecrã foi, para facilitar a condução e a percepção da narrativa, traçado um itinerário dividido em três grandes secções para que não fosse realizada uma panorâmica demasiado rápida que tornasse a imagem completamente enevoada, e que poderia contribuir para a distração dos destinatários da mensagem principal (*cf.* Marner, 2007) e para a construção de um “ponto de vista crítico [negativo por parte] do espectador uma vez terminado o filme” (Jullier, 2008:59), ou melhor, uma vez terminada a apresentação da janela-ecrã, transformando-a em mais um exercício inconsequente.

Na 1ª secção efetua-se uma abordagem constitucional ao tema, uma vez que a partir da Constituição da República Portuguesa se lança um olhar sobre algumas das formas de exercício de poder que, no setor cultural, têm sido recorrentes. Na 2ª secção, a mais longa da panorâmica, faz-se uma abordagem executiva ao tema, evidenciando o lugar que a cultura ocupou da orgânica dos seis GP e dos dezanove GC que comandaram os destinos do país desde 1974. E na última secção faz-se uma abordagem que pode ser considerada como inusitada pois acompanha-se o Sr. Deschuyfeleere numa viagem simbólica que ele efetuou por alguns dos centros de arte e museus que, em Portugal no início da 2ª década do século XXI, se dedicavam às artes moderna e contemporânea.

2.1. Cultura, Política e Política Cultural

Desde que foi aprovada em abril de 1976 pela Assembleia Constituinte, a Constituição da República Portuguesa foi, até 2013, objeto de sete alterações e, no que respeita às questões culturais, um olhar transversal pelo documento aprovado em junho de 2005 permite perceber claramente que os direitos e deveres de cada um dos protagonistas não sofreram modificações desde a 4ª alteração à lei constitucional operada em 1997.

De forma muito resumida, e sob o ponto de vista relevante para a janela-ecrã, pode afirmar-se que, segundo a “Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de Agosto Sétima Revisão Constitucional” (Diário da República I Série-A N°155, 2005:4642-4686), a República Portuguesa é um Estado de direito democrático que visa a realização da democracia cultural baseada, “por um lado, na generalização do acesso à cultura e à fruição cultural e, por outro lado, na participação social na definição da política cultural” (Canotilho & Moreira, 2007:888).

Ao Estado compete o dever de criar condições culturais que promovam e garantam a independência nacional, a promoção do bem-estar e da qualidade de vida da população através da efetivação dos direitos culturais, e a proteção e valorização do património cultural. Aos cidadãos são ainda assegurados direitos, liberdades e garantias pessoais, como a liberdade de criação cultural que integra as componentes intelectual, artística e científica, bem como direitos, liberdades e garantias de participação política que lhes confere a possibilidade de apresentar petições ou de intentar ações populares que tenham como objetivo promover a preservação do património cultural.

Nos direitos e deveres económicos dos cidadãos a Constituição da República Portuguesa sublinha o dever do Estado de promover a formação cultural dos trabalhadores. E nos direitos e deveres sociais é realçado que a proteção da saúde também se consubstancia pela criação de condições culturais; que um desenvolvimento ambiental sustentável também passa pela preservação de valores culturais de interesse histórico ou artístico; que os jovens usufruem de proteção especial para que lhes sejam garantidos os seus direitos culturais; e que as pessoas idosas têm o direito de participar ativamente na vida cultural da comunidade.

Os direitos e deveres culturais consagrados na Constituição da República Portuguesa começam por registar que todos os cidadãos têm direito à cultura, que a democratização da educação, que o Estado deve promover, deve contribuir para superar as desigualdades culturais, e que a democratização da cultura – que mais não é do que realizar o direito de todos à criação e à fruição cultural (*cf.* Canotilho & Moreira, 2007) – deve ser efetuada em colaboração com agentes culturais de natureza diversa.

Sobre a democratização da cultura, o último dos direitos dos cidadãos elencado e que constitucionalmente figura como uma missão a cumprir pelo Estado em colaboração, em última instância, com os próprios cidadãos, sublinha-se que, não obstante ser inegável o papel que muitos agentes culturais, nomeadamente os do setor privado, têm tido no desenvolvimento de programas e projetos que concorram para que o direito universal à cultura se cumpra, a verdade é que, no final do 2º quadrimestre de 2013, ainda se observava que, em alguns aspetos ou áreas específicas, o setor privado ainda andava a reboque do setor público.

Regista-se que, no que se refere à vertente da criação cultural, um balanço efetuado sobre alguns dos impactos culturais da realização da 1ª Cidade Europeia da Cultura em Portugal assinalava explicitamente como menos positivo o facto de, dez anos depois da realização da iniciativa, se ter observado que, apesar de o panorama cultural nacional ter sofrido um desenvolvimento importante com o surgimento de novos equipamentos e organizações culturais – que logicamente não podia ser imputado à iniciativa patrocinada pela UE, uma vez que se podia considerar que, ao contrário do que

aconteceu com Glasgow em 1990, Lisboa não “abriu espaço a outro tipo de expressões culturais, que não as clássicas [..., não] incluiu na agenda dimensões não culturais, nomeadamente, um vasto programa de renovação urbana [..., ou seja, a cultura não foi utilizada] como um meio para reconciliar a cidade com os seus habitantes, criando um ambiente adequado que melhorasse as vivências urbanas do quotidiano” (Castro, 2013:22) –, a realidade é que tinha sido reduzido “o aparecimento de grupos, de organizações e de propostas alternativas exteriores ao aparelho do Estado, não no sentido neo-liberal de total independência económica mas de projectos que não [... tivessem] à partida a ambição de se tornarem institucionais” (Ribeiro, 2011:102).

No que se refere à fruição cultural enquanto uma das vertentes da democratização da cultura, as estatísticas da cultura e estudos realizados por entidades diversas, nomeadamente o Observatório das Actividades Culturais, não deixam margem para dúvidas que se observou a evolução positiva nas práticas culturais dos portugueses, mas, não obstante “a intensificação dos circuitos de intermediação cultural, entendidos como canais de aproximação entre a oferta e a procura, [... também figurar] entre as transformações que marcam a paisagem cultural e artística em Portugal nas últimas décadas” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006:121), “o número de praticantes regulares, além de escasso, é determinado por elevados níveis de escolaridade e/ou por socializações precoces com as artes nos círculos familiares ou de amigos” (Lourenço, V., 2010:238).

Os dados do Instituto Nacional de Estatística com as estatísticas da cultura do ano de 2008 fornecem dados esclarecedores sobre as práticas culturais da população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos: 56% não tinha lido nenhum livro como atividade de lazer no ano de 2007; 56% não tinha visitado locais de interesse cultural; 55% não tinha assistido a nenhuma sessão de cinema; e 42% não tinha assistido a nenhum espectáculo de dança, música, ópera ou teatro (*cf.* Instituto Nacional de Estatística, 2009).

Um *zoom* sobre o valor referente à assistência a espectáculos de teatro é particularmente revelador do muito que há para fazer para que o direito constitucionalmente previsto de fruição cultural seja uma realidade abrangente em Portugal: é indiscutível que o número de espectadores de teatro triplicou entre os anos de 2000 e de 2008, mas não se pode esquecer que os índices de afluência a este tipo de espectáculos eram tão baixos que só no ano de 2002 é que atingiu um valor semelhante ao número de espectadores que existia em 1960 (*cf.* Rosa & Chitas, 2010).

Sobre as mudanças que se estão a verificar no processo de recepção e consumo de bens culturais, salienta-se que o aumento na procura cultural que se tem observado nos últimos anos não é generalizado, nem em termos de grupos sociais nem em termos de diversidade do consumo, e, apesar

de se ter observado um aumento da escolaridade, a procura de práticas mais exigentes ainda não é acompanhada pelo aumento da oferta (*cf.* Santos, M., 2010). Assinala-se ainda que “sendo um campo em avançada transformação, a criação e consolidação de serviços educativos em equipamentos culturais [... urge ser repensada em] aspectos relacionados com a profissionalização desta área de trabalho, designadamente a definição de formação e competências específicas” (Gomes & Lourenço, 2009:162), tanto mais que é “desejável que chegue o dia em que os responsáveis pelas actividades artísticas combinem o lugar de programadores com o de pedagogos” (Ribeiro, 2011:177).

No campo específico do ensino, que também está consignado neste Capítulo III do Título III da Parte I do texto constitucional em vigor em Portugal no final do 2º quadrimestre de 2013, é referido explicitamente que o Estado deve estabelecer a interligação do ensino e das atividades culturais, promover e valorizar a língua gestual portuguesa enquanto forma de expressão cultural, e assegurar o acesso à cultura portuguesa aos estudantes emigrantes; e no que diz respeito ao ensino superior é salientada a sua importância para a elevação do nível cultural do país.

Sobre a articulação entre as áreas da cultura e da educação, que aparece realçada na Constituição da República Portuguesa não só na apresentação dos direitos e dos deveres culturais dos cidadãos, cuja epígrafe do artigo 73º não é equívoca desde a edição de 1976, “Educação e Cultura” (Diário da República I Série Nº86, 1976:747), realça-se que na orgânica de vários GP e de vários GC estas duas áreas da ação governativa estiveram associadas num mesmo ministério e que, por exemplo, entre o XIII GC e o XVIII GC, período em que o MC figurou de forma ininterrupta na orgânica dos GC, apareceu recorrentemente nos programas de Governo a referência, implícita ou explícita, à articulação entre as políticas culturais e educativas.

No programa do XIII GC é mencionado que a democratização cultural passava “por uma cooperação estreita com o Ministério da Educação, com vista ao reforço do ensino artístico e das restantes disciplinas de sensibilização cultural” (Programa do XIII Governo Constitucional, 1995:¶110); no âmbito do XV GC foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de “reflectir sobre aspectos que respeitam à relação entre o Ministério da Educação e o Ministério da Cultura, com especiais responsabilidades na elaboração e concretização de contributos para a qualificação dos portugueses (Xavier, J., 2004:5); e no programa do XVIII GC refere-se a intenção de promover “a educação artística nos diferentes níveis de ensino e [...] programas de incentivos à promoção das artes e à formação de novos públicos” (Programa do XVIII Governo Constitucional, 2009:60). Mas a realidade é que, lamentavelmente, no final do 2º quadrimestre de 2013 ainda se podia afirmar “que só muito timidamente foram dados alguns passos num trilho que se afigura longo, e mesmo estes escassos passos foram avançando com algumas hesitações” (Lourenço, V., 2010:238).

O penúltimo artigo da 1ª parte da Constituição da República Portuguesa consagra dois direitos e três deveres aos cidadãos: o direito à fruição cultural, o direito à criação cultural, o dever de preservar o património cultural, o dever de defender o património cultural e o dever de valorizar o património cultural.

O direito à fruição já figura de forma implícita noutros artigos da Constituição da República Portuguesa, nomeadamente no referente à terceira idade, mas no artigo 78º alarga-se explicitamente o direito a todos os cidadãos e sublinha-se a importância de “corrigir as assimetrias existentes no país em tal domínio” (Diário da República I Série-A Nº155, 2005:4655), ou seja, a importância de promover a descentralização cultural.

Diga-se em abono da verdade que a “descentralização regional em ordem à correcção das desigualdades existentes” (Programa do I Governo Provisório, 1974:3) figura explicitamente como um dos objetivos do Governo desde o I GP. É evidente que com a descentralização cultural não será possível, nem será desejável, eliminar no futuro as “diferenças culturais entre o campo e a cidade, entre as regiões culturalmente apetrechadas e as terras desfavorecidas em equipamento cultural” (Canotilho & Moreira, 2007:928), tanto mais que o mais importante continua a ser encontrar, nacional e internacionalmente, “a escala adequada à produção, à programação, e à difusão da cultura em geral e da criação artística em especial” (Ribeiro, 2009:75).

Não obstante a importância de implementar um programa de descentralização cultural que analise holisticamente o problema e que contribua para a criação de um tecido cultural consistente e coerente, que sirva os interesses da população portuguesa em geral e não se sirva dele como uma mera afirmação de localismos exacerbados, e que permita contribuir para a produção de um olhar para e sobre a realidade internacional sem descurar os contextos locais, lamentavelmente em Portugal “estamos longe de poder falar de um modelo avançado de descentralização... Trata-se, outrossim, de um maior voluntarismo dos municípios ao descobrirem na cultura um sector estratégico de desenvolvimento e de projecção de uma imagem positiva do território” (Lopes, J., 2003:49).

Sobre o papel das autarquias enquanto emissoras de políticas, nomeadamente as do setor cultural, relembra-se que a cidade “é cada vez mais o lugar da afirmação do poder político” (Fernandes, A., 2003:12); que muitas vezes esse poder é exercido mais enquanto exercício de controlo, implementado por líderes que têm autoridade formal mas que, não raras vezes, não têm capacidade de liderança, do que enquanto exercício de persuasão, sendo por isso importante que os políticos não se esqueçam que o poder pode consistir tão somente na capacidade de um indivíduo para orientar a ação de outrem (*cf.* Fischer, 1994); e que “o enquadramento jurídico e organizacional das questões culturais, os

orçamentos, os projectos e as actividades têm não só configurado modos locais de relação com a cultura, como garantido ao poder local uma particular visibilidade política e social” (Casqueira, 2003:201).

Com este pano de fundo não se estranha que, regra geral e não obstante o papel fundamental do poder local no desenvolvimento cultural do país, se observem fragilidades no tecido das políticas culturais autárquicas: as intervenções locais são fortemente influenciadas pelas políticas nacionais e, deste modo, as autarquias não funcionam como produtoras de políticas culturais; a tomada de decisões, à escala local, está centralizada nos municípios, não havendo expressão relevante das freguesias; e não se observe uma diferenciação significativa da ação em função de uma lógica político-partidária local (*cf.* Silva, A., 2007). De forma muito sintética e simplista, pode afirmar-se que, genericamente, as políticas culturais desenvolvidas pelas autarquias nos últimos anos se basearam: na criação de infraestruturas sem uma preocupação paralela de as colocar continuada e regularmente ao serviço das suas populações; numa estratégia de democratização cultural pouco consistente baseada no imediatismo de uma fruição cultural de massas, sem potenciar plenamente o desenvolvimento individual e colectivo; na forte ligação com as instituições escolares e associativas, também como estratégia de exercício do poder de dominação social; no uso de tradições locais como veículo privilegiado para a construção de uma identidade coletiva local, sem que isso seja devidamente potenciado e articulado com dinâmicas nacionais e internacionais; e pela tentativa de afirmação da localidade através do agendamento de eventos culturais de média e grande dimensão.

Mas, apesar do aparente consensualismo programático, há fatores de variação que concorrem para que algumas autarquias não se deixem levar pelo papel de meras recetoras de políticas culturais, de entre os quais se salienta a autonomização dos pelouros de cultura que, dependendo dos perfis dos responsáveis políticos e técnicos e do tipo de relações que estes estabelecem com os meios artísticos e académicos, pode permitir criar programas e dinâmicas culturais próprias – sendo que neste aspeto específico é de realçar o facto de municípios sob orientação do Partido Comunista Português terem sido pioneiros em Portugal a destacar e a integrar a ação cultural nas suas práticas autárquicas independentemente das orientações das políticas nacionais.

Sublinha-se ainda sobre a contribuição do poder local na emissão de políticas culturais que concorram para uma política cultural nacional que para ser consistente não pode ser uma manta de retalhos de voluntarismos culturais inconscientes e inconsequentes, que a linha vermelha apresentada na docuficção da janela-ecrã, realizada a partir da observação de cinco realidades municipais que, obviamente, não são representativas do estado das políticas culturais municipais no final do 2º quadrimestre de 2013, permite claramente perceber que a panorâmica efetuada sobre a tentativa de

encontrar novas formas de “abordar as políticas culturais autárquicas” (Silva, A., 2007:11) que acabou de se convocar vai, regra geral, em linha com as imagens recolhidas. Acresce ainda que “a centralidade da cultura nos discursos políticos locais não corresponde necessariamente a concretizações efetivas, e em tempos políticos e sociais coincidentes com os das formulações intencionais [...], observando-se] velocidades diferentes e desencontros entre os dois níveis, o *representacional* e o da *reflexividade*, e o da *prática*” (Casqueira, 2007:493).

Sobre o futuro das políticas culturais municipais, considera-se paradoxalmente promissor que, no âmbito dos testemunhos recolhidos na janela-ecrã aos cinco vereadores com a tutela do setor cultural, se tenha observado que vários dos entrevistados tenham afirmado explicitamente que o futuro dos seus municípios tinha que passar pela política cultural, uma vez que a grande indústria do futuro é a cultura; que o país tinha andado entretido a gastar dinheiro em projetos que depois estavam fechados e que por isso era necessário definir estratégias para não tornar a ação inconsequente. Resta por isso a esperança de que esta intenção se transforme em concretização, para que se comece efetivamente a projetar culturalmente o país a partir das cidades com a implementação de novas políticas que terão que ser ponderadas face a uma série de factores emergentes e transversais, que exigem, cada vez mais, “sistematicidade e coerência; planificação, concentração e parcerias entre os actores directamente envolvidos, sejam os políticos sejam os culturais, seja a própria sociedade civil [...] diagnóstico de situações sociais e culturais e de públicos [...] e exigem] avaliação de actividades e resultados” (*Idem*, 2003:203), nomeadamente no que se refere ao seu contributo para o cumprimento dos direitos e deveres culturais previstos constitucionalmente.

O direito à criação cultural, o 2º direito cultural incluído no artigo 78º da Constituição da República Portuguesa, acaba por ser um reforço do artigo relacionado com a “liberdade de criação cultural” (Diário da República I Série-A Nº155, 2005:4649), mas acrescenta-lhe a importância de ser assegurada “uma maior circulação das obras e dos bens culturais de qualidade” (*Ibidem*:4655), sendo que a noção de qualidade pode colidir com o facto de constitucionalmente o Estado não poder programar “a cultura segundo quaisquer directrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas” (*Ibidem*:4649).

Os três deveres dos cidadãos inscritos neste artigo da Constituição da República Portuguesa, que na realidade podem ser considerados como um objetivo macro de salvaguardar e valorizar o património cultural português, concorrem com a tarefa fundamental do Estado de proteger e valorizar “o património cultural, tornando-o elemento vivificador da identidade cultural comum” (*Ibidem*:4655).

Destacam-se ainda que no artigo onde são apresentadas as normas constitucionais relacionadas com a fruição e criação cultural que todas as incumbências do Estado previstas devem ser desenvolvidas em colaboração com todos os agentes culturais; que é referida a importância de Portugal não se fechar sobre si mesmo em questões culturais, devendo por isso ser promovidos contactos com os outros países, nomeadamente os lusófonos; e que o artigo termina assinalando de forma inequívoca que se deve “articular a política cultural e as demais políticas sectoriais” (*Ibid.*).

Se em 1982, aquando da 1ª revisão constitucional, as relações internacionais de Portugal estavam num momento particularmente ativo, uma vez que estava em curso o processo de adesão à atual UE – não sendo essa circunstância sinónimo de que se observassem preocupações particulares com a internacionalização da cultura portuguesa na Europa, tanto mais que “a consagração, por assim dizer, de uma dimensão cultural na integração europeia teve lugar em 1992” (Guedes, A., 2007:19) e que foi necessário esperar pelo derradeiro ano do século XX para ver criado “o primeiro programa-quadro cultural da Comissão Europeia destinado a apoiar projectos de cooperação cultural em todos os domínios artísticos [...], encorajando e promovendo a criação de redes culturais europeias e contribuindo para criar um espaço cultural comum, com a sua diversidade e património partilhado, para os povos da Europa” (Dantas, 2007:245) –, trinta anos depois, numa altura em que a Europa vive “um niilismo subtil e uma espécie de reflexo masoquista” (Lourenço, E., 2013:7), e em que se vive uma tensão entre os níveis local e global, parece óbvio que as questões relacionadas com a internacionalização cultural deveriam estar em cima da mesa dos diferentes protagonistas. Mas a realidade, pelo menos a portuguesa, era, também neste aspeto, bem diferente do esperado: instituições e agentes culturais portugueses apresentavam em 2008 um grau de internacionalização fraco; o horizonte europeu era claramente privilegiado face ao espaço da lusofonia, que surgia secundarizado; era atribuída pouca importância a estratégias proativas de internacionalização; e, mais revelador ainda, a grande maioria das instituições e agentes culturais não tinham informação específica e sistematizada sobre a sua própria atividade de internacionalização (*cf.*, Lourenço & Martinho, 2010).

Sobre a articulação entre as políticas dos diversos setores da administração pública, não sendo este o local adequado para efetuar um levantamento ou uma análise profunda, julga-se contudo que se poderá afirmar, sem correr um risco muito grande de fugir à verdade, que este preceito constitucional estava longe de ser atingido no final do 2º quadrimestre de 2013 – o exemplo sobre a consequência da articulação entre as áreas da cultura e da educação é ilustrativo do que se acaba de afirmar.

No que concerne à articulação observada nas políticas culturais nacionais, “muito tempo se perdeu com a multiplicação e justaposição de políticas sectoriais, por vezes incongruentes, e com a fixação monotemática em determinados debates (veja-se a questão da existência ou não de uma

«subsidiodependência») e em determinados sectores [...] abdicando [... nomeadamente] da articulação entre poder central e autarquias” (Lopes, J., 2000:111).

Os artigos da Constituição da República Portuguesa que se convocaram, essencialmente o 42º, o 73º e o 78º, constituem o que pode ser designado de “ordem constitucional da cultura [... que define o Estado como] um *Estado de direito cultural*, obrigando a respeitar a liberdade e a autonomia cultural dos cidadãos (liberdades culturais) [..., e como] um Estado democrático cultural, empenhado no alargamento e na democratização da cultura (direitos à cultura)” (Canotilho & Moreira, 2007:887-888).

Regista-se que a evolução do articulado ao longo das sete alterações operadas na Constituição da República Portuguesa é muito distinto, se por exemplo o artigo 42º mantinha em 2013 a sua redação originária de 1976, o artigo 78º da Constituição da República Portuguesa de 1976, cuja epígrafe era “Património cultural” (Diário da República I Série Nº86, 1976:748) foi completamente alterado na 1ª revisão constitucional, para depois sofrer alguns ajustes nas revisões constitucionais de 1989 e de 1997, até consolidar a sua redação.

Genericamente pode afirmar-se que as alterações operadas na Constituição da República Portuguesa “decorrem de um desenvolvimento da vontade do Estado português no sentido de melhor garantir a liberdade e a igualdade na educação e na cultura através do processo de democratização” (Alves, 2007:106).

A operacionalização da ordem constitucional da cultura carece da produção de legislação específica e adequada, sendo que a interpretação que os diferentes governantes têm feito de alguns dos conceitos que, evidentemente, não aparecem esmiuçados na Constituição da República Portuguesa, também pode concorrer para os constantes avanços e recuos na definição das políticas públicas para a cultura.

Um “problema comum aos vários direitos culturais é o conceito constitucional de cultura que lhe está subjacente” (Canotilho & Moreira, 2007:888).

A ausência de uma definição explícita do conceito de cultura no texto constitucional português é uma evidência, no entanto não deve ser considerada um óbice uma vez que, na realidade, o conceito figura implicitamente no documento: quando se apresenta a cultura com uma dimensão intelectual, artística e científica, que deve respeitar o património cultural herdado do passado e construir património cultural para o futuro, e como uma forma de desenvolvimento individual e coletivo sustentado que concorre para integração social, não restam grandes dúvidas da amplitude conceptual que lhe está subjacente. Acresce ainda que, como bem se sabe, as discussões em torno do conceito

de cultura são antigas e não se julga que tivessem cessado em 2005 aquando da 7ª revisão constitucional.

Longe do conceito associado à ação de cultivar a terra – que gradualmente foi evoluindo para o ato de cultivar o espírito assimilando e transformando em características próprias de personalidade os conhecimentos e valores transmitidos pela sociedade, que posteriormente passou a integrar o desenvolvimento de conhecimentos no campo das ciências e da arte nas suas mais variadas formas de expressão, e a designar os produtos e os processos da criatividade humana, para mais tarde passar a considerar a dimensão coletiva e universal dos conhecimentos e valores que, ao longo dos tempos, foram sendo transmitidos aos indivíduos e que deveriam ser entendidos à luz do tempo e do espaço em que foram produzidos – foi-se caminhando para uma expansão constante, e a partir de certa altura acelerada, do conceito de cultura para se chegar a uma época em que a cultura deixou de ser um substantivo para passar a ser um adjetivo, ou seja, deixou de ser posse para passar a ser a qualidade que vai permitir compreender o mundo e o relacionamento entre povos (cf. Ribeiro, A., 2009).

No início do século XXI, numa altura em que o processo de globalização contemporâneo afeta, cada vez mais, transversalmente a vida íntima e as formas de ação planetárias (cf. Giddens, 2006), “podemos dizer que a cultura está numa fase líquido-moderna feita à medida da (voluntariamente perseguida, ou suportada como obrigatória) liberdade de escolha individual” (Bauman, 2013:61), em que se recriam “novas exigências, novas divergências e novas fogueiras, que vêm atirar novamente os centros políticos e económicos que constituem o fundo dos conflitos humanos [...], correspondendo quase a] uma espécie de *vingança cultural*, pois devolve aos homens um poder sobre a sua vida que reduz precisamente o poder dos mercados globalizados” (Lipovetsky & Serroy, 2010:37).

Realça-se ainda que, com este enquadramento no final do 2º quadrimestre de 2013, é nítido que “a cultura que une (intermediário de comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante” (Bourdieu, 2011:7); que “são múltiplos os *enjeux* do poder cultural, diversas são as configurações de ordenamento e relação social onde estão presentes os factores geradores da dominação cultural” (Silva, A., 2010:288); e que, lamentavelmente, “o acesso à cultura está profundamente dominado por mecanismos anti-democráticos que têm na sua raiz a conservação do poder e a manipulação do conhecimento, e cujas causas mais remotas são a instalação tardia da democracia cultural no que diz respeito à partilha dos objectos de arte ou de culto” (Ribeiro, 2011:152-153).

Parece que não são necessários mais argumentos para evidenciar que, como seria de esperar, o conceito de cultura continua vivo e dinâmico, adaptando-se constantemente à realidade do espaço, do tempo e, acima de tudo, à realidade do indivíduo que, uno e fragmentado, consciente e inconscientemente, suspenso em teias de significados que ele mesmo teceu, é o produto e o produtor de cultura (*cf.* Ferin, 2002). “Dir-se-ia que [no início da 2ª década do século XXI ainda] estamos, no que se refere a uma teoria da cultura, no mesmo ponto em que a Judith de Bartok quando pede para abrir a última porta para a noite” (Steiner, 1992:126), e que a cultura, tal como “a arte, minhas Senhoras e meus Senhores, com tudo aquilo que já é seu e tudo o que está para vir, é também um problema. Um problema, como estamos a ver, mutável, resistente e perene, que o mesmo é dizer, eterno” (Celan, 1996:43).

Mas, como já foi referido, esta circunstância da cultura, que “deve ser pensada como um sistema de inter-relações dos membros de um grupo – entre si, mas também entre as práticas e memórias – [...], enquanto] um horizonte em permanente revisão e reconstituição, onde também cabem aspectos variados das vidas das comunidades ou dos grupos” (Ribeiro, A., 2009:22), não tem sido impeditiva do processo legislativo português, nomeadamente no que se refere a questões tão importantes como a lei de 2001 que estabeleceu “as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural, como realidade da maior relevância para a compreensão, permanência e construção da identidade cultural e para a democratização da cultura” (Diário da República I Série-A N°209, 2001:5808).

Inscrita na Constituição da República Portuguesa desde a aprovação do texto de 1976, a democratização da cultura tem assumido um lugar destacado nos desígnios enunciados para as políticas públicas para a cultura em Portugal desde a revolução dos cravos, figurando, explícita ou implicitamente e com formulações e prioridades distintas, na maioria dos programas de Governo, evidenciando que esta é uma preocupação transversal às diversas ideologias, mas as conjunturas económicas e sociais têm-se revelado como fundamentais na definição da estratégia, na alocação dos meios e na consequência da ação (*cf.*, Gomes & Lourenço, 2009); ou melhor para a incosequência da ação uma vez que “repetidos estudos têm mostrado à sociedade que, mesmo entre os mais escolarizados, apenas uma minoria de “activistas” se revela como um conjunto de assíduos praticantes culturais” (Lopes, J., 2003:9).

Com este pano de fundo, urge então repensar as políticas culturais em Portugal, nomeadamente as que advogam a aposta na democratização cultural. Urge implementar “uma política cultural diferente” (Lipovetsky & Serroy, 2010:221), uma política assente numa articulação profunda e efetiva entre uma política de conhecimento do passado e do presente que permita a implementação de uma

política de ação no futuro. Uma política que seja reflexo da interpretação das marcas e dos sinais deixados pelas gerações anteriores, para, conscientemente, se optar o caminho a seguir na encruzilhada sem olvidar que, inevitavelmente, uma marca será deixada para as gerações seguintes.

“Uma política cultural pública é um garante essencial da pluralidade normativa, identitária e expressiva das complexas sociedades contemporâneas” (Lopes, J., 2003:9), mas “uma política cultural está longe de ser um inventário ou um somatório de políticas públicas” (*Idem*, 2000:106) e também pode ser errónea a tradicional classificação de políticas culturais de esquerda e de direita (*cf.* Ribeiro, 2009).

No final do 2º quadrimestre de 2013, Portugal continuava a ter “défices de política cultural quanto à sua consistência, continuidade e activismo” (Casqueira, 2007:49), mas em pleno século XXI também não é possível fazer política circunscrita ao território nacional e, “pese embora a definição de uma política cultural comunitária ter sido bastante tardia na história desta instituição, a cultura configura-se hoje como uma dimensão fundamental para a implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável no espaço europeu” (Anico, 2009:67).

Por conseguinte, urge assumir “um entendimento sistémico e intergeracional da política cultural, de cada programa de ação cultural, que evite o tratamento caso a caso que se vem observando e que será, em última análise, o responsável pelo fracasso, maior ou menor, de vários programas de política cultural, em situação de cooperação ou não” (Coelho, T., 2005:130).

2.2. Ausência pela Opulência

Para que não restem dúvidas do espírito construtivo que invade a janela-ecrã, numa sequência em que se procura demonstrar que um dos principais problemas das políticas culturais nacionais tem estado relacionado com o excesso de protagonistas na administração pública, que tem contribuído substantivamente para a inexistência de políticas culturais consistentes e concertadas, convoca-se telegraficamente um exemplo extraordinário que aconteceu em Portugal na década de cinquenta do século XX e sem o qual “não é possível sequer imaginar o que seria o País” (Barreto, 2007a:40).

O ano de 1955 ficou marcado para Portugal como o ano em que, o país que vivia em pleno Estado Novo, foi admitido como membro da Organização das Nações Unidas, sendo que, por motivos amplamente conhecidos, as relações com a instituição internacional, que tem por principal objetivo a manutenção da paz e da segurança no mundo, foram muito tensas nos anos iniciais. Na realidade, não obstante a queda do Estado Novo em 1974, só a partir do X GC é que se notou uma mudança explícita no discurso do Governo no que diz respeito à contribuição da sua ação “para a defesa dos

direitos do homem em todos os países e regiões onde não são respeitados (por vezes em violação flagrante de documentos livremente subscritos, como a Carta das Nações Unidas e a Acta de Helsínquia) e para a consolidação da paz” (Programa do X Governo Constitucional, 1985:10), facto que não deve ter sido alheio à assinatura, a 12 de junho de 1985 no Mosteiro dos Jerónimos, dos atos relativos à adesão de Portugal à Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, à Comunidade Europeia de Energia Atómica e à Comunidade Económica Europeia.

Com as devidas diferenças de escala e de importâncias nacional e internacional, 1955 também ficou marcado para Portugal pelo ano de falecimento de Calouste Sarkis Gulbenkian que, em testamento lavrado em junho de 1953, decidiu que fosse criada, nos termos da lei portuguesa, uma fundação, que deveria “denominar-se de Fundação Calouste Gulbenkian [...], cujos fins seriam] de caridade, artísticos, educativos e científicos” (Fundação Calouste Gulbenkian, *s.d.*:2).

Sendo múltiplos os campos de ação da FCG sublinha-se, por razões óbvias na janela-ecrã, a importância que a instituição particular de utilidade pública teve no desenvolvimento cultural nacional, nomeadamente pela possibilidade, que estatutariamente lhe é conferida, de assumir uma política cultural que extravase o espaço da sua sede e se alargue para todo o território nacional e além-fronteiras (*cf.* Ribeiro, 2007). Convém a este respeito não esquecer que é indiscutível “que, durante décadas, [a FCG] enunciou (e praticou) políticas culturais que estavam na praça pública e que eram debatidas. A partir da democracia alterou a sua estratégia e actuação, partindo do princípio de que passaram a existir condições para o Estado fazer aquilo que a fundação fazia supletiva e compensatoriamente” (Garcia, 2010:222-223).

Assim, a instituição, em julho de 1956, da FCG representou uma oportunidade única num “país que vivia ensimesmado, ainda sem televisão, sem acesso a bens culturais de primeira geração, como a democratização da leitura [...]. Um país onde a Alta Cultura era oficial e credenciada pelos prémios do antigo Secretariado Nacional da Propaganda na versão Secretariado Nacional de Informação” (Ferreira, J. M., 2007:95). “Apenas a miraculosa instituição da Fundação Calouste Gulbenkian, com as características que lhe deu Azeredo Perdigão [durante os quase trinta e oito anos em que assumiu a presidência do conselho de administração], levou à abertura de inesperados horizontes, marcados por linhas de programação que vieram a servir de modelo para o próprio Estado, uma vez terminado o marcelismo” (Sasportes, 2002:273).

A título meramente ilustrativo do impacto que a FCG teve, implícita e explicitamente, nas políticas culturais nacionais em mais de cinco décadas de atividade ininterrupta, convocam-se cinco imagens amplamente conhecidas, mas que se considera que nunca é demais relembrar.

No 1º plano de atividades da FCG em Portugal, datado de abril de 1957, aparece mencionada a intenção de “criar um serviço próprio de bibliotecas itinerantes [...] que depois de organizado, poderá ser transferido às Câmaras Municipais das capitais de distrito, que desejarem e puderem mantê-lo, com ou sem subsídio da Fundação” (Ferreira, J. M., 2007:107). O sucesso da iniciativa foi tal que em 1972 a “Rede de Bibliotecas da FCG no Continente e nas Ilhas [era composta por duzentas e dezassete bibliotecas]: 62 bibliotecas itinerantes e 155 bibliotecas fixas” (Barreto, 2007b:392), sendo por isso inegável que “a construção de uma estrutura de leitura pública em Portugal foi obra pioneira de uma instituição da sociedade civil” (Melo, 2005:84), a que depois se juntou o Estado com a criação da atual RNBP que, no final do 2º quadrimestre de 2013, integrava quase duzentos equipamentos em território continental.

O caderno de encargos do serviço de música, dirigido desde a 1ª hora por Madalena Perdigão, consistiu “um autêntico programa de política cultural para a música – consubstanciava a criação de estruturas, planos educativos e de apoio à prática e à vivência musical” (Ribeiro, 2007:283). O trabalho desenvolvido de forma regular e ininterrupta pela Orquestra Gulbenkian, criada inicialmente como orquestra de câmara no ano de 1962, e pelo Coro Gulbenkian desde 1964, é prova viva da consistência da proposta e da consequência da ação.

A criação do Grupo Gulbenkian de Bailado em 1965, que surgiu na sequência da “organização, no Centro Português de Bailado, de um curso especial para bailarinos, dirigido por Norman Dixon” (Barreto, 2007b:377) e que no ano de 1975 passou a denominar-se de Ballet Gulbenkian, foi fundamental para o desenvolvimento da dança em Portugal, nomeadamente por lá terem passado alguns dos nomes maiores da dança contemporânea portuguesa, como Benvindo Fonseca, Clara Andermatt, Olga Roriz, Paulo Ribeiro ou Rui Horta. Sublinha-se ainda, sobre a terceira imagem convocada, que a extinção do Ballet Gulbenkian em junho de 2005 não resultou de uma apreciação negativa que o conselho de administração, presidido na altura por Emilio Rui Vilar, tenha efetuado à contribuição cultural e à qualidade artística do Ballet Gulbenkian ao longo dos seus 40 anos de atividade, mas antes de uma constatação de que o panorama nacional no setor exigia novas respostas e novos programas “com o objectivo de desenvolver e reforçar a prática da Dança e de estimular a formação especializada de profissionais bem como a sua internacionalização” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2006:10). Portanto, não obstante a polémica que a decisão gerou junto da opinião pública, esta medida deve ser entendida como mais um sinal de que a FCG está atenta às alterações operadas em Portugal nos últimos anos, consciente do impacto da sua ação e ciente do seu papel no futuro.

Consciente que estava, desde a sua fundação, do papel que poderia ter na “valorização profissional dos artistas e dos investigadores no âmbito das áreas artísticas (Ribeiro, 2007:342), a FCG, através do então denominado Serviço de Belas-Artes e Museu, começou desde cedo a conceder bolsas no estrangeiro. Para se ilustrar a importância deste eixo da ação da FCG para o desenvolvimento da produção cultural de artistas nacionais e internacionais, relembra-se que artistas como Alberto Carneiro e Paula Rego, António Pedro Vasconcelos e João César Monteiro, Rui Lopes Graça e Vasco Wellenkamp, António Pinho Vargas e Pedro Carneiro, e Jorge Silva Melo e Luís Miguel Cintra, foram alguns dos mais de mil e quinhentos bolseiros que, nos primeiros cinquenta anos da FCG, tiveram o apoio para alargar e potenciar as suas capacidades.

A última imagem que se convoca para ilustrar telegraficamente o impacto da FCG nas políticas culturais nacionais remonta a 1983, ano em que foi inaugurado o atual Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão. Com a criação deste equipamento por parte da FCG, “instituição com responsabilidade cultural e larga capacidade de realização, [... considerava-se na altura que poderia estar a ser preenchida] em grande parte a gravíssima lacuna que [... representava] a inexistência de museus de Arte Moderna em Portugal” (Gonçalves, E., 1983:VI). Mas, como se vai sublinhar na janela-ecrã, no final do 2º quadrimestre de 2013 podia considerar-se que, em parte, a lacuna continuava por preencher.

Muito mais exemplos poderiam ter sido dados sobre a importância que a FCG teve e tem na sociedade portuguesa, mas julga-se que as cinco imagens convocadas são mais que suficientes para se perceber o impacto positivo que a FCG teve no desenvolvimento cultural de Portugal desde meados do século XX, mas também para realçar que, desde que se constituiu, a FCG se encarou “como uma instituição que teria que se entender com as autoridades políticas [do setor público] para alcançar os [seus] objectivos” (Ferreira, J. M., 2007:109).

Não obstante a independência e o pluralismo, que foram fundamentais para o sucesso do empreendimento (*cf.* Barreto, 2007a), bem como algumas crises pontuais, como a de 1968 que incluiu o cancelamento de espetáculos e a expulsão do país do coreógrafo Maurice Béjart que estava em Portugal a convite da FCG, a verdade é que as relações institucionais entre o Estado e a administração da FCG foram sendo mantidas, ao longo de mais de cinquenta anos, com a intensidade possível e necessária de forma a permitir que um e outra desenvolvessem as políticas culturais que consideravam como mais adequadas.

A este respeito é relevante sublinhar que em 1953 “Azeredo Perdigão iniciava [...] uma teia de relações com o governo português da altura que o levaria a conseguir dar a melhor execução possível

ao testamento [de Calouste Sarkis Gulbenkian]" (Ferreira, J. M., 2007:74), e que em 2013 essa teia ainda continuava a ser alimentada. Sem grande esforço consegue encontrar-se um grupo muito significativo de personalidades que, em momentos distintos, colaboraram com a FCG e com o Governo: o responsável máximo pelo 1º MC português colaborou com o Centro Cultural Calouste Gulbenkian em Paris desde a sua inauguração, no ano de 1965, e até 1974, tendo regressado posteriormente para o dirigir entre 1997 e 1998; a responsável pela tutela da cultura no I GP e no II GP dirigiu o mesmo centro da FCG entre 1989 e 1997; João de Freitas Branco, que tutelou a cultura enquanto secretário de Estado no III GC e no IV GC, colaborou com o Serviço de Música da FCG, pelo menos, desde 1961 onde regeu vários cursos; o responsável máximo pela 1ª SEC portuguesa foi responsável pelo Serviço de Bibliotecas Itinerantes da FCG entre os anos de 1981 e de 1996, tendo, desde 1984, acumulado o cargo com o de diretor da revista Colóquio/Letras; a responsável pela SEC entre 1985 e 1990 foi cooptada para o conselho de administração no ano de 2004; o 1º responsável pela SEC no XIII GC "foi Diretor-Adjunto do Serviço de Música (1992-2008) e Diretor do Programa Gulbenkian Educação para a Cultura (2008-2012), e é presentemente Diretor do Programa Gulbenkian de Língua e Cultura Portuguesas (desde 2012)" (www.gulbenkian.pt); a 2ª responsável pela SEC no XIII GC coordenou, com António Pinto Ribeiro e entre 2004 e 2008, o Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística; o 2º responsável pelo MC no XIV GC foi indicado por Madalena Perdigão para a suceder na direção do Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte da FCG, tentando, desta forma, que o serviço não cessasse funções depois da sua morte (*cf.* Salema, 2000); e o 2º responsável pela SEC do XIX GC foi "consultor da Fundação Calouste Gulbenkian na área da Educação" (Xavier, J., 2011a:3).

Realça-se que com este sublinhado não se pretendeu suscitar qualquer tipo de interpretação negativa sobre as relações entre a FCG e a administração central do Estado, mas antes realçar a importância de, mesmo com visões diferentes, haver a capacidade de diálogo entre os diferentes setores e protagonistas das políticas culturais portuguesas, pois só assim se poderá construir um futuro consistente e consequente.

Futuro que passava, na opinião do 3º presidente do conselho de administração da FCG, por, no que se refere à FCG, "um ganho de «agilidade, maior eficiência administrativa, maior rigor no cumprimento do orçamento e melhor definição de prioridades» e uma continuação da viragem para a «concessão de financiamento para apoio de actividades de terceiros»" (Barreto, 2007b:429-430).

Sobre os ganhos enunciados, que também eram bem-vindos para a ação do Estado em geral e no setor cultural em particular, relembra-se que em estruturas privadas como a FCG "sucede igualmente cristalizar-se um espírito institucional e um peso burocrático também bloqueantes. [...] Como um

outro (super-)Ministério de Cultura que a Gulbenkian é (além de outras coisas, nomeadamente de interesses financeiros), os passos de mudança não se fazem sem evidentes contradições e muita, desesperante lentidão” (Seabra, 2008:¶1).

Resta por isso a esperança que, tanto na FCG como na administração central do Estado, os vários protagonistas da ação não se esqueçam que “os seus destinatários principais e primeiros interlocutores são os vários públicos, os investigadores, os artistas, as pessoas e as organizações que podem beneficiar dos fins estatutários da Fundação Calouste Gulbenkian” (Ribeiro, 2007:399) e dos “preceitos constitucionais [... previstos no] que poderá ser designado por constituição cultural” (Canotilho & Moreira, 2007:887).

No que respeita à administração central do Estado, no final do 2º quadrimestre de 2013, o excesso de protagonistas que têm sido responsáveis pela coordenação das políticas públicas para a cultura era realidade incontornável, com a agravante de que no ano de 2011 o então futuro secretário de Estado da Cultura, que tomou posse em outubro de 2012, afirmava que as políticas culturais que têm sido implementadas em Portugal desde a revolução dos cravos têm sido objeto de alterações constantes porque os responsáveis políticos, independentemente da sua origem ideológica, têm feito uma política de terra queimada (*cf.* Xavier, J., 2011b). Consequentemente, pode verificar-se que em Portugal o excesso de protagonistas pode também estar a corresponder a um excesso de linhas estratégicas para as políticas públicas para a cultura que, dada a velocidade de mutação, nem sequer têm tempo para ser objetivadas, e isso pode estar a concorrer para o pouco investimento político e financeiro, a que o setor tem sido votado.

Faça-se então uma viagem panorâmica para se assinalar alguns dos avanços e recuos na definição do “lugar da cultura na orgânica dos Governos” (Santos, M., 1998:411), provisórios e constitucionais, e que contribuíram substantivamente, independentemente da política de terra queimada, para a instabilidade das políticas públicas para a cultura que se tem sentido desde a instauração da democracia em Portugal.

2.2.1. A estabilidade possível num período provisório

Durante o período de transição entre a ditadura e a democracia, de abril de 1974 a julho de 1976, “a cultura parece não ser uma prioridade dos Governos, a braços com problemas considerados mais urgentes” (*Ibidem*:66), por isso não se estranha que na estrutura orgânica dos seis GP a cultura tivesse estado inicialmente sob a tutela do MEC para depois passar a estar sob a tutela do Ministério da Comunicação Social, nem que diversos organismos do setor cultural fossem sendo tutelados por ministros que não tutelavam explicitamente a área da cultura.

No I GP coube a Maria de Lurdes Belchior Pontes, enquanto secretária de Estado dos Assuntos Culturais e Investigação Científica do MEC liderado por Eduardo Correia, a árdua tarefa de tentar implementar as primeiras medidas que, em regime democrático, contribuíssem para que fossem sendo criadas condições para que se conseguisse promover o “fomento das actividades culturais e artísticas [...] como veículos indispensáveis ao desenvolvimento da cultura do Povo [...] e a] difusão da língua e cultura portuguesas no Mundo” (Programa do I Governo Provisório, 1974:6).

Não deixa de ser interessante sublinhar que, numa entrevista dada um mês antes de ter cessado funções, a então secretária de Estado do III GP de Portugal tivesse realçado, por um lado, que naquela altura as atividades ou funções da Secretaria de Estado dos Assuntos Culturais e Investigação Científica eram, de certo modo, secundárias, tendo em conta as prioridades que o Governo tinha que assumir (*cf.* Pontes, 1974); e, por outro lado, que para a consequência da ação no setor cultural, a cultura nunca deveria ter sido remetida para metade de uma Secretaria de Estado, devendo, em vez disso, ter sido criado, logo no I GP, um MC de forma a concentrar um conjunto de departamentos que estavam dispersos em diversos ministérios, permitindo dessa forma “criar estruturas e coordená-las, de modo a que no futuro, harmonicamente, se possam fazer planos trienais ou quinquenais” (Pontes, 1974:7).

Mas os problemas do lugar da cultura na orgânica dos GP não se consubstanciaram unicamente na incapacidade de se operacionalizar uma visão estratégica holística de médio prazo para o setor. Durante os seis GP observavam-se também grandes dificuldades na resolução de problemas imediatos que, entre outros, passavam por reunir condições para “estimular sem dirigismos todas as iniciativas válidas” (*ibid.*), e que esbarravam em aspetos muito práticos relacionados com a desconcentração da tutela de alguns dos diversos organismos herdados do Estado Novo, ou criados entretanto. A título meramente ilustrativo relembra-se que o apoio às áreas do teatro e do cinema estavam sob a tutela da então Secretaria de Estado da Comunicação Social e que a promoção da língua portuguesa no estrangeiro dependia do então Ministério dos Negócios Estrangeiros.

A professora catedrática, que chegou ao I GP depois de, no setor cultural, ter sido conselheira cultural na embaixada de Portugal no Brasil entre 1963 e 1966, conselheira do Instituto de Alta Cultura entre 1966 e 1970, e presidente do mesmo organismo do Estado Novo entre 1970 e 1973, manteve-se no cargo no II GP, quando o responsável pelo MEC passou a ser Vitorino Magalhães Godinho, e ainda nos primeiros dois meses do III GP ainda coadjuvando o historiador falecido em 2011. Em dezembro de 1974 João de Freitas Branco foi o senhor que se seguiu num organismo que passou a ser designado por Secretaria de Estado da Cultura e Educação Permanente de um ministério tutelado por Manuel Rodrigues de Carvalho, sendo certo que, independentemente das designações e

dos protagonistas, a estratégia tinha que continuar a passar, forçosamente, por “trabalhar denodadamente; e, ainda que com meios pobres, pedindo socorro à imaginação, e acreditando nas virtualidades da colaboração, tentar contribuir para a construção de um universo onde o homem seja mais feliz através da cultura” (Pontes, 1974:8).

No “Programa de Política Económica e Social, obra colectiva do Governo Provisório, após apreciação pelo Movimento das Forças Armadas” (Programa de Política Económica e Social, 1975:¶4), aprovado durante o III GP, é nítido que a opção de criação de um MC, que tinha sido avançada por Maria de Lurdes Belchior Pontes, nem era sequer equacionada e que, naquela altura, o setor cultural era encarado como parte integrante da política de educação. Acresce ainda que esta última deveria ser considerada como um dos alicerces de todo o programa desenhado para o futuro pelo contributo que poderia dar na transição para uma nova sociedade e um novo humanismo (*cf.* Programa de Política Económica e Social, 1975). Não obstante a importância da política educativa, que integrava a cultural, a verdade é que o MEC “não esteve em condições de lançar o que considerava tarefa prioritária: a educação permanente, ou seja: criar para todos as condições de acesso à cultura [... e, por isso mesmo, o balanço do 1º ano de políticas culturais democráticas pode ser considerado como] francamente negativo” (Godinho, 1977:93-94).

Apesar de Vitorino Magalhães Godinho ter considerado a sua participação no II GP e no III GP como “uma experiência falhada” (Godinho, 2009:369-390), a verdade é que foi durante o seu mandato que se deu “o reingresso de Portugal na UNESCO (com o discurso do Ministro na Assembleia-geral, que levou à aprovação quase por unanimidade)” (*Ibidem*:376), e este facto é digno de registo pelo simbolismo que encerra.

Relembra-se a este respeito que Portugal foi aceite pela 1ª vez como membro da UNESCO no ano de 1965, mas, apesar de ter sido admitido, durante a década de sessenta a organização mundial condenou de forma reiterada algumas das opções políticas nacionais fazendo com que, depois de algumas vicissitudes que incluíram a suspensão da sua participação nos trabalhos, Portugal tenha decidido em 1971, “na sequência das divergências relativas à questão colonial” (Rollo, Amaral & Brito, 2011:174), retirar-se de uma organização que tem por objetivos contribuir para a paz e a segurança mundial através da educação, da ciência e da cultura, e da colaboração entre os estados-membros a fim de ser assegurado o respeito universal pela justiça, pelas leis, pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais de todos os cidadãos (*cf.* Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, 2004).

A abertura ao exterior que, pelo menos simbolicamente, a adesão à Organização das Nações Unidas em 1955 e à UNESCO em 1965 representaram, não foi uma prática continuada durante o Estado Novo mas, diga-se em abono da verdade, que as duas imagens convocadas também não corresponderam a atos isolados.

A forma como a ditadura Salazarista olhou para a Europa foi na realidade muito peculiar, provavelmente, por um lado, porque “a «opção europeia» era [...] um tema de divisão interna dos grupos dirigentes dos governos” (Barreto, 1997:218-219) e, por outro, porque “desde antes da revolução, a aspiração democrática de muitos portugueses teve na Europa modelos políticos e padrões de sociedade” (*Ibidem*:245): “o Programa para a Democratização da República, do princípio dos anos 60, é claro e explícito na sua aspiração europeia” (*Ibidem*:218), e foi nessa altura que, não dando pleno valor à metáfora europeia enquanto “símbolo de democracia e liberdade” (*Ibidem*:220), o Governo português foi sendo atraído, ou sendo empurrado, para uma Europa que se propunha promover o desenvolvimento económico.

No início da década de sessenta e depois de um processo negocial que durou quatro anos, Portugal conseguiu, “por um golpe de sorte” (Rollo, Amaral & Brito, 2011:110), ser o “convidado inesperado” (Andresen-Leitão, 2004:285-312) para membro fundador da Associação Europeia de Comércio Livre; e em maio de 1962 o Governo português enviou um pedido para a “abertura de negociações entre Portugal e a Comunidade com o fim de definir os termos da colaboração” (Rollo, Amaral & Brito, 2011:126), mas em fevereiro de 1963 o Governo foi confrontado com “a suspensão *sine die* das negociações entre Portugal e a CEE” (*Ibidem*:130).

Durante a primavera marcelista, Portugal voltou à carga e foram dados novos e decisivos passos para reatar os contactos com a Comunidade Económica Europeia através do envio de um memorando onde foi relembrado “o desejo de participar, desde o início, em negociações, de carácter comercial e de cooperação tecnológica e científica” (*Ibidem*:155). No final do 1º trimestre de 1970 a missiva surtiu finalmente o efeito desejado, muito provavelmente sob a influência dos ventos também eles *primaveris* provenientes da Cimeira de Haia, e Portugal, juntamente com mais oito “países europeus não-membros da comunidade, [...] foram convidados] a participar em discussões de cooperação tecnológica” (*Ibidem*:161). Na sequência desta abertura ao diálogo, Portugal conseguiu que fossem oficialmente iniciadas as “conversações a nível ministerial entre Portugal e a CEE” (*Ibidem*:164), das quais resultaram a assinatura de dois acordos: o Acordo de Comércio Livre Portugal/ Comunidade Económica Europeia e o Acordo Portugal/Comunidade Económica do Carvão e do Aço, que entraram em vigor, respetivamente, a 1 de janeiro de 1973 e a 1 de janeiro de 1974.

A entrada em vigor no ano de 1974 do 2º acordo parecia ser o culminar de um processo negocial demorado, mas ao 114º dia do ano de publicação do livro *Portugal e o Futuro* de António de Spínola, quando se ouviu a voz de João Paulo Dinis anunciar aos microfones dos Emissores Associados de Lisboa: “Faltam cinco minutos para as vinte e três horas. Convosco, Paulo de Carvalho com o Eurofestival 74 «E Depois do Adeus»” (Instituto Camões, 1999:217), percebe-se que, em Portugal, a metáfora europeia estava finalmente em ação.

“A passagem à democracia pluralista realizou-se em Portugal no quadro de uma perturbação política e social muito profunda” (Cunha, P., 1993:215), mas a Europa acreditou desde cedo no processo de instalação da democracia portuguesa e, menos de uma semana depois da constituição da Junta de Salvação Nacional, já se ouviam ecos de Bruxelas, na pessoa de Altiero Spinelli, a exprimir “o desejo de uma próxima candidatura de Portugal à CEE” (Rollo, Amaral & Brito, 2011:195).

Paralelamente aos recuos provocados pelas dificuldades internas inerentes à instituição de um regime democrático ao fim de quarenta e sete anos de ditadura, Portugal começou logo uma série de avanços diplomáticos no sentido de aproveitar o entusiasmo com que a revolução dos cravos foi recebida internacionalmente. Sem perder tempo, em maio de 1974 Mário Soares partiu “em missão oficial percorrendo as capitais de países membros da CEE para expor aos chefes de Estado e de Governo europeus a importância das modificações ocorridas” (*Ibidem*:196).

Neste contexto, parecia também inevitável que, depois de instaurada a democracia, Portugal pretendesse reingressar na UNESCO. Apesar de ser grande a vontade e de o objetivo ter sido atingido em setembro de 1974, “só lentamente fomos respondendo às obrigações que daí advinham, nomeadamente a da criação de uma Comissão Nacional, que em 1981 começou finalmente a ser instalada [...], podendo também esta ser uma imagem simbólica do estado das políticas culturais em Portugal, uma vez que] no ano em que a UNESCO celebra 60 anos de existência, a nós toca-nos alinhar 40 anos de hesitações” (Sasportes, 2006:¶2).

Regressando aos GP, João de Freitas Branco manteve-se no cargo no IV GP, mas foi José Emídio da Silva que foi indigitado como Ministro da Educação e Cultura e no V GP a Secretaria de Estado da Cultura e Educação Permanente foi extinta, sendo que João de Freitas Branco passou a ser responsável pela Secretaria de Estado da Comunicação Social que estava sob a tutela do Ministério da Comunicação Social.

Neste jogo de avanços e recuos do lugar da cultura na orgânica do Governo, é um pouco estranho que num Governo que considerava a realização de uma revolução cultural do povo português como uma das tarefas urgentes, embora de realização persistente e continuada e cujos frutos não seria

possível antecipar a breve prazo (*cf.* Programa do V Governo Provisório, 1975), se tenha mantido a designação do MEC, mas que não houvesse nenhum secretário de Estado que tivesse explicitamente na sua designação a tutela do setor cultural.

No último GP do século XX português, o mais longo de todos do GP com dez meses de duração, a cultura deixou de ter honras para figurar na designação de um ministério, mas em contrapartida foi criada a 1ª SEC e coube a um homem de cultura, o autor do poema *Barco Negro* imortalizado pela voz de Amália Rodrigues, a responsabilidade de coordenar as políticas públicas para a cultura em Portugal procurando-se “intensificar o processo de democratização da cultura [...] tanto no plano social como no das instituições” (Programa do VI Governo Provisório, 1975:8).

Terminado o chamado período de transição, seis ministros e três secretários de Estado depois, as hesitações não cessaram nos GC, quer no lugar que a cultura deveria ocupar na orgânica dos Governos, quer nas personalidades mais adequadas para coordenar esta área da ação política pública.

2.2.2. Do provisório à estabilidade instável

Dois anos e seis GP depois, quando Mário Soares, na qualidade de primeiro-ministro, fez a apresentação em agosto de 1976 do programa do I GC, percebe-se que o trabalho iniciado em maio de 1974 era para continuar, ou seja, que a integração europeia era encarada como um objetivo a atingir com a maior brevidade possível.

O ano de 1976 ficou assim para a história como o ano em que Portugal aprovou a Constituição da República Portuguesa, aderiu à Convenção Cultural Europeia, integrou o Conselho da Europa e assinou a Convenção Europeia dos Direitos do Homem, mas também o ano em que, a 29 de novembro, a AR deu a autorização necessária ao Governo para que fosse solicitada “a adesão de Portugal às Comunidades Europeias” (Rollo, Amaral & Brito, 2011:221), que viria a ser formalizada em março de 1977. Desde então, e “até à assinatura do Tratado em 1985, decorreram 8 anos de negociações integrando pareceres, acordos e declarações” (www.eurocid.pt).

Convém ainda não esquecer que quando apresentou o pedido de adesão às comunidades europeias, Portugal era, de entre os estados-membros das comunidades e de entre os três candidatos à adesão, “o mais atrasado economicamente, com menor rendimento por habitante, [...] mais baixa produtividade por trabalhador, [...] maior percentagem de nacionais a residir e a trabalhar noutros países da CE, [...] mais elevadas taxas de analfabetismos [...] e com] indicadores demográficos [...] mais próprios de países subdesenvolvidos do que dos países europeus” (Barreto, 2003:121); que “em 1977-78, Portugal solicitou assistência [ao Fundo Monetário Internacional] para aliviar os défices e a

acentuada subida do desemprego e dos preços de energia, bem como o aumento das pressões inflacionárias, em meio a um ambiente de mudanças políticas e sociais e uma recessão mundial” (Fundo Monetário Internacional, 2011:¶1); e que, apesar dos múltiplos apoios europeus que Portugal recebeu desde 1979, a economia portuguesa teimava em não recuperar e em novembro de 1981 uma delegação do Fundo Monetário Internacional deslocou-se a Lisboa “para negociar um empréstimo com o Governo português” (Rollo, Amaral & Brito, 2011: 265), sendo que “em 1983, Portugal solicitou [novamente] ajuda ao FMI para fazer face a uma recessão, altas taxas de juros no estrangeiro, desequilíbrios na balança comercial e défices elevados” (Fundo Monetário Internacional, 2011:¶1).

Como é evidente, as políticas culturais não ficaram imunes às conjunturas económica e financeira que Portugal observou durante os primeiros GC, nem à instabilidade política que se estendeu ao período que mediou o pedido de adesão e a assinatura do tratado de adesão. Julga-se que a realização, entre março de 1977 e junho de 1985, de oito sessões de tomada de posse de outros tantos GC pode ser suficiente para ilustrar o que acabou de se afirmar.

Tal como aconteceu no I GP, para a 1ª SEC dos GC foi, com a recondução de David Mourão Ferreira, escolhida uma personalidade que já trabalhava no setor, permitindo, pelo menos teoricamente, a continuidade da ação.

No I GC, o MEC passou a designar-se de Ministério da Educação e Investigação Científica e a SEC passou a estar integrada na Presidência do Conselho de Ministros, na dependência direta do primeiro-ministro que era coadjuvado por um ministro de Estado e por um ministro sem pasta.

Regista-se que no programa do I GC se salienta, por um lado, que a autonomização da SEC permitia cessar com situações ambíguas que comprometiam a ação cultural, desvinculando-a “de intenções estritamente didáticas e de conotação de propaganda imediata [...], dotando a SEC] de instrumentos necessários para promover e coordenar, a nível nacional e internacional, as acções de organismos [...] dispersos por outros departamentos de Estado e instituições particulares, bem como para apoiar ou articular [...] os projetos e planos apresentados por tais organismos” (Programa do I Governo Constitucional, 1976:¶56-57); e, por outro lado, que a diversidade dos setores de atividade na área cultural e dos níveis de decisão tinha contribuído para que tivesse sido equacionada a criação de um MC, e que tal só não se verificou por se considerar prematuro devido à conjuntura económica que não permitiria dotar o organismo de infraestruturas que garantissem a sua operacionalidade (*cf.* Programa do I Governo Constitucional, 1976).

Sobre a complexidade dos organismos que vão sendo criados na administração central do Estado, é simbólico registar o facto de, numa altura em que a crise económica e financeira era, em Portugal,

uma realidade incontornável, que um secretário de Estado do XIX GC tenha afirmado ao fim de quatro meses no executivo que o que mais o tinha surpreendido tinha sido o facto “de os ministérios funcionarem muito como mini-Governos: têm grandes administrações, muitos serviços, muitos funcionários na sua dependência, e acabam por funcionar como governos autónomos e pesados [...], favorecendo também] uma grande opacidade” (Lomba, 2013: 16).

Não obstante as boas intenções inscritas no programa do I GC, a verdade é que, por exemplo, a estruturação de um conselho nacional de cultura que estava prevista demorou cerca de vinte anos a ser concretizada. Mas, em contrapartida, foi no I GC que foi criada, a título experimental, a Companhia Nacional de Bailado que, “apesar das várias conjunturas por que passou [... se podia afirmar que cumpria], ao fim de 25 anos, o objectivo a que se propôs enquanto projecto cultural, activo, dotado de uma identidade própria e que se tem afirmado vivo e criativo no panorama artístico e cultural do nosso país” (Santos, S., 2002:15).

Realça-se ainda que no programa do II GC se refere explicitamente que algumas das opções relacionadas com a organização e funcionamento do I GC não se tinham revelado eficazes, nomeadamente porque “a partir de certo ponto, a concentração do Poder Executivo em poucas mãos é geradora de inoperância [...], tanto mais que] pressupõe a existência de uma administração pública altamente prestigiada e com níveis de eficiência e qualidade não existentes entre nós” (Programa do II Governo Constitucional, 1978:9). Foi também com base nessa avaliação que, em janeiro de 1978, se recuperaram algumas das soluções dos GP no que diz respeito ao setor cultural com a integração da SEC no MEC, que paradoxalmente foram novamente abandonadas no IV GC, que tomou posse em novembro de 1978.

Depois de António Fernando Marques Ribeiro Reis e de Maria Teresa Dória Monteiro Santa Clara Gomes terem tentado, respetivamente no II GC e no III GC, contribuir para cumprir os objetivos genéricos de “promover maior contacto entre os agentes culturais e a população [...], e] defender e valorizar o património cultural português” (Programa do II Governo Constitucional, 1978:109), e de implementar “uma política cultural para a sociedade portuguesa [... que cumprisse os] objetivos de democratização cultural e da sua conseqüente descentralização, através de ações que [... provocassem] o progressivo conhecimento e afirmação da identidade cultural nacional” (Programa do III Governo Constitucional, 1978:112); foi a vez de David Mourão Ferreira regressar ao Governo e de a SEC regressar à dependência da Presidência do Conselho de Ministros, reiterando a mesma justificação dada no I GC relacionada com a necessidade de libertar a cultura “de intenções ou conotações didácticas que não se afiguram adequadas” (Programa do IV Governo Constitucional, 1978:25).

Relembra-se que para o responsável pela SEC no II GC, uma das linhas orientadoras da ação de David Mourão Ferreira no VI GP e no I GC consistiu no desenvolvimento de “uma reação normalizadora das relações entre o Estado e a Cultura, numa tentativa de neutralizar a dimensão da cultura como arma política fortemente ideologizada” (Reis, 2002:29), sendo que, também por isso, no II GC se procurou “desenvolver o vector descentralizador da política cultural [...], apoiar formas de cultura popular, [...] desenvolver uma rede de centros culturais no país [...], lançar os fundamentos de uma política que continua ainda fortemente descurada, que é a política do ensino artístico, [... bem como] o aprofundamento de uma política de defesa do património” (*Ibid.*). Regista-se que os responsáveis pela SEC no III GC e no IV GC procuraram, em certa medida, dar continuidade a essas linhas orientadoras das políticas públicas para a cultura (*cf.* Reis, 2002).

Quando Maria de Lurdes Pintassilgo foi convidada para chefiar o V GC estava consciente de que se tratava de um Governo de transição até à realização das eleições intercalares no final de 1979, no entanto a única mulher que, até 2013, exerceu o cargo de primeiro-ministro em Portugal considerou que, tentando evitar condicionalismos negativos à ação de governos futuros, não se devia “abstrair do seu dever nacional de contribuir para um futuro de paz, de progresso e de liberdade para todos os portugueses” (Programa do IV Governo Constitucional, 1979:2), de tal forma que “este é o primeiro Governo que explicita o seu conceito de cultura e organiza as orientações, os objetivos e a própria orgânica da política cultural (criação do Ministério da Coordenação Cultural e da Cultura e Ciência) em função do mesmo” (Santos, M., 1998:69).

“Uma das principais intenções da Primeira Ministra foi colocar a Cultura no centro mesmo da governação pública, de par, por exemplo, com a Economia, e em articulação activa com tudo o mais” (Macedo, 2002:35-36), e Adérito de Oliveira Sedas Nunes, responsável máximo pelo ministério que durou cinco meses, delegou em Hélder Macedo as responsabilidades no que respeita às políticas públicas para a cultura durante o V GC. Uma das prioridades definidas para a ação da administração central nesse período para o setor cultural estava relacionada com a descentralização, sendo que, como o então responsável pela SEC lembrou em 2001, algumas das ações que foram esboçadas na altura não passaram do papel apesar de apresentarem modelos relevantes na contemporaneidade, nomeadamente a proposta de criação de “uma vasta estrutura articulada que começava pela revitalização dos dois teatros nacionais em Lisboa [...], e que incluía a criação de um teatro nacional no Porto e uma articulação com [...] os vários centros e núcleos culturais que havia por todo o país” (*Ibidem*:36). De entre as ações desenvolvidas no V GC que se tornaram irreversíveis, julga-se incontornável a criação do MNAM – que esteve na génese da FS –, e a aquisição do edifício da

Cinemateca – que, no final do 2º quadrimestre de 2013, esteve em risco de fechar se não houvesse um reforço de verbas por parte da SEC (*cf.* Morais, 2013).

As terceiras eleições legislativas realizadas depois da revolução dos cravos deram a vitória à Aliança Democrática constituída pelo PPD/PSD, pelo CDS-PP e pelo Partido Popular Monárquico, e, mais uma vez, foram implementadas alterações profundas no lugar da cultura na orgânica do Governo. Acresce ainda que, segundo o responsável pela SEC do Ministério da Coordenação Cultural e da Cultura e Ciência se observou, “sem precedentes em democracia, [que] tudo o que foi feito pelo V Governo Constitucional, toda a legislação desse governo constitucionalmente legítimo, foi suspenso em bloco pelo governo seguinte” (Macedo, 2002:37).

No VI GC a cultura deixou de ter um ministro, um secretário de Estado e um subsecretário de Estado, passando a ser remetida a uma SEC sob dependência da Presidência do Conselho de Ministros, mas, mais importante ainda, observaram-se mudanças profundas na visão e nas prioridades definidas para as políticas públicas nomeadamente no que se refere à preservação do património do passado e à criação de património para o futuro.

No programa do V GC referia-se explicitamente que se pretendia “superar a dicotomia entre a cultura entendida como sedimento ou património adquirido e as expressões vivas da criação cultural de hoje” (Programa do V Governo Constitucional, 1979:8) e, em jeito de resposta, no documento referente ao VI GC mencionava-se que “tendo consciência de que nada de sólido poderá fazer-se para o futuro sem preservar eficazmente património do passado, o Governo dedicará grandes esforços a este objectivo – quer revendo a legislação existente, quer complementando e alargando o levantamento cultural do País” (Programa do VI Governo Constitucional, 1980:35). Não deixa, no entanto, de ser paradoxal que o responsável pela SEC no VI GC afirmasse taxativamente que não era “partidário de uma cultura necrófila toda voltada para o passado” (Valente, 1980:13).

Os executivos do VII GC e do VIII GC também foram sustentados por membros dos partidos políticos que integravam a Aliança Democrática, sendo que a liderança durante os dois anos e meio que os dois governos duraram ficou a cargo de Francisco Pinto Balsemão, que substituiu Francisco Sá Carneiro que foi primeiro-ministro no VI GC.

O período compreendido entre janeiro de 1980 e junho de 1983 correspondeu assim, até então, ao período de maior estabilidade governativa assente numa maioria parlamentar que foi reforçada nas eleições de 5 de outubro de 1980, e esse facto pode ter contribuído para que se tivesse observado uma evolução e um reforço no lugar da cultura na orgânica do Governo.

No VII GC, que durou menos de oito meses, Vasco Pulido Valente foi substituído por António Braz Teixeira no mais alto cargo da SEC, iniciando-se um processo de transição que culminou no VIII GC com a integração da SEC no Ministério da Cultura e Coordenação Científica. O novo ministério foi considerado como o “ponto alto de um processo que é oposto ao da censura cultural e ao do dogmatismo cultural e ideológico [...], devendo ter uma] vocação horizontal em relação às restantes áreas de acção política, o que supõe um mais vasto esforço de coordenação” (Programa do VIII Governo Constitucional, 1981:43).

“A criação de um Ministério da Cultura e da Coordenação Científica [no VIII GC] não poderia deixar de aspirar a ser um bem para as ideias e para os homens de ideias [...], em relação aos quais não [... pretendia] ser senão um equipamento e um “pivot” da acção conjunta” (Pires, 1985:¶1), e, portanto, o organismo teve como 1ª função “coordenar realmente um conjunto de competências dispersas na área da cultura, integrá-las, assumir de certo modo uma vocação horizontal facilitada pelo peso político que o respectivo titular tinha no quadro do Governo e procurar introduzir um conjunto de novos métodos de gestão por objectivos e de planeamento estratégico” (Pinho, A., 2002:39).

Francisco Lucas Pires e António Gomes de Pinho foram, respetivamente, os protagonistas do Ministério da Cultura e Coordenação Científica e da SEC no VIII GC, cujo programa de Governo realçava que a função da política cultural devia ser “a de permitir, no momento histórico respectivo, a melhor expressão e utilização pela comunidade dos valores do património (memória), da arte (sensibilidade) e da ciência (inteligência) do povo português” (Programa do VIII Governo Constitucional, 1981:39).

As eleições de 25 de abril de 1983 deram uma vitória inequívoca ao PS, mas o PPD/PSD, o partido maioritário da Aliança Democrática, não saiu do executivo uma vez que integrou a coligação do Bloco Central que, sob a liderança de Mário Soares, foi responsável pela formação do IX GC, que inaugurou a experiência de criação de um ministério dedicado exclusivamente à cultura.

O 1º MC iniciou funções em Portugal em junho de 1983 sob a responsabilidade de António Coimbra Martins, na sequência da recusa de Manuel Alegre (*cf.* Fernandes, M., 1983), no entanto a mudança de liderança no PPD/PSD provocou uma crise na coligação que suportava o governo e “o General Eanes, a pouco mais de seis meses do fim do seu mandato, no limite constitucional para o efeito, encontra razões para uma nova dissolução parlamentar” (Martins, G., 1991:93).

Com a exoneração do IX GC, vinte meses depois de ter iniciado funções e um mês depois de terem sido assinados os atos relativos à adesão de Portugal às comunidades europeias, as conquistas

operadas no lugar que a cultura foi ocupando na orgânica do Governo, iniciadas simbolicamente no V GC e reafirmadas no VIII GC, começaram a arrepiar caminho e foram recuperadas fórmulas antigas, com a criação do MEC no X GC que, até então, tinha sido uma realidade em cinco GP e em dois GC, e com a tutela da SEC a ficar na responsabilidade direta da Presidência do Conselho de Ministros no XI GC e no XII GC, que já tinha sido uma realidade em quatro GC.

Este recuo no peso, pelo menos simbólico, que a cultura ocupou nos governos liderados por Aníbal Cavaco Silva é particularmente relevante uma vez que, até final do XIX GC, o economista, que iniciou o 2º mandato no mais alto cargo da nação em 2011, tinha sido o chefe de Governo que mais anos tinha estado em exercício – dez anos consecutivos, oito dos quais com maioria absoluta – tendo sido por isso responsável pela definição das políticas públicas em cerca de 27% do exercício dos dezanove GC, o que, com toda a certeza, influenciou significativamente o desenvolvimento cultural existente em Portugal no final do 2º quadrimestre de 2013.

A homogeneidade nas orientações das políticas culturais observada nos GC liderados pelo PPD/PSD entre 1985 e 1995 (*cf.* Santos, M., 1998), que, independentemente da relevância e pertinência das orientações, poderia ter contribuído para a ancoragem de um plano que poderia ter concorrido para a implementação de uma política cultural que, “recusando toda a concepção dogmática ou “oficial” de cultura, [... estivesse assente nos] princípios de liberdade de criação, da universalidade do acesso e fruição dos bens culturais, a efectiva descentralização e a salvaguarda do património nacional” (Programa do X Governo Constitucional, 1985:60); correspondeu também a uma constância nos protagonistas das políticas públicas para a cultura emanadas da administração central.

Teresa Gouveia ocupou o mais alto cargo na SEC nos quase dois anos que durou o X GC, integrada no MEC tutelado por João de Deus Pinheiro que justificou a alteração orgânica “por se considerar «desejável articular desde logo as políticas cultural e educativa atendendo precisamente a que são de raiz educativa grande parte dos problemas culturais do nosso país», [... tendo na altura sido fortemente criticado] pela oposição, para a qual esta reestruturação significou uma menorização da área da cultura” (Santos, M., 1998:78); e manteve-se ainda no cargo na 1ª metade da 5ª legislatura, desta feita integrada na Presidência do Conselho de Ministros. A diretora-geral do MC durante o IX GC esteve, ao todo, quatro anos e dois meses consecutivos a comandar os destinos da SEC, permitindo, pelo menos teoricamente, alguma estabilidade na ação governativa no setor cultural.

Pedro Santana Lopes foi a personalidade escolhida para substituir Teresa Gouveia e manteve-se no cargo até final de 1994, não tendo sido dado posse a nenhum novo secretário de Estado da Cultura durante os primeiros nove meses de 1995 até à realização das eleições legislativas.

Sobre a adequação do perfil de alguns dos protagonistas máximos dos organismos do Governo incumbidos da coordenação das políticas públicas para a cultura, considera-se simbólico que, até ao final da 2ª sessão legislativa da 12ª legislatura, o governante que gostava de ouvir os concertos para violino de Chopin tenha sido o que, em regime democrático, mais tempo tenha estado – quatro anos e onze meses – com a tutela do setor cultural em Portugal.

Mas a constância de protagonista pode não ter sido sinónimo de estabilidade no setor, e a rotação de subsecretários de Estado durante o período de Pedro Santana Lopes na SEC parece evidenciar as fragilidades da estrutura criada. Uma das várias alterações operadas à orgânica do XI GC criou, aquando da substituição de Teresa Gouveia, o cargo de subsecretário de Estado da Cultura (*cf.* Diário da República I Série N°200, 1990). No XI GC, o cargo de subsecretário de Estado da Cultura foi ocupado por Maria Natália Brito da Silva Correia Guedes e no XII GC, que tomou posse a 31 de outubro de 1991, foi ocupado por António de Sousa Lara que foi substituído por Manuel Frexes em novembro de 1992 e que se manteve em exercício até ao final da 6ª legislatura.

O então futuro presidente do Sporting Clube de Portugal teve, durante os quase cinco anos que esteve na SEC, quatro subsecretários de Estado. A museóloga que ocupou o cargo no XI GC considerou que a sua participação no Governo “deixou adivinhar fragilidades institucionais, rupturas, descontinuidades, caminhos desencontrados debilitando a causa pública” (Guedes, N., 2002:54). E os dois titulares da pasta que iniciaram funções a 5 de novembro de 1991 não cumpriram a totalidade do seu mandato pois apresentaram pedidos de demissão: Maria José Nogueira Pinto, que ocupou o cargo de subsecretária de Estado Adjunta do secretário de Estado da Cultura até agosto de 1992, saiu incompatibilizada com o responsável pela SEC por se sentir desautorizada numa questão que envolveu a interdição ao público da bancada central do Estádio José Alvalade cuja pala de cobertura, segundo um relatório do Laboratório Nacional de Engenharia Civil, corria o risco de queda eminente; e António Sousa Lara não resistiu, em novembro de 1992, à polémica gerada em torno da candidatura de uma obra de José Saramago a um prémio internacional de literatura.

Sobre os protagonistas máximos dos governos liderados por Aníbal Cavaco Silva pela definição das políticas públicas para a cultura, saliente-se que na lei orgânica do XII GC, a Presidência do Conselho de Ministros tinha três responsáveis para o setor cultural, para além dos secretário e subsecretário de Estado da Cultura, foi criado o cargo de subsecretário de Estado Adjunto do

secretário de Estado da Cultura (*cf.* Diário da República I Série-A N°279, 1991) que deixou de existir com a alteração à orgânica do XII GC publicada em Diário da República em janeiro de 1993 (*cf.* Diário da República I Série-A N°19, 1993).

Refira-se ainda que o ano de 1992 foi particularmente importante para o setor cultural, uma vez que a SEC sofreu uma importante reestruturação, que viria a ser alvo de fortes polémicas, que passou pela redução, extinção ou fusão de serviços que se consideravam dispensáveis, repetidos ou sobrepostos, no sentido de racionalizar as estruturas existentes (*cf.* Santos, M., 1998).

Como se julga que ficou nítido, nos primeiros GC observou-se alguma indecisão no lugar que a cultura deveria ocupar na orgânica dos governos o que provocou a inevitável instabilidade na ação. O X GC foi um Governo de transição até que se seguiram duas legislaturas completas em que não se observaram alterações significativas no lugar da cultura na orgânica do Governo, no entanto, a estabilidade aparentemente conseguida, foi ensombrada pela instabilidade dos protagonistas, de tal forma que, pelo menos aparentemente, entre janeiro e outubro de 1995 a cultura foi, em Portugal e no que respeita à administração central, remetida a uma Subsecretaria de Estado na dependência da Presidência do Conselho de Ministros.

2.2.3. A estabilidade (desejada) provisória e instável

Os resultados das eleições legislativas realizadas a 1 de outubro de 1995 decretaram o PS como vencedor, o que originou, mais uma vez, profundas alterações nas políticas públicas para a cultura com a instituição novamente do MC que, apesar da alternância política entretanto observada, foi mantido ativo durante cinco GC até ter sido novamente extinto quando o XIX GC tomou posse em julho de 2011.

Não obstante não ter maioria parlamentar, António Guterres não hesitou em afirmar a cultura como “uma área prioritária da ação governativa, traduzida no plano político, em duas decisões: - o restabelecimento do Ministério da Cultura como forma de assegurar a necessária articulação da política cultural com as restantes esferas de governação; - o reforço significativo das dotações da cultura no âmbito do Orçamento do Estado” (Programa do XIII Governo Constitucional, 1995:¶109).

Manuel Maria Carrilho e Rui Vieira Nery foram empossados, respetivamente, como ministro da Cultura a 28 de outubro de 1995 e como secretário de Estado da Cultura a 30 de outubro de 1995, com o objetivo de “prosseguir uma política global na área da cultura e domínios com ela relacionados” (Diário da República I Série-A N°106, 1996:1050) que contribuisse para a democratização, a descentralização, a internacionalização, a profissionalização e a reestruturação do setor cultural em Portugal (*cf.* Programa do XIII Governo Constitucional, 1995).

De entre os múltiplos organismos que foram criados na sequência da inclusão do MC na orgânica do XIII GC salienta-se, por razões óbvias, o Observatório das Actividades Culturais que foi criado para se ocupar “da produção e difusão de conhecimentos que tornem possível registar, de forma sistemática e regular, as transformações das actividades culturais” (Público, 1996:26).

Tendo em consideração que no cerne da filosofia política de Manuel Maria Carrilho “a ideia de conflito supera a de consenso, porque, para ele, a política são opções, porque, sem a política, a vida é uma espécie de gelatina, sem consistência nem futuro” (Ferreira, A. M., 1999:36), não se estranham as polémicas que foram sendo alimentadas, algumas delas dentro do próprio MC e que concorreram para que em setembro de 1997, a meio da 7ª legislatura, Catarina Vaz Pinto tenha substituído o musicólogo na SEC, por este ter apresentado o seu pedido de demissão por considerar “que as duas grandes promessas que constavam do Programa de Governo neste campo – a assunção da Cultura como um dos objectivos estruturantes do desenvolvimento nacional e o aumento significativo de verbas para este sector – não estavam suficientemente garantidas” (Nery, 2002a:60).

Mas, independentemente das críticas que foram sendo efetuadas à ação do MC, a verdade é que no final do 1º mandato de Manuel Maria Carrilho havia alguma obra feita e que havia “um ministro de prestígio europeu, informado, culto (o que não é tão frequente como isso!) e capaz de defender um pensamento próprio a partir de uma experiência pessoal extremamente rica” (Coelho, E., 1999:48).

O executivo do XIV GC formado pelo PS, que, no âmbito das últimas eleições legislativas do século XX em Portugal viu reforçada a sua representação parlamentar conseguindo eleger exatamente 50% do número de deputados eleitos, o que, teoricamente, dava a António Guterres mais estabilidade para governar, cessou funções dois anos e meio depois de ter sido empossado porque o chefe do executivo decidiu apresentar o seu pedido de demissão a Jorge Sampaio na sequência dos resultados globais das eleições autárquicas realizadas a 16 de dezembro de 2001. A realidade é que António Guterres poderá ter aproveitado a derrota da PS nas eleições autárquicas para colocar um ponto final num executivo que estava desgastado.

Se, no setor cultural, a instabilidade no 1º Governo de António Guterres não foi muito veemente, uma vez que só se consubstanciou na substituição do responsável pela SEC a meio do mandato, no 2º Governo, liderado pelo então futuro Alto Comissário das Nações Unidas para os Refugiados, a instabilidade era indisfarçável com as equipas governativas do setor cultural que foram sendo constituídas a não cumprirem sequer um ano de mandato: Manuel Maria Carrilho e Catarina Vaz Pinto transitaram do XIII GC para o XIV GC, mas, onze meses depois, foram substituídos, respetivamente,

por José Sasportes e João Nascimento Baptista, que, quase doze meses depois, cederam lugar a Augusto Santos Silva e José Conde Rodrigues que só estiveram onze meses no MC e na SEC.

Só para se ter uma pequena noção da instabilidade provocada pelas alterações que foram sendo operadas nas políticas públicas para a cultura com a saída de Manuel Maria Carrilho e de Catarina Vaz Pinto do XVII GC, relembra-se que, uma semana depois de ter tomado posse, o então novo responsável máximo pelo MC, que tinha sido despedido da FCG em 1994 e “contra a qual manteve um processo que foi até ao Supremo” (Público, 2000:3), apresentou uma visão muito particular do papel do Estado no setor cultural, afirmando que gostaria que um dia a cultura portuguesa vivesse sem o Estado, que os apoios estatais à cultura deveriam ser delegados em organismos fora do Estado e que o MC deveria ser uma espécie de Loja do Cidadão prestando um serviço à comunidade (*cf.* Sasportes, 2000). Refira-se ainda que, no âmbito da alteração à orgânica do XIV GC operada pela transição de Augusto Santos Silva do ME para o MC, também transitou para a dependência do MC, que passou a integrar a Secretaria de Estado da Comunicação Social, o então Instituto da Comunicação Social (*cf.* Diário da República I Série-A N°217, 2001) que até então estava na dependência da Presidência do Conselho de Ministros.

Sobre os quatro anos e nove meses de Manuel Maria Carrilho no MC, relembra-se que a sua gestão foi considerada como “mais do que positiva [...], tendo dado] à cultura portuguesa uma dimensão política nova [...], fazendo por isso com que o seu pedido de demissão tenha constituído] um facto político importante não só no que diz respeito à cultura mas ao status do governo. Não foi só ministro da Cultura, mas tornou-se uma personalidade importante da política portuguesa” (Lourenço, E., 2000:4). A verdade é que, independentemente das críticas relacionadas com a forma adotada e com algumas medidas em particular, com o filósofo “houve projecto cultural num Governo. Antes disso, e depois [...] os projectos estão outra vez na mesma e [...] isto vai continuar a ser uma coisa triste e sem grande saída, sem grande sequência” (Calhau, 2001:179), ficando-se com “a sensação que não há rumo nem política. E o problema é antigo. Não morrendo de amores pelo estilo e pela substância de Carrilho, temos de reconhecer que foi o único ministro da Cultura que Portugal conheceu. Depois e antes disso, o vazio” (Oliveira, D., 2006:20).

Nas primeiras eleições legislativas realizadas em Portugal no século XXI, o PPD/PSD saiu vencedor. Como o número de deputados eleitos ficou longe das maiorias absolutas de Aníbal Cavaco Silva, José Manuel Durão Barroso, então líder do PPD/PSD, viu-se forçado a coligar-se com Paulo Portas, então líder do CDS-PP, para formar o XV GC que, desta forma, conseguia o apoio parlamentar de cento e dezanove deputados eleitos à AR.

Ao contrário do que sucedeu no processo de transição do IX GC para o X GC, quando o PPD/PSD assumiu a liderança do executivo depois do um Governo liderado pelo PS, não se observaram alterações significativas entre o lugar que a cultura ocupou no XIV GC e no XV GC, nem mesmo nos serviços e organismos adstritos ao MC, com a “exceção dos serviços e organismos com atribuições e competências no domínio da comunicação social” (Diário da República I Série-A N°102, 2002:4190) que transitaram outra vez para a Presidência do Conselho de Ministros.

Pelo menos no plano das intenções, os responsáveis pelo XV GC tencionavam atribuir “à política cultural um papel central e transversal no conjunto de todas as políticas sectoriais” (Programa do XV Governo Constitucional, 2002:126), dando “prioridade à dimensão de longo prazo da política cultural [..., resistindo] às pressões do imediatismo que, sobrevalorizando quer os efeitos de anúncio mediático quer as soluções pontuais ou de curto prazo, tornam errática, efémera e quase sempre inconsequente qualquer política cultural” (*Ibidem*:130).

A tarefa de Pedro Roseta e de José Amaral Lopes, respetivamente como ministro da Cultura e secretário de Estado Adjunto do ministro da Cultura, era árdua e ambiciosa, tanto mais que para o responsável pela tutela, mais do que o dinheiro, era importante que as pessoas se consciencializassem “que a cultura é fundamental para o desenvolvimento da sua personalidade, para que sejam felizes e possam ter um futuro digno e desenvolvido” (Roseta, 2003:¶1).

Como facilmente se percebe, os objetivos delineados para o setor cultural no âmbito do XV GC dificilmente estariam cumpridos ao fim de pouco mais de dois anos de exercício, quando o então chefe do executivo decidiu aceitar o desafio para ocupar a Presidência da Comissão Europeia e, na sequência da sua saída do Governo, o XV GC cessou funções.

Tendo em consideração que os partidos da coligação governamental representavam a maioria absoluta dos duzentos e trinta deputados à AR, o então Presidente da República aceitou em convidar Pedro Santana Lopes, que era vice-presidente da comissão política nacional do PPD/PSD e que assumia a presidência da câmara municipal de Lisboa, a formar o XVI GC que acabou por não resistir mais do que oito meses apesar de apresentar um programa assente na continuidade das políticas desenvolvidas pelo Governo anterior.

Uma análise comparativa entre os programas do XV GC e do XVI GC, permite identificar partes do programa do XVI GC que foram copiadas literalmente do programa do XV GC, como por exemplo quando se refere a intenção de privilegiar “a coordenação e a convergência das políticas culturais promovidas por diversos departamentos ministeriais, por forma a criar sinergias, a otimizar a gestão daquelas políticas no exterior e a contribuir para o desígnio nacional de afirmação da língua e da

cultura portuguesas” (Programa do XVI Governo Constitucional, 2004:¶29). Mas também permite identificar claramente diferenças entre os dois documentos que podem significar ajustes ou mudanças de estratégia. A título meramente ilustrativo sublinha-se que no programa do XVI GC o setor cultural continuava a estar enquadrado no capítulo relacionado com o investimento na qualificação dos portugueses, no entanto o capítulo passou a ser o último do programa de Governo, quando no XV GC esse lugar era ocupado pelo capítulo relacionado com o reforço da justiça social e a garantia de igualdade de oportunidades, levando a crer que se observou uma alteração de prioridades.

Uma vez que, no XV GC, a criação do Instituto das Artes, fruto da fusão do Instituto de Arte Contemporânea com o Instituto Português das Artes do Espectáculo, foi uma das poucas mudanças substantivas que foram efetuadas nos organismos criados no âmbito e na sequência do decreto-lei que estipulou a orgânica do MC em 1996 (*cf.* Diário da República I Série-A N°106, 1996), e que foi durante o XV GC que foi “pela primeira vez regulamentada a intervenção do Estado no que respeita ao apoio às artes e à cultura” (Gomes & Lourenço, 2009:188), não se estranha que no XVI GC se pretendesse aprofundar este eixo de ação, o que pode ter contribuído para que tivesse sido criada a Secretaria de Estado das Artes e Espectáculos que ficou sob a responsabilidade de Teresa Caeiro.

No XVI GC, à secretária de Estado da Segurança Social do XV GC, juntou-se o então secretário de Estado Adjunto do ministro da Cultura, que passou a ser designado de secretário de Estado dos Bens Culturais, que tinha como função coadjuvar Maria João Espírito Santo Bustorff Silva, então presidente da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva, que ocupou o cargo de ministra da Cultura.

Não obstante o elemento da equipa governativa no setor cultural que foi comum ao XV GC e ao XVI GC defender teoricamente que a “construção de uma sociedade mais desenvolvida, justa e harmoniosa, deve ter sempre presente que a cultura é uma componente fundamental da identidade nacional e que o crescimento económico e o verdadeiro desenvolvimento das sociedades só serão alcançados, de forma integral e duradoura, se forem acompanhados por um efectivo desenvolvimento cultural” (Lopes, J. A., 2006:¶2), a verdade é que o balanço das políticas culturais emanadas dos dois executivos que José Amaral Lopes integrou, podia saldar-se “genericamente por um imenso buraco negro [..., sendo que, também por isso, urgia, em 2005 tal como em 2013,] ousadia para redefinir as prioridades políticas, concedendo à "cultura", enquanto factor de qualificação da cidadania, o papel que imperiosamente lhe cabe num novo e diferente rumo para o país” (Gonçalves, J., 2005:¶1).

Depois de quatro GC a governarem sem maioria absoluta de um só partido político no parlamento, os cerca de 62% de votantes que participaram no ato eleitoral de fevereiro de 2005

decidiram conceder ao PS a sua 1ª maioria absoluta de deputados na AR, cabendo a José Sócrates a responsabilidade de assumir o cargo de primeiro-ministro.

Isabel Pires de Lima assumiu a liderança do MC e Mário Vieira de Carvalho tinha a função de coadjuvar na SEC, e os dois tinham que definir e executar “uma política global e coordenada na área da cultura e domínios com ela relacionados, designadamente na salvaguarda e valorização do património cultural, no incentivo à criação artística e à difusão cultural, na qualificação do tecido cultural e na internacionalização da cultura portuguesa” (Diário da República I Série N°208, 2006:7540-7541).

Mas, como vem sendo apanágio da maioria dos GC desde o final da década de oitenta do século XX em Portugal, mesmo dos GC que governam com maioria absoluta, os membros do XVII GC que tomaram posse no início do mandato para coordenar as políticas públicas para a cultura eram distintos dos que integravam o Governo quando este cessou funções no final da 10ª legislatura: o advogado José António Pinto Ribeiro e a economista Maria Paula Fernandes dos Santos renderam, em janeiro de 2008, a professora catedrática da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e o professor catedrático da Universidade Nova de Lisboa.

No programa do XVII GC, as orientações para as políticas culturais apareceram enquadradas no âmbito das, então designadas, “Novas Políticas Sociais” (Programa do XVII Governo Constitucional, 2005:42-92), e, de entre as principais finalidades elencadas que pretendiam contribuir para valorizar a cultura, salientam-se as que sublinhavam a necessidade de retirar o setor cultural da asfixia financeira e de se “conseguir um equilíbrio dinâmico entre a defesa do património cultural, o apoio à criação artística, e estruturação do território com equipamentos e redes culturais, a aposta na formação artística e na formação dos públicos e a promoção internacional da cultura portuguesa” (*Ibidem*:54).

Não obstante as boas intenções inscritas no programa de Governo, a verdade é que Isabel Pires de Lima considerou que o grande desafio que se colocou à equipa que liderou o MC entre março de 2005 e janeiro de 2008 se podia sintetizar na expressão “resistir inovando em cenário de contenção” (Lima, 2012); que José António Pinto Ribeiro, quando assumiu funções em janeiro de 2008, estava consciente das dificuldades de concretizar o 1º objetivo macro apresentado no programa de Governo uma vez que afirmou ser necessário “fazer mais e melhor com menos” (Ribeiro, J., 2009:¶1); e que José Sócrates reconheceu, no final da legislatura, que um dos erros do XVII GC foi que se deveria ter investido mais em cultura (*cf.* Sócrates, 2009). Sublinha-se ainda que foi no âmbito do XVII GC que, dez anos depois de criado e efetuado um balanço “globalmente positivo, sobressaindo a linha de

continuidade quanto ao papel do Ministério da Cultura” (Diário da República I Série N°208, 2006:7541), o MC sofreu uma reestruturação no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado aprovado em 2005 e que se consubstanciou, entre outras, na concentração dos órgãos consultivos do MC, na reorganização de serviços e na empresarialização dos organismos nacionais de produção artística, sendo que dois deles, o Teatro Nacional de S. Carlos e a Companhia Nacional de Bailado foram “transformados, embora sem perda das identidades respectivas enquanto pólos de produção, numa única entidade pública empresarial, a OPART – Organismos de Produção Artística, EPE, tendo em vista uma melhor coordenação dos meios e dos recursos respectivos, ao serviço do desenvolvimento da cultura músico-teatral” (*Ibid.*).

O 2º Governo liderado por José Sócrates, que tomou posse em outubro de 2009, foi o GC que, até então, governou com menor apoio parlamentar uma vez que nas eleições de setembro de 2009 o PS só conseguiu eleger noventa e sete deputados à AR. Provavelmente por isso, na abertura do programa do XVIII GC aparece referido explicitamente que o Governo considerava que não era altura para parar, nem para desistir, tentando, desta forma, transmitir uma mensagem de esperança, justificando os problemas nacionais à luz da crise internacional (*cf.* Programa do XVIII Governo Constitucional, 2009).

Em linha com o discurso de José Sócrates no final da 10ª legislatura, a estratégia do programa do XVIII GC para o setor cultural assentava na afirmação do investimento na cultura. Os compromissos centrais do executivo para o setor estavam relacionados com o reforço no orçamento da cultura, com a transversalidade das políticas culturais e com a valorização da contribuição da criação contemporânea, sendo que se destacavam três áreas prioritárias de ação: “Língua; Património; Artes e Indústrias Criativas e Culturais” (Programa do XVIII Governo Constitucional, 2009:57).

Gabriela Canavilhas, que considera “que o sector artístico é um sector que apresenta particularidades que requerem um tratamento diferenciado [...], mas que] as instituições culturais cada vez mais devem ser tratadas como empresas, olhadas do ponto de vista de uma organização empresarial” (Canavilhas, 2010:42), e Elísio Summavielle foram as personalidades escolhidas para ocupar, respetivamente, o MC e a SEC no XVIII GC. Consciente da necessidade de evitar efetuar constantes revisões de legislação no setor cultural por ser imperativo que o MC legisle com durabilidade, quatro meses depois de ter tomado posse, a pianista afirmou que se via forçada a intervir por considerar ser preciso, mais uma vez, tentar melhorar o sistema (*cf.* Canavilhas, 2010).

A instabilidade bateu, mais uma vez, à porta do setor cultural e os dois governantes viram o seu trabalho ser interrompido, não pelas habituais remodelações governamentais, mas em virtude das

eleições legislativas antecipadas que foram marcadas para junho de 2011 na sequência do pedido de demissão que José Sócrates apresentou a Aníbal Cavaco Silva em março de 2011.

As constantes tentativas de melhorar o sistema, ou para deixar uma impressão digital para o futuro, podem ter contribuído para que Manuel Maria Carrilho considere que a maioria das inovações efetuadas pelo 1º Governo de António Guterres tenha sido destruída pelo Governo de José Sócrates – revelando que a chamada política da terra queimada, em Portugal e no setor cultural, também se tem observado entre governos liderados pela mesma força partidária –, e que, em 2013, houvesse em Portugal uma administração da cultura que só podia ser comparável à do Estado Novo, quer em termos de orçamento, quer em termos de desorganização (*cf.* Carrilho, M., 2013).

Como se julga que já ficou nítido, a estabilidade do lugar da cultura na orgânica dos sucessivos GC constituídos entre 1995 e 2011, foi, a partir do início do século XXI, acompanhada pela instabilidade provocada pela mudança frequente dos mais altos responsáveis pela execução dos programas de Governo para o setor cultural. O que pode permitir concluir que, em Portugal e no setor cultural, a uma estabilidade desejada foi provisória e instável.

Acresce ainda que a instabilidade política e a crise económica e financeira também têm sido aproveitadas como argumentos pelos múltiplos protagonistas dos mais variados quadrantes políticos para justificar mudanças constantes nas políticas culturais nacionais, nomeadamente no que se refere ao lugar que a cultura tem ocupado na orgânica dos governos. Lembra-se a este respeito que no início da 2ª década do século XXI não se podia ignorar as crises, mas que elas não podiam justificar o desinvestimento, tanto mais que reputados economistas nacionais e internacionais, consideravam que o momento era altamente propício ao investimento na cultura (*cf.* Carrilho, M., 2010).

2.2.4. O provisório (indesejável) num período instável

Quando Aníbal Cavaco Silva marcou eleições legislativas para 5 de junho de 2011, as probabilidades do PS se manter no Governo eram diminutas, por isso os holofotes começaram a ser direcionados para o PPD/PSD para ver quais seriam as mudanças operadas na sequência da quase certa vitória eleitoral.

O programa eleitoral do PPP/PSD não deixava margem para dúvidas, enfatizando que a solução para os problemas nacionais passava por “um Portugal com uma Nova Liderança e com capacidade de Mudança” (Partido Social Democrata, 2011:244). Quanto às políticas culturais, na secção do documento destinada a apresentar a estratégia para “impulsionar uma Nova Política para a Cultura e para o Desporto” (*Ibidem*:220), salientava-se que “a Cultura e os seus agentes precisam de estabilidade [... e que, por isso,] mais do que refazer configurações institucionais de funcionamento,

legislação e orgânicas, [... era] necessário garantir condições para que as instituições, organizações e agentes [... pudessem] prosseguir a sua missão, tornando público, e ao serviço dos cidadãos” (*Ibidem*:220-221). Em nenhuma das duzentas e quarenta e quatro páginas do documento era referida explicitamente a intenção de extinguir o MC, tanto mais que era mencionado que se pretendia efetuar um “aprofundamento da ligação entre o Ministério da Educação e o Ministério da Cultura” (Partido Social Democrata, 2011:201). Mas, em meados de maio de 2011, percebe-se nitidamente que “nem sequer vai haver Ministério da Cultura [... , que] deve ser questionado e debatido o papel do Estado na cultura [... e que] é preciso mudar a estrutura do ministério” (Viegas, 2011:26). Pedro Passos Coelho reforçou a ideia avançada pelo então futuro responsável pela SEC, realçando que a cultura é uma área transversal e que por isso, em caso de vitória eleitoral, o setor deveria ficar na dependência direta da Presidência do Conselho de Ministros devendo, por isso, ser extinto o MC (*cf.* Agência Lusa, 2011a).

As palavras do então líder do PPD/PSD não passaram despercebidas e foram várias as personalidades a manifestarem-se sobre as intenções do, mais que certo, partido vencedor das eleições legislativas de 2011. No âmbito desta discussão, o jornal Público recolheu testemunhos de “dez personalidades ligadas à cultura [...] sobre a importância de um Ministério da Cultura” (Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011:¶1) e o Semanário Sol pediu aos porta-vozes “dos vários partidos para a área que respondessem a perguntas concretas [sobre a matéria]” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1).

O filósofo que mais tempo esteve na liderança do MC, e que foi Embaixador de Portugal junto da UNESCO entre dezembro de 2008 e dezembro de 2010, foi peremptório considerando que “um sector que não tem dignidade de Ministério é um sector secundarizado” (Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011:¶1). Chegando mesmo a afirmar que a “extinção do ministério da Cultura é "certidão de óbito" de um sector "morto"” (Agência Lusa, 2011b:¶1) e “que só com uma noção muito clara da situação em que estamos, e dos desafios que enfrentamos, é que podemos inverter a situação” (Carrilho, M., 2013:169).

A ministra que menos tempo teve a tutela da cultura, por ter sido nomeada no Governo fugaz que foi liderado por Pedro Santana Lopes, considerou que, independentemente da forma institucional, o mais importante era que o Estado dotasse o setor com os meios financeiros de que ele necessitava e que se operasse uma profunda reestruturação que tirasse partido dos serviços descentralizados existentes (*cf.* Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011).

A professora universitária que integrou o 1º Governo liderado por José Sócrates defendeu que era necessário assumir claramente “que a Cultura não é entendida nem pelo PS nem pelo PSD como uma prioridade e por essa exclusiva razão admite-se fazer desaparecer o MC com toda a carga simbólica que o gesto implica e com efectiva perda de poder negocial do sector em sede de Conselho de Ministros” (Lima, 2011:¶1).

A última das titulares do cargo máximo no MC até à sua extinção no XIX GC identificou no ato de extinção “um sinal de que a estratégia política do novo Governo “não conta com a cultura como um dos seus pilares”” (Agência Lusa, 2011c:¶1).

Nesta discussão sobre o lugar que a cultura deveria ocupar na orgânica do XIX GC, os diferentes partidos políticos deram, genericamente, as respostas esperadas e politicamente corretas em período de campanha eleitoral.

O PS, através de Gabriela Canavilhas, defendeu, como seria de esperar, que o MC deveria manter-se e que, num cenário ideal, até deveria ser reforçado com outras áreas, como a televisão e o turismo, e mantendo a ligação, que segundo a ex-ministra existia, com o ME. Quando questionada sobre a percentagem que, em sede de OE, deveria ser destinada à cultura a porta-voz do PS para a cultura considerou que a conjuntura não permitia responder à pergunta, sendo no entanto expetável que o MC tivesse um orçamento que lhe permitisse “manter os seus compromissos actuais e, se possível, ampliá-los” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1).

A questão do orçamento que a administração central do Estado tem destinado ao setor cultural é, manifestamente, uma questão antiga e recorrente quando se discutem as políticas públicas para a cultura.

Dada a importância da existência de recursos adequados, nomeadamente financeiros, para a implementação de políticas públicas para a cultura, convocam-se sinteticamente três imagens que ilustram bem a evolução do lugar que a cultura tem ocupado no OE desde a revolução dos cravos: o responsável pela SEC do II GC revelou que, depois de ter tomado posse, o 1º telefonema que recebeu do Ministério das Finanças foi para o informar que tinha que “reduzir em 5% o montante do orçamento [...], sendo] que nessa altura o orçamento da Secretaria de Estado da Cultura, ainda que englobando também o orçamento do Instituto de Cultura Portuguesa, que hoje é o Instituto Camões, representava apenas 0,3% do orçamento do Estado” (Reis, 2002:30); no 1º OE que incluiu verbas explicitamente destinadas ao MC que António Guterres integrou na orgânica do XIII GC – dezoito anos depois de António Reis ter cessado funções no II GC – as verbas destinadas ao setor cultural representavam cerca de 0,39% do total das despesas inscritas no OE aprovado pela AR a 23 de

março de 1996 (*cf.* Valério, 2006); e no relatório do OE para o ano de 2010 – quinze anos depois de ter sido criado o MC e no último ano completo em que o MC existiu – é referido explicitamente que o orçamento do MC correspondia a “0,4% das despesas da Administração Central, crescendo 12,8% em relação à estimativa de execução de 2009” (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2010:321-322). Ou seja, em trinta e cinco anos de democracia a percentagem das despesas do OE destinada à cultura pode ter subido 0,1%.

Note-se que anos houve em que a percentagem do OE destinada ao setor cultural foi superior aos 0,4%, nomeadamente no ano de 2000 em que foi atingido um pico máximo de 0,73% do OE destinado à cultura (*cf.* Neves, J., 2012), mas percebe-se claramente que o desinvestimento financeiro no setor cultural por parte dos executivos governamentais tem sido uma prática generalizada nos GC portugueses. E também se assinala que “a questão das limitações de verbas para a Cultura, ao contrário do que frequentemente se quer fazer crer, não é um mal inevitável [...], o investimento continua a ser irrelevante no ponto de vista macro-orçamental, e depende pura e exclusivamente da vontade política” (Nery, 2002b:77).

Tendo em consideração a adesão de Portugal à atual UE, torna-se claro que os fundos europeus que foram sendo aplicados desde então em território nacional também foram importantes para potenciar as verbas inscritas em sede de OE, por isso segue-se um ponto de vista sobre o destino dos investimentos e financiamentos europeus realizados em território nacional desde 1986, que permite perceber claramente que, lamentavelmente, regra geral a vontade política nacional tem sido coerente com a escassez de verbas europeias que têm sido aplicadas no setor cultural.

Na 1ª fase de apoios e transferências comunitárias para Portugal que decorreu depois da adesão portuguesa e antes do início do QCA I, o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional “orientou-se fundamentalmente para o financiamento de projectos públicos de infra-estruturas e de estudos” (Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1995:10), e o Fundo Social Europeu apostou fortemente na formação de desempregados de longa duração, de deficientes, de jovens, de formadores, de migrantes e de mulheres.

No QCA I “o investimento associado [...] correspondeu a cerca de 15% do investimento global realizado em Portugal no período 1989/93 [...], induzindo] a criação de aproximadamente 80 mil postos de trabalho, o que representou cerca de um quarto do emprego total criado no período da sua execução” (www.ifdr.pt), e viabilizando a realização física de cento e trinta e duas infraestruturas culturais (*cf.* Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1995).

O QCA II, que decorreu entre 1994 e 1999, teve como objetivos gerais: “a aproximação à União Europeia; [e a] redução das assimetrias regionais internas” (www.ifdr.pt). Sendo que foram definidos quatro eixos prioritários de intervenção: “Eixo 1 - Qualificar os Recursos Humanos e o Emprego; Eixo 2 - Reforçar os Factores de Competitividade da Economia; Eixo 3 - Promover a Qualidade de Vida e a Coesão Social; Eixo 4 - Fortalecer a Base Económica Regional” (*Ibid.*).

De entre os programas de intervenção desenvolvidos no QCA II, destaca-se aqui e agora o Programa de Modernização do Tecido Económico, promovido no âmbito do Eixo 2, uma vez que correspondeu à aplicação, nas áreas do Turismo e do Património Cultural, de cerca de 10,94% do investimento total elegível do programa, de 7,86% do investimento total elegível do Eixo 2 e de 4,37% do investimento total elegível dos quatro eixos do QCA II.

Com esta aposta “no sector da Cultura, os apoios concedidos ao nível deste Programa permitiram dar um maior impulso à recuperação/beneficiação de monumentos, museus e outros recintos culturais criando condições para a sua fruição pelo público” (Direcção Geral do Desenvolvimento Regional, 2003:363). O impacto da obra feita – que incluiu a recuperação e valorização de monumentos nacionais, nomeadamente através da reorganização dos percursos de visita do Palácio Nacional de Mafra, da recuperação da área submersa do Mosteiro de Santa Clara a Velha e da criação da loja e do restaurante no Palácio Nacional da Pena; a construção de equipamentos culturais como o MACS; e a recuperação, parcial ou integral, de salas de espetáculo como o Teatro Nacional S. João ou o Cine-Teatro de S. Pedro do Sul – foi tal que permitiu criar condições para que fosse “possível a captação de mais visitantes [um aumento de cerca de 50% nos equipamentos afetos ao MC], devido à disponibilização de uma maior, mais diversificada e mais qualificada oferta” (*Ibid.*).

Acresce ainda que, no âmbito do Programa de Modernização do Tecido Económico em particular e do QCA II de uma forma geral, se procurou, neste campo específico de ação, “financiar empreendimentos em articulação com outros Programas Nacionais como o da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, do Instituto Português do Livro e das Bibliotecas” (Comissão de Coordenação da Região do Norte, 2002:172), ou como o da “criação de uma rede Nacional de Teatros e Cine-Teatros e de uma Rede Municipal de Espaços Culturais” (www.manuelmariacarrilho.com). Parece então inequívoco que a aposta do QCA II no setor cultural não se cingiu ao programa e ao eixo convocados.

No Eixo 4 do QCA II, que teve o objetivo específico de “promover o desenvolvimento equilibrado de todo o país através de projectos de incidência regional, levadas a cabo por entidades públicas [...] ou privadas [...] de nível local” (www.qca.pt), também se efetuaram investimentos importantes no e para o setor. Porque o ponto de vista proposto pela janela-ecrã é produzido a partir da região Norte de

Portugal, refere-se que o Programa Operacional da Região do Norte, que foi estruturado em três subprogramas – A, B e C –, teve uma dotação financeira que representou 14,87% do investimento total elegível do Eixo 4 e 3,04% do investimento total elegível dos quatro eixos do QCA II (*cf.* Comissão de Coordenação da Região do Norte, 2002); e que o subprograma C deste programa, que foi contemplado com cerca de 8% da dotação financeira do programa, incluía uma medida destinada à dinamização económica através do apoio a ações de “animação cultural e turística [... e à] criação de redes de cooperação inter-institucional” (Comissão de Coordenação da Região do Norte, 2002:25).

Apesar de aparentemente ter sido dotado com poucos recursos, cerca de 0,97% do envelope financeiro do QCA II, a verdade é que a medida referida não conseguiu esgotar a verba que lhe estava destinada, ficando com uma taxa de execução de 95,5%, sendo que a área da cultura foi responsável pela dinamização de mais de 50% dos projetos aprovados, correspondendo a “39%, em termos do investimento realizado” (*Ibidem*:65). Sendo ainda relevante registar que no âmbito da medida não foi criada nenhuma das “7 redes de cooperação” (*Ibidem*:77) que tinha sido apresentada como uma meta a atingir.

Em termos de investimentos financeiros no setor cultural, que na realidade podem ser considerados como desinvestimentos políticos, é ainda relevante assinalar que, apesar de tudo, os primeiros representaram cerca de 8% do investimento total do Programa Operacional da Região do Norte, correspondendo a 1,19% do total do QCA II, uma vez que este domínio setorial também esteve presente, de forma transversal, no subprograma A e no subprograma B através, por exemplo, das cinquenta e três infraestruturas culturais ou turísticas criadas e das oito intervenções de recuperação do património realizadas (*cf.* Comissão de Coordenação da Região do Norte, 2002).

No que respeita à ação cultural desenvolvida com recurso a apoios comunitários no período de implementação do QCA II é importante não esquecer que Lisboa ostentou, no ano de 2004, o título de Cidade Europeia da Cultura; e que 1998 foi um ano muito importante, uma vez que se realizou a Exposição Internacional de Lisboa e que em maio desse ano foi “aprovado pelo Conselho Europeu dos ministros da Cultura” (www.manuelmariacarrilho.com) a realização da Porto 2001.

Resta ainda dizer que “o efeito global do QCA II reflecte-se num PIB mais alto em 1999 em cerca de 4,5 pontos percentuais, bem como num aumento de emprego de 180.000 pessoas [... e que] os impactos mais favoráveis registaram-se nas infra-estruturas e no domínio do ambiente, e foi no sector da inovação e da investigação e desenvolvimento que esse impacto foi menos visível” (Comissão de Gestão do QCA III, 2004:28). Parece por isso que não restam dúvidas de que, “através das

contribuições financeiras dos Fundos e outros Instrumentos Estruturais, consubstanciadas no QCA I e no QCA II, Portugal conseguiu progressos económicos importantes” (*Ibidem*:7).

A análise da documentação referente ao QCA III também não deixa margem para dúvidas de que a complexidade dos planos de ação foi aumentando sempre que se iniciava uma nova fase de aplicação dos fundos comunitários em Portugal: no âmbito do QCA III, que decorreu entre 2000 e 2006, foram promovidos vinte programas operacionais divididos por quatro eixos – I, II, III e IV –, que incluíam um total aproximado de oitenta e três eixos prioritários que se desdobravam em trezentas e quarenta e seis medidas específicas.

De entre tanta diversidade de linhas de ação, medidas e eixos prioritários, desenvolvidos em três domínios prioritários de intervenção – “Valorização do potencial humano; Apoio à actividade produtiva; Estruturação do território” (*Ibidem*:44) – e que visavam no seu conjunto responder positivamente ao objetivo geral de “superar, no quadro de uma geração, os atrasos estruturais que separam Portugal dos países europeus mais desenvolvidos” (*Ibidem*:46), não é de estranhar que no QCA III tenha sido criado, pela 1ª vez no âmbito de um QCA, um Programa Operacional da Cultura que contemplava “os aspectos essenciais e autónomos da política cultural, integrando grandes intervenções de interesse nacional e estratégico” (*Ibidem*:72).

Através do Programa Operacional da Cultura procurou-se contribuir para que fosse atingido o 1º dos quatro objetivos estratégicos definidos para o QCA III, ou seja, elevar o nível de qualificação dos portugueses, promover o emprego e a coesão social, sendo que para o efeito foram definidos dois objetivos essenciais “reforçar a cultura como factor de desenvolvimento e de emprego; [e] promover um maior equilíbrio espacial no acesso à cultura” (Comissão de Gestão do QCA III, 2004:72).

Salientar alguns dos resultados obtidos pelo Programa Operacional da Cultura revela-se um desafio particularmente interessante, mas demasiado complexo para ser aprofundado nesta panorâmica.

No entanto, é impossível não sublinhar, para se aferir de coerência entre algumas das opções políticas enunciadas e os meios que lhes são adstritos para a sua concretização, que a repartição da despesa comparticipada pela UE revela que, no Programa Operacional da Cultura, houve uma clara aposta no eixo de ação que pretendia contribuir para valorizar o património histórico e cultural, para o qual foi programado e executado um investimento total capaz de absorver 72% das comparticipações do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, e que se consubstanciou em duas medidas de intervenção: a 1ª destinada aos sítios históricos e culturais, que contemplava o apoio de iniciativas que promovessem, nomeadamente, a recuperação física dos espaços, a valorização através da produção de conteúdos relativos ao património, a dinamização com promoção de acontecimentos culturais de

dimensão variada e a divulgação com ações de formação e captação de novos públicos para os sítios históricos e culturais; e a 2ª que se destinava exclusivamente aos museus e que apoiava um leque diversificado de iniciativas promovidas pelo ou no contexto museológico. Ou seja, “a prioridade de completar as redes de equipamentos culturais e de favorecer o funcionamento em rede desses equipamentos, em todos os domínios – rede de leitura pública, rede de teatros, rede de museus e rede de arquivos” (Programa Operacional da Cultura, 2010:20) reafirmada pelo Governo do PS quando regressou ao poder no ano de 2005, pode não ter sido uma prioridade explícita do investimento na altura da elaboração do plano de desenvolvimento regional pelo Governo liderado pelo PS que foi aprovado pela Decisão C (2000) 762 da Comissão Europeia, e também pode não ter sido uma prioridade aquando da reprogramação a que o Programa Operacional da Cultura foi sujeito em 2004 durante a vigência de um governo do PSD.

Não obstante o lado positivo de se ter conseguido que no QCA III fosse criado o Programa Operacional da Cultura, a verdade é que o investimento total que lhe estava associado representa apenas cerca de 0,88% do total do investimento do QCA III, fazendo com que, estabelecendo uma analogia com o OE nacional, não se atingisse o mítico 1%.

Sublinhe-se a este respeito que, na realidade, pelo menos no que se refere ao OE, o “1% não tem nada de mítico, é um objectivo de dignidade mínima para o sector [...]. Só com a manutenção e funcionamento de algumas instituições nacionais cuja existência faz parte dos nossos padrões civilizacionais [...] são necessários 0,5% [do OE]. Como responder às – e são tantas – outras obrigações das políticas culturais?” (Carrilho, M., 2010: 14).

Nos documentos oficiais do QCA III assinala-se que esta “medida inovadora no quadro comunitário [...] resulta essencialmente da clara assunção de que a política cultural constitui um eixo fundamental da estratégia de desenvolvimento social e económico do País” (www.qca.pt), e que a dimensão do seu investimento devia ter em conta que “a cultura atravessa a generalidade dos sectores da actividade económica e constitui um denominador comum às políticas sectoriais e regionais, pelo que a acção global do Estado e dos Fundos Estruturais neste domínio é bem mais vasta do que a contemplada na intervenção operacional «Cultura»” (Comissão de Gestão do QCA III, 2004:72). Lembra-se a este respeito que no âmbito das intervenções da administração central regionalmente desconcentradas, a cultura aparecia abrangida no Eixo III do QCA III segundo critérios específicos próprios ao setor, aliados a princípios gerais de adequação regional das iniciativas desenvolvidas, visando, nomeadamente, apoiar a “recuperação de imóveis de valor patrimonial [... através do] estabelecimento de parcerias com entidades regionais [...], públicas e privadas [...], estimulando desta forma a] participação activa

das entidades de âmbito regional na definição das prioridades de investimento no sector da Cultura, com vista a obter uma maior eficácia e eficiência na afectação dos recursos disponíveis" (*Ibidem*:115).

Mas apesar de todas as explicações possíveis, a verdade é que os números não enganam e as intervenções desconcertadas no domínio da cultura consubstanciaram-se num incremento de 9,3% no investimento neste setor de atividade, fazendo com que o investimento associado à cultura sofresse um ligeiro aumento relativo de 0,09% passando a representar cerca de 0,97% do total do QCA III.

Para que se possa ter uma noção mais nítida sobre como é que a complementaridade de possibilidades de financiamento para a cultura se processou no âmbito do QCA III, decidiu-se fazer um exercício prático: selecionou-se uma entidade para se efetuar uma comparação simples e direta entre o financiamento comunitário aprovado no âmbito do Programa Operacional da Cultura e o financiamento comunitário aprovado no âmbito do programa regional correspondente à sua morada fiscal. A entidade selecionada foi, por razões óbvias, a FS.

No âmbito do Programa Operacional da Cultura, a FS apresentou e viu aprovadas as candidaturas para os programas de exposições do MACS para os anos de 2001 e de 2002, para a 1ª fase do programa de exposições itinerantes da coleção da FS, para o SeF 2005, para o projeto de inventariação, digitalização, informatização e divulgação do acervo da FS, e ainda para o sistema de visitas audioguiadas para a FS. Ao todo, as seis candidaturas representaram um investimento total na ordem dos 6.433.933 EUR e o investimento comunitário aprovado rondou os 2.008.002 EUR (*cf.* Programa Operacional da Cultura, 2009).

No que se refere ao ON, a FS submeteu e viu aprovadas sete candidaturas – Crítica do Contemporâneo Conferências Internacionais; Intervenção no Património da FS; Estudo e Classificação da Vegetação do ParS; Projecto de Recuperação do ParS; Requalificação e Valorização da CasS; Serralves IN; Desenvolvimento de um *Cluster* das indústrias criativas na Região Norte –, que representaram um investimento total na ordem dos 3.419.464 EUR e um investimento comunitário aprovado que rondou os 2.564.598 EUR (*cf.* Programa Operacional Regional do Norte, 2010).

No exemplo apresentado percebe-se claramente que o investimento comunitário aprovado e que a relação entre o investimento comunitário aprovado e o investimento total da operação foram francamente mais elevados no ON do que no Programa Operacional da Cultura, o que poderia levar a concluir que a utilização da evocação da transversalidade da cultura para justificar o pouco investimento associado ao Programa Operacional da Cultura até poderia fazer sentido. No entanto, um olhar mais atento aos dados em bruto, permite concluir que, apesar de o ON ter definido especificamente que com a intervenção desconcertada no domínio da cultura pretendia “promover e

qualificar o Património Histórico e Cultural” (Programa Operacional Regional do Norte, 2010:110), a realidade é que nenhuma das candidaturas que a FS viu aprovadas foi submetida no âmbito das intervenções desconcertadas no domínio da cultura do referido programa. A FS utilizou de forma ainda mais avançada e criativa os conceitos de transversalidade e de complementaridade dos recursos financeiros disponíveis para a cultura, apresentando as suas candidaturas a medidas incluídas no eixo prioritário destinado a apoiar o investimento de interesse municipal e intermunicipal. Poder-se-ia afirmar que essa foi uma opção da entidade executora e que não pode ser retirada qualquer tipo de ilação sobre a ação, nesta matéria, da entidade gestora do programa, mas relembra-se que dos quarenta projetos de intervenção desconcertada no domínio da cultura apoiados na região Norte durante o QCA III só seis é que foram executados por entidades privadas. Este pode ser um indício de que o pouco investimento financeiro direto da administração direta do Estado no setor cultural, que pode ser observado através da análise das verbas inscritas no OE, pode ter sido, em parte, colmatado com as verbas dos fundos comunitários que, no caso das intervenções desconcertadas no domínio da cultura e do Programa Operacional da Cultura, foram maioritariamente utilizados pela administração pública.

Assinale-se ainda sobre a complementaridade das verbas inscritas no OE para o setor cultural, que há quem considere “que o que faz crescer o orçamento são sobretudo as boas ideias, nomeadamente quando elas se desenvolvem com a cumplicidade dos agentes culturais, dos autarcas, dos criadores, da própria opinião pública [...], que podem mesmo contribuir para que o zero se transforme em] muitos, muitos milhões de euros [...] (do estado central, das autarquias, dos mecenas, etc.)” (Carrilho, M., 2010: 14).

Registe-se que com o exemplo apresentado se pretendeu, por um lado, reforçar a ideia de que a transversalidade da cultura não deve servir para justificar o pouco investimento direto e premeditado no setor cultural, e, por outro lado, realçar a dificuldade que existe na análise profunda da aplicação dos investimentos na área da cultura, pois, não raras vezes, eles são disponibilizados no âmbito de outros domínios de ação. Relembra-se a este respeito que a complexidade do diagnóstico dos investimentos comunitários efetuados no setor cultural também pode ser atestada nas medidas de intervenção desconcertadas que no domínio do desporto do ON, contemplavam o apoio ao desenvolvimento de uma rede de equipamentos de alta competição e de espectáculos.

Tal como aconteceu com o QCA II, o Programa Operacional da Cultura prolongou-se para além da data inicialmente prevista e o dia 30 de junho de 2009 foi a data fixada para a execução total de um programa que “procurou constituir um importante instrumento da política de desenvolvimento e de coesão económica e social, contribuindo para a promoção do emprego e a coesão social, o

desenvolvimento do perfil produtivo do País, o desenvolvimento sustentado das regiões e a coesão nacional, e a protecção do ambiente e a igualdade de oportunidades” (Programa Operacional da Cultura, 2010:11). O ritmo de execução do programa não foi constante porque “a envolvente económica e social da execução [foi] bastante diversa da espectável quando se preparou o programa” (*Ibidem*: 18), mas também devido ao período da sua implementação “corresponder à vigência de três legislaturas e quatro governos” (*Ibidem*: 20), o que provocou algumas alterações de prioridades, quanto mais não seja em função da sensibilidade dos protagonistas políticos. Apesar das contrariedades, o programa permitiu um encaixe financeiro de apoios do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional no valor de 249,2 milhões de euros, o que corresponde a um investimento elegível total de 405,6 milhões de euros e significa uma taxa de execução de 102,28% do valor programado (*cf.* Programa Operacional da Cultura, 2010).

O QREN sucedeu ao QCA III, mas tendo em consideração que a execução do conjunto de programas que o compunham ainda estava em curso no último trimestre de 2013 e que o regulamento que lhe estava associado foi alvo, em cinco anos, de quatro revisões, optou-se por, no presente ponto de vista, não tecer nenhuns comentários sobre um processo que ainda estava em curso.

Julga-se no entanto que os exemplos apresentados sobre o QCA I, o QCA II e o QCA III foram suficientemente ilustrativos para se apreender o peso que o setor cultural tem tido nos fundos comunitários que têm sido aplicados em Portugal desde 1986, e para se perceber que as vontades políticas nacional e europeia são, regra geral, coincidentes. Mas, não obstante os valores convocados, é importante não esquecer, por um lado, que “o papel dos fundos estruturais comunitários no desenvolvimento económico de Portugal, embora importante no plano quantitativo, situa-se claramente no terreno qualitativo da dinamização de um largo conjunto de investimentos estruturantes no processo de modernização da economia e das suas infra-estruturas” (Mateus, 1992:669), e, por outro lado, que “os investimentos culturais não podem ser dispensados de uma avaliação rigorosa, a partir da qual se possam apurar desvios e responsabilidades” (Rodrigues, D., 2008:63).

Regressando ao quadro nacional e à vontade política nacional, sublinha-se que aquele que veio a ser o 1º responsável pela SEC no XIX GC, considerava em 2011 que, em termos orçamentais, a meta de 1% do OE continuava a ser a desejável, mas que o essencial era que fosse retomado “um plano de actividades normal e participado [...], nomeadamente através da articulação com o ME por ser] impossível falar da criação de novos públicos sem falar da necessidade da educação artística e da educação para a cultura. [...] É a partir da escola que podem nascer novos públicos. Isso demora uma geração e é uma tarefa cada vez mais urgente” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1).

Como facilmente se percebe, algumas das ideias defendidas pelo escritor, que em março de 2013 assumiu pela 3ª vez a direção da revista *Ler* depois de ter saído do executivo em outubro de 2012, são recorrentes há décadas nos discursos dos diversos protagonistas do setor cultural de vários quadrantes políticos. Mas, uma vez que também tem sido recorrente a escassez de capacidade para as implementar, é digno de registo que em 2013, o então ex-secretário de Estado da Cultura, tenha considerado que, apesar de a realidade revelar que “quando se está no governo não se tem poder nenhum... [, era importante não esquecer que] a política é um universo onde é preciso que as pessoas do meu mundo [, os intelectuais,] também entrem, senão esse universo nunca mais muda” (Viegas, 2013:52).

Mudança radical foi o que Filipe Diniz, a falar em nome da CDU, defendeu para o setor cultural quando foi questionado sobre o lugar que a cultura deveria ocupar no XIX GC. No novo MC deveria ser nítida e reforçada a articulação com o ME e com as tutelas da ciência e do ensino superior. O orçamento do MC deveria subir imediatamente para 1% do OE e deveria ir progredindo para que no final da legislatura atingisse 1% do PIB, contribuindo, desta forma, para “repor os meios financeiros não apenas necessários a fazer face a uma verdadeira política de desenvolvimento e democratização cultural, mas também que eliminem a extrema injustiça que constitui o sector da Cultura contribuir para o PIB numa percentagem muito superior àquilo que recebe do OE” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1).

As probabilidades da CDU ter uma voz ativa no executivo do XIX GC eram pelo menos tão remotas como as do PS se manter no Governo depois das eleições legislativas de 2011, no entanto, apesar de este não ser o momento adequado para estabelecer pontes entre as políticas públicas para a cultura emanadas das administrações central e local, a verdade é que não se deve considerar que o discurso de Filipe Diniz fosse meramente um discurso de ocasião em altura de campanha eleitoral, uma vez que é inegável que os municípios sob orientação do Partido Comunista Português têm sido pioneiros a destacar e a integrar a ação cultural nas suas práticas autárquicas independentemente das orientações das políticas nacionais (*cf.* Silva, A., 2007).

Registe-se que a relação, defendida pela CDU, entre as verbas aplicadas pela administração central do Estado no setor cultural e o PIB é particularmente relevante, tanto mais que “é de há muito um dado aceite [...] que o orçamento para a área da Cultura deveria tender a aproximar-se de 1% do PIB, (de acordo com uma orientação da UNESCO)” (Gusmão, 2010:¶1). Assinale-se a este respeito que entre os anos de 1995 e de 2011, durante os dezasseis anos consecutivos em que o MC integrou a orgânica dos seis GC que foram constituídos em Portugal, o orçamento destinado à cultura pela administração central do Estado oscilou entre os 0,2% e os 0,4% do PIB.

Os valores relativos ao investimento financeiro público por parte da administração central são de tal forma elucidativos, por estarem muito distantes do 1% defendido pela UNESCO, que se julga que não carecem de considerações adicionais.

Como seria de esperar, Catarina Martins profissional do setor e porta-voz do BE para a área da cultura em 2011, também defendeu a manutenção do MC, que deveria ser alvo de uma profunda reformulação tendo em conta a “desagregação e desorçamentação de que tem sido alvo, [... definindo] uma estratégia a longo prazo e de serviço público [..., e repensando] as suas múltiplas competências e obrigações” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1). Por tudo isto, foi com naturalidade que se observou que o BE também defendia uma revisão da articulação entre o MC e o ME, nomeadamente “na definição e execução das políticas públicas em três áreas: ensino artístico, ensino das artes no ensino regular e ligação da escola aos equipamentos e actividades culturais” (*Ibid.*); e que o orçamento disponível para o setor cultural fosse sendo gradualmente incrementado, duplicando no 1º ano do XIX GC até atingir o 1% das despesas inscritas em sede de OE no final da legislatura. Apesar das respostas dadas, a verdade é que, ao contrário do programa eleitoral para as eleições legislativas de 2009 onde era possível encontrar de forma nítida os “princípios gerais de uma política cultural pela igualdade” (Bloco de Esquerda, 2009:86) defendida pelo BE, foi com alguma perplexidade que na síntese do “Compromisso Eleitoral. Bloco de Esquerda 2011” (*Idem*, 2011) não foi possível identificar uma única medida relacionada com o setor cultural, o que pode permitir concluir que para o BE, num momento de crise como o que despoletou a marcação de eleições antecipadas, a cultura não constituiu uma prioridade para “mudar de futuro” (*Ibid.*).

Mudança também é um conceito latente no manifesto eleitoral apresentado pelo CDS-PP para as eleições legislativas de 2011, sendo que na secção destinada a apresentar as medidas propostas para “pôr a economia a crescer” (Centro Democrático Social-Partido Popular, 2011:23), as indústrias criativas e da cultura são consideradas estratégicas para o país e a cultura é apresentada “como factor de competitividade, crescimento e coesão” (*Ibidem*:34).

O CDS-PP foi o único dos partidos políticos ouvidos pelo Semanário Sol em junho de 2011 que não respondeu explicitamente se defendia a existência de um MC ou de uma SEC para tutelar este setor que era considerado como estratégico.

Provavelmente porque na altura o CDS-PP já ambicionava integrar o executivo, Adolfo Mesquita Nunes considerou, como implicitamente todos os partidos políticos consideraram, ser necessário efetuar uma reflexão profunda para que o organismo que, no XIX GC, tutelasse o setor cultural garantisse “a execução eficaz, politicamente robusta e relevante, de políticas transversais, onde a

cultura, enquanto pilar social sinónimo de desenvolvimento, exista enquanto agente permanente e não acessório” (Ho, Freire & Miguel, 2011:¶1). Transversalidade essa que deveria implicar que a articulação não se cingisse ao ME, tanto mais que o orçamento disponível para a cultura inscrito em sede de OE não deveria ser analisado unicamente pelo orçamento do MC, uma vez que vários ministérios integram verbas destinadas implicitamente ao setor cultural. Segundo o porta-voz do CDS-PP para a cultura, o partido estava “firmemente empenhado [...] em garantir que o titular da pasta tenha um papel decisivo na gestão de qualquer investimento que, independentemente da área governativa, tenha impacte na cultura” (*ibid.*).

Tendo em consideração as opiniões de algumas das personalidades que coordenaram o MC e dos porta-vozes dos principais partidos políticos portugueses, em 2011 parecia consensual a necessidade de reestruturar o organismo que tinha a tutela da cultura, de reforçar as verbas para o setor e de articular as políticas emanadas do MC com as do ME. Seguem-se por isso mais alguns testemunhos de alguns representantes da chamada sociedade civil sobre o lugar que a cultura deveria ocupar na orgânica do XIX GC para se tentar perceber se as opiniões seguem a tendência observada.

O então presidente da FS considerou que se tivesse “de responder sim ou não à existência de um Ministério da Cultura, diria que sim, não só pelo valor simbólico da existência de um ministério, mas pelo valor prático da presença de um ministro no Conselho de Ministros, que é sempre importante” (Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011:¶1). É importante sublinhar, por se tratar da protagonista da janela-ecrã e por permitir realçar que a alteração de protagonistas numa instituição pode implicar alterações profundas nas orientações estratégicas da mesma, que o antecessor de Luís Braga da Cruz na FS, que foi responsável pela SEC no VIII GC, defendeu no ano de 2007 a substituição do MC por uma SEC, por considerar que “as políticas importantes para a cultura passam-se a nível do Ministério da Educação, do Ministério da Economia, do Ministério dos Negócios Estrangeiros e não a nível de uma estrutura que é autofágica porque consome mais de metade dos recursos que lhe são atribuídos “ (Público, 2007:¶1).

O programador da área da música da Porto 2001 afirmou que “a questão não é a de se saber se deve existir um Ministério ou uma Secretaria de Estado. A questão é que falta financiamento e falta estratégia” (Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011:¶1).

A comissária da exposição “50 Anos de Arte Portuguesa” (Silva, Candeias & Ruivo, 2007) corroborou a opinião do pianista considerando que, mais importante que existir um MC ou uma SEC, é haver uma política cultural sustentada, lembrando a esse respeito o período entre 1985 e 1989

em que Teresa Gouveia foi responsável pela SEC e durante o qual foi desenvolvido um trabalho sério e consistente que ainda hoje é reconhecido (cf. Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011).

O autor de “Ser Feliz é Imoral? - Ensaio Sobre Cultura, Cidades e Distribuição” (Ribeiro, 2000), considerou errada a intenção de extinguir o MC, nomeadamente por razões simbólicas e económicas, sendo que também sublinhou a imperatividade de o reformular. O novo MC deveria “agilizar-se, profissionalizar culturalmente todos os seus funcionários, [...] ser transparente nas decisões [...], trazendo desta forma] a política cultural para dentro da comunidade, em vez de a excluir [... e assumindo definitivamente] que é um ponto de uma rede internacional europeia de ministérios e de políticas culturais, para poder [finalmente] iniciar uma diplomacia cultural [consistente e consequente]” (*Idem*, 2011:47).

O administrador responsável pela programação cultural do CCB entre os anos de 1996 e de 2001 também convocou o simbolismo que um MC encerra, mas salientou que tal depende do orçamento que tiver à sua disposição, da competência de quem ocupe o cargo e do seu peso político (cf. Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011).

Sobre o perfil e o peso político dos protagonistas políticos no setor cultural relembra-se que, como Vitorino Magalhães Godinho sublinhou sobre a sua experiência no MEC em 1974, não basta que as propostas e as iniciativas dos ministros sejam aprovadas, é necessário que lhes sejam dados os meios para a sua concretização (cf., Godinho, 2010); e que na discussão sobre a existência ou não de um MC no XIX GC, houve quem defendesse que um dos graves problemas do MC estava relacionado com o titular do MC e, por isso no futuro, o mais importante seria ter “a cultura com ministro sem ministério [...], ou seja, que a cultura tivesse um responsável] prestigiado que não começasse a pensar a cultura a partir do momento em que foi convidado, que tivesse pensamento próprio e nunca dissesse que ainda não conhecia os dossiês” (Fernandes, M., 2011:¶1).

O realizador de *Adeus, Até ao Meu Regresso*, apesar de “sempre ter defendido que a política da Cultura não deve passar por um ministério da Cultura” (Queirós, Andrade, Salema, Canelas & Coelho, 2011:¶1), fez questão de assinalar que a grande questão que se coloca é que “a existência de um ministro supostamente todo-poderoso, mas sem orçamento, faz com que os políticos lavem as mãos dos problemas” (*Ibid.*).

Mesmo a terminar o último conjunto de imagens sobre a polémica criada nas eleições legislativas de 2011 sobre a eventual extinção do MC, que na prática revelou muito sobre o estado das políticas culturais em Portugal uma vez que, praticamente, não se discutiram programas ou estratégias para o

futuro mas o lugar da cultura no XIX GC, reitera-se que o argumento utilizado pelo PPD/PSD para extinguir o MC pode muito bem ser utilizado para justificar a sua manutenção.

O facto de a cultura ser considerada, e bem, como uma área transversal da ação governativa não é sinónimo de que deve ser reduzida a uma secretaria de Estado, tanto mais que no início da 2ª década do século XXI “o sector cultural, nas suas diversas vertentes, das artes às indústrias criativas, é uma das alavancas fulcrais da qualificação e do desenvolvimento económico e social, e como tal é considerada na Agenda 2020 da União Europeia” (Seabra, 2011:46). Não se julga por isso que, nacional e internacionalmente, um partido político que retirou explicitamente a voz da cultura das reuniões do Conselho de Ministros pudesse afirmar com toda a propriedade que pretendia “recuperar a credibilidade e desenvolver Portugal” (Partido Social Democrata, 2011).

O PPD/PSD foi o partido vencedor das eleições legislativas de 2011 e como não conseguiu maioria absoluta, coligou-se com o 3º partido mais votado, o CDS-PP, para formar o XIX GC.

Dezasseis anos de existência regular do MC não tinham sido suficientes para ancorar o lugar que a cultura deveria ocupar na orgânica dos Governos em Portugal e o MC deu lugar à SEC sob a dependência da Presidência do Conselho de Ministros.

Dezasseis meses depois de ter tomado posse, Francisco José Viegas foi substituído na SEC por Jorge Barreto Xavier, indiciando que a instabilidade nas políticas culturais ainda não tinha cessado e, “apesar dos esforços e consequentes ganhos que muitos artistas, obras de culto ou investigadores têm alcançado nos territórios internacionais de intervenção, é por decisão do Governo que estamos, todos os dias, um pouco mais longe dos mundos a que importa pertencer” (Ribeiro, 2012:37).

2.3. Protorepérage na companhia do Sr. Deschuyfeleere

Na última sequência desta panorâmica inicial sobre as políticas públicas para a cultura em Portugal, convoca-se um conjunto de imagens de centros de arte e museus que, em território nacional no início da 2ª década do século XXI, se dedicavam às artes moderna e contemporânea, e que serve para ilustrar simbolicamente os problemas transversais às políticas culturais que têm sido emanadas dos setores público e privado em Portugal.

Pese embora este não ser o espaço adequado para contribuir para a discussão, mais ou menos latente, sobre o conceito de arte no início do século XXI numa altura em que há quem considere que se assiste a “um *liberalismo artístico* total que se afirma e depois triunfa, convencionando-se designá-lo como “arte contemporânea”” (Lipovetsky & Serroy, 2010:237), a realidade é que se torna urgente

clarificar a aplicação de alguns conceitos, nomeadamente os de arte moderna e de arte contemporânea.

Na janela-ecrã a questão é particularmente pertinente uma vez que se considera que dificilmente se potenciará o trabalho desenvolvido por um equipamento cuja génese deriva de um programa que apostava na criação de “um centro de vocação descentralizadora, quer em relação às áreas e públicos que [... pretendia] atingir, quer no que refere às problemáticas que” (Pernes, 1980a:11) ilustrasse ou estimulasse, se subsistirem em Portugal, sem o conveniente enquadramento, diferenças de terminologia para um mesmo fenómeno ou a utilização da mesma terminologia para identificar fenómenos distintos. Mesmo que se observe que a eventual aparente incoerência seja meramente funcional, ou fruto da evolução dos tempos, considera-se que ela pode originar equívocos para aqueles que, por motivos variados, não pertencem ao grupo dos que podem afirmar: “compreendermo-nos entre nós quando falamos sobre arte” (Warburton, 2007:138).

Assim, para cumprir o objetivo de tentar contribuir para a clarificação dos conceitos enunciados, vai partir-se de um levantamento dos centros de arte e museus que, em Portugal no século XXI, se dedicam às artes moderna e contemporânea, tentando perceber, numa amostra selecionada por conveniência para o efeito, se existe uma correspondência rigorosa entre a designação dos equipamentos e as suas coleções ou, pelo menos, as atividades que promovem.

A criação de um espaço museológico dedicado à arte contemporânea não é, na verdade, uma ideia contemporânea mas sim uma ideia contemporânea do período da arte moderna que conduziu à criação, no ano de 1911 em Lisboa, do MNAC. Relembra-se que as origens do modernismo, “em Portugal [, se situam] no princípio [...] do século XX” (França, 1988: 40), e que a coleção do MNAC incluía a produção artística desde 1850, um marco cronológico “que sancionava os pontos de vista da crítica contemporânea considerando que a “escola moderna” começara em Portugal com a prática rebelde de Tomás de Anunciação e dos seus amigos de geração e da Academia de Belas-Artes” (Silva, R., 1994:13).

No ano de 1988 o MNAC encerrou para a realização das obras de recuperação, fruto do incêndio que ocorreu no Chiado, e a reabertura do museu em 1994 foi aproveitada para acrescentar ao nome do equipamento o epíteto de Museu do Chiado. Com a alteração da designação, procurou-se, de alguma forma, salientar que, devido ao arco temporal que abrangia e ao pouco investimento que se tinha observado na aquisição de obras representativas da 2^a metade do século XX, o MNAC já não era, no final do século XX, efetivamente um museu de arte contemporânea.

Por isso, na realidade, apesar de ter sido criado como contemporâneo do modernismo, o MNAC também não pode ser considerado como um museu de arte moderna. O MNAC-Museu do Chiado deve ser visto como o museu com a “mais importante colecção nacional de arte oitocentista e do primeiro modernismo [...], que pretende] abrir-se dinamicamente às solicitações da arte contemporânea” (*Ibidem*:22).

Assim, não obstante a alteração efetuada, a inadequação da designação subsistia e os equívocos podiam, na realidade, não ter cessado, uma vez que na página da internet da instituição, no final do 2º quadrimestre de 2013, ainda figurava a dupla nomeação de MNAC-Museu do Chiado.

Um visitante mais distraído ou menos informado que fosse, por exemplo, ver a exposição ““Are You Still Awake”, que [... esteve patente no MNAC-Museu do Chiado entre 13 de dezembro de 2012 e 30 de março de 2013 e que reunia] obras de 13 artistas portugueses nas quais o questionamento político é aflorado [...] num tempo [particularmente oportuno] em que o *status quo* e as metodologias com que fazemos política são largamente questionados” (Martins, C., 2013:34), poderia, em casos extremos e se não tivesse o devido acompanhamento, ser levado a concluir que as esculturas de bronze do século XIX que se encontravam no Jardim das Esculturas eram obras de arte contemporânea ou então que eram obras de arte contemporâneas das obras que integravam a exposição comissariada por Emília Tavares.

À 1ª vista, esta última consideração pode parecer completamente absurda por prever uma situação quase limite de iliteracia artística que, a verificar-se, poderia corresponder a um perfil de um não público de museus e, a ser assim, a situação poderia não se colocar pois o suposto visitante nem sequer ultrapassava a porta de entrada. Mas o caricato da situação é propositado.

Para ilustrar a situação, e por mero exercício académico, parta-se então da seguinte sinopse para um enredo para um hipotético filme que dificilmente sairia da gaveta em Portugal, dada a situação da produção cinematográfica em Portugal no início da 2ª década do século XXI.

Numa manhã de domingo, o Sr. Deschuyfeleere – baptizemo-lo de Sr. Deschuyfeleere em homenagem a “um curtumeiro [... que se fez] um latinista” (Rancière, 2002:31) pelas mãos de Joseph Jacotot, “um extravagante pedagogo francês dos inícios do século XIX” (*Ibidem*:9) – passeava pela zona do Chiado em Lisboa quando, de repente, começou a chover. Para fugir à intempérie, entrou na 1ª porta que viu aberta. Só percebeu que estava num museu depois de estar lá dentro, mas como era domingo e as entradas nos museus eram gratuitas, decidiu dar uma volta à espera que as condições climatéricas fossem mais favoráveis. O Sr. Deschuyfeleere fez uma visita ao espaço, no entanto não perdeu muito tempo a ler as informações que acompanhavam as obras, não recolheu as folhas de sala

disponíveis, não consultou nem comprou os catálogos e, quando parou de chover, saiu apressadamente para a rua, tirou uma fotografia à fachada do convento de São Francisco da Cidade que ostentava duas grandes lonas vermelhas que tinham o nome do museu e seguiu o seu destino. No final do dia, dedicou umas horas ao seu passatempo favorito: ver como estavam os seus amigos do *facebook*. Posteriormente colocou, como fazia regularmente, algumas imagens no seu mural para ilustrar as suas aventuras e ousou partilhar com os seus amigos, com os quais na realidade nunca tinha tido um contacto pessoal, um conjunto de comentários bizarros que poderiam ter sido proferidos por um visitante mais distraído ou menos informado.

É certo que não viria mal ao mundo se tal acontecesse, mas também não será errado concluir que se poderia ter perdido uma oportunidade para, por um lado, contribuir consistentemente para o desenvolvimento intelectual do Sr. Deschuyfeleere, e, por outro, para alargar o público para o MNAC-Museu do Chiado e, quem sabe por arrastamento, o público para outros museus ou mesmo para outros espaços culturais e outras formas de expressão artística.

Com esta ficção pretende-se sublinhar que não se vive na “comunidade dos iguais” (*Ibidem*:80-82). Mas também que, sem se recorrer a facilitismos, nem à lógica de que “a sociedade se representa [...] como uma vasta escola que tem seus selvagens a civilizar e seus alunos em dificuldade a recuperar” (*Ibidem*:13), é importante que os mestres tenham a capacidade de ser ignorantes para “desmantelar a fronteira entre os que agem e os que vêem, entre indivíduos e membros de um corpo” (*Idem*, 2010:31), e, desta forma, contribuírem para a emancipação intelectual de públicos para cultura que se querem com cultura para serem da cultura.

Lamentavelmente, a situação observada no MNAC não é a excepção que confirma a regra e, entre a sua fundação e a sua transformação em MNAC-Museu do Chiado, foram criados em Portugal alguns centros ou museus que podem concorrer para esta *quasi* discussão em torno da dicotomia arte moderna/arte contemporânea.

Albano Sardoeira, que em 1947 fundou o atual Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso que integra no seu espólio obras de arte portuguesa moderna e contemporânea, escolheu para designação da então biblioteca/museu o nome de um dos mais ilustres artistas amarantinos. Desta forma, com a omissão na designação de um movimento artístico específico, foram criadas as condições para que, sessenta e cinco anos depois, o nome se mantivesse adequado e conseguisse escapar, pelo menos aparentemente, às questões que aqui e agora estão a ser debatidas.

Mais importante que perceber se é ou se os visitantes identificam o Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso como um museu de arte moderna ou de arte contemporânea, é o facto, inquestionável

e que se julga que não levanta qualquer tipo de equívocos a qualquer tipo de público, de os visitantes, através da designação do museu, terem a indicação clara de que, naquele espaço, podem ser confrontados com um conjunto muito significativo de obras do artista da 1ª geração de modernistas portugueses.

É inegável que não faltarão elementos no Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso que poderão provocar ruído no processo de comunicação entre o museu e os seus públicos. O facto de os visitantes poderem ser confrontados com um conjunto de obras de alguns dos contemporâneos de Amadeo, ou com obras de artistas contemporâneos consagrados como aqueles a quem o município de Amarante decidiu, desde 1997, atribuir o Grande Prémio Amadeo de Souza-Cardoso, ou ainda com obras de artistas contemporâneos emergentes como os candidatos e vencedores do concurso que é promovido simultaneamente ao prémio dos consagrados – concurso que, na realidade, pode ser considerado como uma repescagem adaptada de um prémio homónimo “dedicado aos artistas mais “inquietaos” na busca de novas fórmulas expressivas” (Oliveira, L., 2007:12) que foi instituído pela 1ª vez em 1935 no âmbito das Exposições de Arte Moderna organizadas pelo Secretariado da Propaganda Nacional e que foi recuperado, de forma esporádica em 1987, na “Exposição Nacional de Arte Moderna: Prémio Amadeo de Souza-Cardoso” (Machado, 1987) organizada na CasS no âmbito da programação do 1º ano de atividades da CAQS –, são apenas alguns exemplos que poderiam concorrer para a confusão de um visitante desprevenido.

Se o Sr. Deschuyfeleere passasse por Amarante poderia retirar mais um conjunto de conclusões inusitadas, mas o que aqui e agora se está a abordar sinteticamente é a relação entre a designação dos equipamentos, as suas coleções e as atividades que promovem. E, neste caso específico, julga-se que as dúvidas do visitante distraído poderiam ser mais facilmente debeladas.

Não obstante o que se acabou de afirmar, sublinha-se que os mal entendidos do Sr. Deschuyfeleere poderiam ser adensados pelo facto de o Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso pretender “manter a lembrança do seu núcleo inicial e das suas colecções, com a maior ênfase da Arqueologia” (www.geira.pt). No entanto, como não raras vezes o acervo dos museus municipais enfrenta este tipo de contingências, cuja resolução é bem mais complexa do que a mera designação que se dá ao equipamento, assinala-se aqui o problema mas não se aprofunda a problemática.

Continuando a viagem ficcional por esta tipologia de instalações, a próxima paragem do protagonista poderia ser efetuada no Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão, que foi inaugurado no ano de 1983 “depois de um trabalho de prospecção e de consagração da arte

portuguesa do século XX que a [...] FCG levou a cabo, quer nacional, quer internacionalmente” (Oliveira, L., 2007:37).

Sem se pretender relevar o impacto francamente positivo que a FCG tem tido, desde a sua criação, no desenvolvimento cultural nacional, não se pode deixar de salientar que também o Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão poderia, na ótica que aqui está a ser explorada, provocar no Sr. Deschuyfeleere alguns equívocos semelhantes aos que poderiam ser provocados pelo MNAC-Museu do Chiado.

Por um lado, o Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão pode ser considerado como “o primeiro museu empenhado na contemporaneidade e nas raízes históricas modernistas [...], sendo por isso o] primeiro lugar em Portugal para estudar, fruir e compreender a contemporaneidade plástica portuguesa, num diálogo, activado por importantes exposições temporárias, nacionais e internacionais, com as dinâmicas do tempo presente” (Silva, R., 2002:99). E, por outro lado, a coleção do Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão “constitui o mais sistemático conjunto de obras do século XX em Portugal e, no que se refere à primeira metade daquele século, talvez mesmo o único conjunto representativo acessível ao público” (Gouveia, 2010:5).

Deste modo, parece também indiscutível que o moderno integrado no nome do Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão, nomeadamente pela argumentação apresentada pela antiga administradora da FCG no catálogo “100 Obras da Colecção do CAM” (*ibid.*), não delimita com rigor a sua coleção de arte que também reflete, inevitavelmente, o facto de a FCG ter funcionado “durante muitos anos como um porto de abrigo para os criadores e as suas obras e para o público como lugar único onde poderia contactar com a contemporaneidade artística” (Carlos, 2010:8).

Este pormenor pode, por ser um pormenor, passar despercebido. No entanto poderá suscitar mal entendidos junto de públicos que urge conquistar para a cultura, como por exemplo o público retraído que é composto por indivíduos com “recursos qualificacionais relativamente reduzidos e frágeis hábitos culturais” (Gomes, R., 2004:37) e que, se não tiver mediadores atentos, pode não perceber porque é que um equipamento cuja coleção começou a ser construída em 1957 e que “está vocacionado para preservar, investigar e tornar acessível ao maior número possível de pessoas a colecção à sua guarda, constituída por obras de arte dos séculos XX e XXI” (www.cam.gulbenkian.pt) decidiu adotar o nome de Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão.

O Sr. Deschuyfeleere poderia ter alguma dificuldade em perceber que o moderno no Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão deverá ser entendido de forma polissémica. Refere-se, por um lado, aos movimentos “artísticos das primeiras décadas do século XX, como o futurismo, o dadaísmo, o

expressionismo, o super-realismo, etc.” (AA.VV., 2009:1074), e, por outro, às obras artísticas que, produzidas na contemporaneidade, refletem o “carácter ou estado do que é novo, dos tempos mais recentes” (AA.VV., 2001a:2501). Ou seja, que o moderno do Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão se refere ao modernismo, mas também à modernidade.

Haverá sempre o argumento de que se há iliteracia artística, ou se o público é retraído, dificilmente se desenvolverão estas associações e comparações.

Mas convém não esquecer que, se se conseguir criar a disposição para o desenvolvimento destas competências, é importante minimizar os ruídos produzidos para não condenar o processo de comunicação e, conseqüentemente, o processo de emancipação do espectador. Tanto mais que “o animal humano aprende todas as coisas como começou por aprender a língua materna, como aprendeu a aventurar-se na floresta das coisas e dos signos que o rodeiam, para assim tomar lugar entre os humanos: observando e comparando uma coisa com outra, um signo com um facto, um signo com outro signo” (Rancière, 2010:18).

Acrescenta-se ainda mais um contra-argumento, desta feita em jeito de pergunta para fundamentar a importância do rigor e da clareza dos conceitos aplicados de forma a permitir que o Sr. Deschuyfeleere tenha as ferramentas adequadas para percorrer “o caminho que vai daquilo que ele já sabe àquilo que ainda ignora mas que pode aprender como aprendeu o resto” (*Ibidem*:19): Como é que o Sr. Deschuyfeleere – um turista de inverno sem guarda-chuva que se poderia ter transformado num visitante desprevenido em fase de emancipação – traduziria em palavras a experiência de observar, respetivamente, no MNAC-Museu do Chiado, no Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso e no Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão as obras *Cabeça*, *Bruxa Louca Cabeça* e *Cabeça*?

Arrisca-se aqui uma hipótese básica que é meramente ficcional: São todas do Amadeo... são todas óleos sobre cartão... foram todas concluídas em 1914... mas então são cabeças modernas ou contemporâneas?

Outra hipótese, também da mesma natureza, que deixaria muitos a pensar e poderia ser um sintoma do início da emancipação do Sr. Deschuyfeleere, seria a seguinte: Apesar de terem sido produzidas no modernismo, para mim são obras contemporâneas e tão contemporâneas como os *Painéis de São Vicente* – obra cujos signos foram criados no século XV e que foram colocados em movimento por mim quando a observei no Museu Nacional de Arte Antiga que visitei depois de ter descoberto que a coleção inicial do MNAC tinha tido origem na coleção do Museu Real de Belas Artes e Arqueologia fundado em 1884 e que, em 1911, foi dividida cronologicamente pelo Museu Nacional de Arte Antiga e pelo MNAC – pois todas as obras que vi são minhas contemporâneas (*cf.* Arasse, 2004).

“A obra de arte está em órbita, só o indivíduo que convoca a sua imagem no seu ecrã pessoal, capta o seu sentido” (Millet, 2000:51), contribuindo, desta forma, para o processo de transmutação de uma obra de arte aberta que só se completa com o olhar do fruidor uma vez que, em última instância, “o artista faz qualquer coisa, um dia é reconhecido pela intervenção do público, a intervenção do espectador; passa assim, mais tarde, à posteridade” (Duchamp, 1990:110).

Deixando de lado a ficção e regressando à realidade, dez anos depois de inaugurado o Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão, surge, em Almada, a Casa da Cerca – Centro de Arte Contemporânea com o objetivo de promover um conjunto de “ações empenhadas no aprofundamento da investigação e da divulgação da arte contemporânea [... a partir de um acervo que inclui] um significativo núcleo de Desenho, que abarca um período de produção dos anos 50 até à atualidade, [... bem como] outras produções artísticas [...] de alguns dos nomes mais importantes da arte contemporânea portuguesa” (www.m-almada.pt). Julga-se que não são necessários mais argumentos para se perceber que, quando a produção da 2ª metade do século XX deixar de ser contemporânea, este equipamento poderá ter que adaptar o seu nome à nova contemporaneidade que há-de surgir, uma vez que o desinvestimento reiterado no setor cultural em Portugal dificilmente permitirá que a 2ª resposta ficcionada do ficcionado Sr. Deschuyfeleere seja uma realidade ancorada num futuro, mais ou menos, próximo.

O exemplo que acabou de se convocar serviu também para sublinhar que, para além do entendimento que alguns responsáveis autárquicos fazem dos museus municipais enquanto fiéis depositários de um conjunto de artefactos muito diversificado da história de uma localidade, há um conjunto muito significativo de museus ou de outras infraestruturas que, estando sob a tutela dos municípios, não entram em linha de conta, de forma distorcida, com o critério básico da origem geográfica local para a criação das suas coleções.

Resta por isso a esperança de que, tão cedo quanto possível, se crie “um público com sede de comunicar com as obras dos seus contemporâneos e lugares perfeitamente apropriados a este tipo de encontro” (Rouge, 2003:21) como alguns dos que estão aqui a ser convocados.

Por poderem concorrer substantivamente para a presente *repérage*, mas também para a discussão que se pretende promover com a janela-ecrã, apresentam-se ainda algumas imagens do Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo, do Museu de Arte Contemporânea de Elvas, do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais e do Centro de Arte Moderna Gerardo Rueda.

O Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo surgiu no ano de 1997 fruto de um protocolo celebrado entre a Fundação Berardo e a Câmara Municipal de Sintra para acolher um “importante

número de obras de arte internacional, moderna e contemporânea, com uma perspectiva do que tem sido a arte europeia e americana, do início do século XX aos nossos dias” (www.mirror.berardocollection.com).

A coleção de arte moderna e contemporânea de José Berardo, que ganhou um novo fôlego a partir da década de noventa do século XX quando Francisco Capelo ficou como responsável pela seleção e aquisição das obras, tem a particularidade de, apesar de ser uma coleção privada, ter a preocupação de não pretender ser uma coleção que refletisse primordialmente o gosto pessoal do proprietário, mas antes “que seguisse os critérios historiográficos e cronológicos tradicionais, assumindo-se como uma ilustração metódica e sistemática das diferentes correntes, tendências, linhas de investigação e trabalho que se foram sucedendo, na Europa e nos EUA” (*Ibid.*) desde o início do século XX.

Portanto, a menos que em Sintra só fosse apresentada a parte da coleção referente ao modernismo, não se percebe, mais uma vez, o motivo da omissão de o *e Contemporânea* na designação deste equipamento que, no final do 2º quadrimestre de 2013, aparecia referenciado na página da internet do município de Sintra como Centro de Arte Moderna o que podia levantar problemas adicionais ao processo de comunicação entre o Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo e os seus públicos potenciais.

No caso do Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo, para além do problema que está a ser diagnosticado da, pelo menos aparente, falta de adequação da designação de alguns equipamentos com as suas coleções e as atividades que promovem, acresce ainda o facto de, neste caso específico, se observar que o mesmo equipamento tem designações diferentes na página na internet do detentor da coleção e na página da internet do detentor do local onde, parte da coleção, se encontra exposta.

O Museu de Arte Contemporânea de Elvas abriu as suas portas ao público no ano de 2007 com a missão de “elevar a oferta cultural da cidade, colocá-la no eixo de afirmação das manifestações mais dinâmicas da actualidade estabelecendo o diálogo regional e transfronteiriço, nacional e internacional que a arte e a cultura de hoje exigem” (www.cm-elvas.pt).

Tal como o Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo, a programação do Museu de Arte Contemporânea de Elvas parte de uma coleção particular, desta feita de António Cachola que, na década de noventa do século XX, decidiu iniciar o projeto de reunir obras que permitissem acompanhar a evolução da produção artística nacional. Para o efeito, envolveu-se pessoal e diretamente no processo, “procurando o relacionamento com os artistas, visitando-os nos ateliers, escolhendo ele próprio as obras que adquiria e aprendendo nesse exercício” (Pomar, 1999:22).

Há ainda dois aspetos a salientar neste processo que conduziu à criação desta coleção e, conseqüentemente, à fundação do Museu de Arte Contemporânea de Elvas. O 1º está relacionado com a invulgar rapidez com que a coleção evoluiu em termos de dimensão – em 2007 a Coleção António Cachola já tinha cerca de quatrocentas obras. E o 2º com a, também invulgar, rapidez com que a coleção começou a ser colocada à disposição do público em geral – a 26 de novembro de 1999 foi inaugurada, em Badajoz no Museu Estremeno e Ibero-Americano de Arte Contemporânea, a exposição, comissariada por João Pinharanda, *Colecção António Cachola – Arte Portuguesa anos 80-90*.

Sublinha-se ainda que, como o acordo firmado entre o município de Elvas e o gestor de Campo Maior prevê o depósito da coleção por um período de treze anos, se considera que a questão da adequação futura da designação do museu não se coloca, uma vez que, em 2020, tudo pode acontecer, desde a renovação do acordo até ao encerramento do museu por falta de coleção.

O Centro de Arte Contemporânea Graça Morais, inaugurado em 2008, pretende, através da sua exposição permanente, centrada na obra da artista que dá nome ao centro e cujas regras se encontram definidas no Protocolo de Cooperação e Contrato de Comodato celebrado a 25 de abril de 2007 entre o município de Bragança e a pintora Graça Morais (*cf.* Assembleia Municipal de Bragança, 2007), e das exposições temporárias, organizadas regularmente com obras de outros artistas, “sensibilizar e promover o conhecimento da arte contemporânea, nacional e internacional, em geral, e da obra da pintora Graça Morais, em particular” (www.centroartegracamorais.cm-braganca.pt).

Pese embora se considerar que o Centro de Arte Contemporânea Graça Morais não deve suscitar, na presente contemporaneidade, equívocos como os que têm sido aqui elencados, considerou-se oportuno convocá-lo uma vez que pode ser um exemplo importante a considerar no desenvolvimento de estratégias futuras para a transformação de zonas periféricas do país em centros de cultura transfronteiriços que apostam na cultura como fator de competitividade (*cf.* Câmara Municipal de Bragança, 2008).

Para sustentar o que se acabou de mencionar, realçam-se sinteticamente duas evidências que podem ser particularmente relevantes para a discussão que a janela-ecrã pretende provocar.

Em 1º lugar, o Centro de Arte Contemporânea Graça Morais é sinónimo de descentralização e de internacionalização cultural, pelo que deve ser tido em conta. O equipamento surgiu numa região particularmente desfavorecida no que se refere ao desenvolvimento cultural, o nordeste transmontano, fruto de um protocolo de colaboração transnacional, estabelecido em 1998 entre os municípios de Bragança e de Zamora, que permitiu a criação, em paralelo e em articulação, de dois pólos

museológicos, o Centro de Arte Contemporânea Graça Morais e o Museu Baltasar Lobo. Assim, parece inegável que se observa uma aposta no diálogo internacional desde a gênese do projeto e que este pode estar a contribuir significativamente para colocar o centro no mapa dos equipamentos ibéricos dedicados à arte contemporânea como estava implícito no protocolo que, em 2008, estava em negociação “para a programação [...] de algumas] das exposições temporárias [...] do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais por parte do] Centro de Arte Reina Sofia” (*Ibid.*).

Em 2º lugar, não obstante a aposta na internacionalização, o Centro de Arte Contemporânea Graça Morais não descurou o estabelecimento de pontes com instituições nacionais, de forma a colocar o centro no mapa nacional dos equipamentos de referência neste setor. O levantamento de dados no âmbito da janela-ecrã permitiu concluir que tudo indica que o município considerou a FS como a entidade indicada para caucionar o projeto, uma vez que decidiu estabelecer com esta instituição vários protocolos: o 1º em 2001, “através do qual as duas entidades se comprometeram a colaborar no projecto de criação” (Fundação de Serralves, 2009a:23) do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais; e o 2º, em 2008, do qual resultou a organização, por parte da FS, das exposições que marcaram a inauguração do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais. Sublinha-se que, entre outras, esta aposta na FS pode ter contribuído para dar a visibilidade nacional e a consistência artística que o projeto ambicionava possuir.

O Centro de Arte Moderna Gerardo Rueda foi inaugurado em dezembro de 2011 e funciona, provisoriamente, no espaço subterrâneo do edifício dos paços do concelho de Matosinhos, devendo posteriormente ser transferido para um edifício histórico classificado propriedade da autarquia que, no final do 2º quadrimestre de 2013, ainda carecia de profundas obras de recuperação e de adaptação, uma vez que estava em ruínas.

O espaço expositivo da cidade de Matosinhos surgiu na sequência de um protocolo celebrado, em maio de 2011, entre a edilidade local e a Fundação Gerardo Rueda detentora de “uma coleção que é, hoje, considerada como uma das maiores e mais significativas coleções de arte contemporânea da Península Ibérica, emparceirando igualmente entre as de maior destaque na Europa” (www.cm-matosinhos.pt). O protocolo, com a duração de três anos, ou seja até 2014, prevê a apresentação de um conjunto muito significativo de obras do acervo da instituição espanhola em Matosinhos e a disponibilização de obras do acervo municipal para serem mostradas nos espaços expositivos da fundação em Madrid e em Valência. Fazendo com que este tipo de colaboração seja particularmente interessante, uma vez que coloca a cidade nortenha numa espécie de rede ibérica na qual circularão um conjunto de exposições itinerantes que, fruto desta colaboração, também integrarão obras de artistas nacionais, contribuindo, desta forma, para a sua internacionalização.

Apesar das potencialidades da iniciativa, mais uma vez se percebe que os equívocos não foram esquecidos pois o moderno na designação do centro pode não se revelar muito adequado. Não obstante Guilherme Pinto considerar que o Centro de Arte Moderna Gerardo Rueda poderá contribuir para cumprir uma função importante no que se refere à oferta turística uma vez que, segundo a autarquia, “para além de Serralves[,] não existia um outro momento em que pudéssemos dar a possibilidade aos cidadãos de toda esta região de conviver com a arte moderna” (Porto 24, 2011:¶1), a verdade é que na página da internet do município é referido de forma clara que o protocolo celebrado “permitirá [...] observar um conjunto muito significativo de importantes obras de arte contemporânea mundiais” (www.cm-matosinhos.pt).

Julga-se que a amostra de equipamentos selecionada como pano de fundo de uma viagem ficcionada, permite perceber claramente que os potenciais mal entendidos provocados nos contemporâneos do Sr. Deschuyfeleere pela dicotomia arte moderna/arte contemporânea abundam no tempo e no espaço, não cessando no MNAC-Museu do Chiado, que só pode ser considerado contemporâneo se se partir do princípio de Duchamp, que afirma que o processo criativo de uma obra de arte só fica completo com o olhar contemporâneo do espectador, ou no Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão, onde o moderno deve ser entendido como um movimento e uma vivência, ou no Sintra Museu de Arte Moderna – Coleção Berardo, cuja designação, por lapso ou por outro motivo desconhecido, não reflete, ao contrário do que sucede no Museu Coleção Berardo instalado no CCB desde 2007, com rigor que o equipamento integra uma coleção de arte moderna e de arte contemporânea, nem mesmo no Centro de Arte Moderna Gerardo Rueda que, como se viu, contribuiu para que se possa assinalar, pelo menos, um período de cem anos de equívocos que se iniciaram com a criação do MNAC.

No levantamento, que apesar de tudo se considera sintético dada a dimensão do problema, sobre o ruído que pode ser provocado pelas diferenças e inadequações da terminologia utilizada em algumas instituições nacionais, não se incluiu, por razões óbvias, uma vista do Sr. Deschuyfeleere à FS onde ele poderia, se ainda estivesse na fase inicial de emancipação, ficar muito confuso ao ser confrontado com a forma como, numa obra editada pela FS, se designa o MACS:

Uma nova situação começou a definir-se nos anos 80, com um novo prestígio da modernidade concretizado em diversificados factos simultâneos, como o da [...] criação, em Lisboa, do Centro de Arte Moderna da Fundação Gulbenkian (1983) [...] que] serviu de incentivo para realizações afins, como a Fundação de Serralves

(1989), onde veio a funcionar o Museu Nacional de Arte Moderna (Porto, 1999) (Gonçalves, R., 2002:56-58).

Escolhendo o final dos anos 60 para arranque da colecção e das actividades temporárias, o Museu de Arte Contemporânea de Serralves veio preencher a mais gritante ausência da museologia portuguesa e o êxito da sua gestão conjunta pelo Estado e pela iniciativa privada, bem como da adesão dos públicos, é uma prova categórica dos novos dinamismos e anseios da sociedade portuguesa, que só depois de 1974 pôde viver o direito à incerteza como instância estruturadora do futuro (Silva, R., 2002:100).

Um equipamento com dois nomes? Poderia perguntar o Sr. Deschuyfeleere.

A justificação pode ser simples Sr. Deschuyfeleere. Paradoxalmente, nenhum dos dois especialistas está equivocado, podendo mesmo ser considerados como muito rigorosos se se entrar em linha de conta com algumas das fontes que tinham ao seu dispor. Rui Mário Gonçalves poderá ter sido fiel ao despacho do secretário de Estado da Cultura Hélder Macedo que criou a “comissão organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna do Porto” (Diário da República II Série N°269, 1979:7192) ou aos estatutos da FS que, na 1ª versão de 1989 ou na versão mais atualizada de 2003, prevêem a criação e manutenção de “um museu de arte moderna” (Diário da República I Série N°171, 1989:2950-(2)). Raquel Henriques da Silva poderá ter construído a sua argumentação a partir da coleção do MACS ou dos R&C da FS que, desde o ano 1992, referem que “o objectivo último da Fundação de Serralves, consubstancia-se fundamentalmente na implementação, através da promoção e realização de acontecimentos culturais pluridisciplinares, de um Centro Cultural, ao serviço da comunidade nacional mas de projecção europeia, que integre um Museu de Arte Contemporânea” (Fundação de Serralves, 1993:¶3).

O ficcionado Sr. Deschuyfeleere poderia não se contentar com esta resposta por isso avança-se com a apresentação da protagonista da janela-ecrã para, a partir de exemplos práticos da ação contemporânea da FS, mostrar ao protagonista ficcionado do filme que nunca o vai ser que o MACS é um museu moderno de arte contemporânea.

No entanto, espera-se que, no que respeita aos equívocos arte moderna/arte contemporânea, o círculo se feche e que a presente *protorepérage* também sirva para alertar os responsáveis pelos centros de arte que, no ano de 2013, se encontravam em fase de projeto ou em fase de construção –

como Centro de Arte Contemporânea de Castelo Branco que, entre outras valências, deverá ter uma pista de gelo no piso térreo, ou o Arquipélago Centro de Artes Contemporâneas sediado na ilha de São Miguel que pretende transformar-se num centro de reflexão das produções do século XXI através de um diálogo com instituições congéneres do espaço atlântico, ou “o Museu de Arte Contemporânea de Ponta Delgada, um projeto do arquiteto brasileiro Óscar Niemeyer, [que] quer lançar a cidade açoriana no mapa cultural mundial, integrando os ‘Caminhos de Niemeyer’, que ligam as suas obras em todo o mundo” (Silveira, 2012:¶1) – para a importância de designar com rigor os equipamentos que querem colocar à disposição das suas populações para, dessa forma, facilitar sem facilitismos a vida dos futuros senhores Deschuyfeleere pois “a exigência de clareza aos protagonistas da informação e da cultura [não] é uma exceção” (Dionísio, 1993:206).

Dado que está o contributo da janela-ecrã para alertar para a simbólica necessidade de clarificar os conceitos aplicados no setor cultural, nomeadamente no que se refere à observação de uma correspondência rigorosa entre a designação dos equipamentos e as suas coleções ou, pelo menos, as atividades que promovem, relembra-se que com a presente panorâmica, mais do que discutir estratégias que foram sendo definidas para o setor cultural nos últimos anos, se procurou sublinhar que a instabilidade orgânica e o excesso de protagonistas também pode ter concorrido para a ausência de políticas públicas para a cultura consistentes e coerentes.

Regista-se ainda que se considera que já ficou nítido que o papel do Estado na definição de políticas culturais é importante, mas que o papel da sociedade civil também é relevante para a consequência da ação e, mais importante ainda, que é fundamental que os dois setores, público e privado, se articulem tal como tem sido defendido reiteradamente, por exemplo, nos programas de Governo e tal como está estipulado na Constituição da República Portuguesa desde 1976.

Foi com este enquadramento que, para tentar sublinhar a importância de articulação entre os diferentes emissores de políticas culturais, se definiu que no âmbito da janela-ecrã se devia estudar em profundidade uma instituição cultural de referência a nível nacional que tivesse surgido fruto da parceria entre entidades públicas e entidades privadas, analisando a sua génese em função do contexto onde estava inserida e a sua transformação organizacional ao longo dos tempos em função dos diferentes enquadramentos políticos e sociais vigentes; e analisar ao detalhe o seu modelo de funcionamento, os seus campos de ação e o seu grau de dependência e de articulação de e com as administrações central e local. Assim, segue-se a convocação de imagens de quase quarenta anos de histórias em que a FS nunca foi um mero figurante e cujo conhecimento se revelou indispensável para a construção de um ponto de vista de um filme que pretende provocar a discussão crítica e construtiva sobre as políticas culturais em Portugal.

3. SERRALVES EM QUATRO EPISÓDIOS

No trabalho científico, como num jogo de xadrez em certa fase do seu desenvolvimento, o sistema de regras mais o estado actual do jogo – envolvendo os conhecimentos acumulados – condicionam as opções possíveis dos protagonistas envolvidos (Almeida & Pinto, 1986:61).

Os quatro episódios desta espécie de mini-série documental, que ilustram detalhadamente a aproximação à protagonista da janela-ecrã, foram realizados a partir de outros tantos marcos cronológicos que se consideraram fundamentais para se perceber o desenrolar da história da FS.

Os pontos de partida selecionados para esta produção foram: 10 de junho de 1974, o dia em que se realizou o “funeral do Museu Nacional Soares dos Reis” (Revista de Artes Plásticas, 1974:37); 30 de outubro de 1986, data da publicação da Resolução do Conselho de Ministros que autorizou a Direção Geral do Património do Estado a adquirir “o imóvel conhecido por Casa de Santa Maria, ou Parque de Serralves, ou de Riba de Ave, no Porto, pela importância de 530 000 000\$” (Diário da República II Série N°251, 1986:10094-(1)); 27 de junho de 1989, data da instituição da FS no Porto que se apresentava como um estímulo para uma região culturalmente desfavorecida pela “concentração de instituições culturais nacionais na capital” (Diário da República I Série N°171, 1989:2950-(2)); e 6 de junho de 1999, dia em que foi inaugurado um museu que, com o traço de Álvaro Siza, concorria para o estatuto de museu *superstar* pois tinha um tipo de arquitetura que tornava o edifício mundialmente reconhecido pelas suas características singulares, podendo mesmo ser motivo suficiente para uma visita à FS (cf. Frey, 1998).

Antes de avançar salienta-se que, por razões óbvias, os capítulos desta mini-série não terão dimensão e densidade homogéneas.

Os marcos escolhidos são simbólicos e, por questões de coerência, considerou-se mais adequado integrar em alguns dos capítulos aspetos que, apesar de terem acontecido fora da janela temporal do marco, concorreram significativamente para a concretização de parte ou da totalidade do episódio onde estão enquadrados.

Dada a complexidade do processo de apresentação de uma entidade complexa, esta etapa do procedimento científico começou de forma exploratória com métodos que permitiram “uma abordagem penetrante [... no] objecto de estudo e, assim, encontrar ideias e pistas de reflexão esclarecedoras” (Quivy & Campenhoudt, 2005:49).

Realça-se ainda que, deliberadamente, esta estratégia se prolongou durante grande parte do processo de recolha de imagens. Para tentar cumprir os objetivos da janela-eocrã, considerou-se completamente desadequado ignorar o fora de campo das imagens que iam sendo recolhidas, tanto mais que “este espaço não visível [... mas] que lhe é imaginariamente contíguo” (Gardies, R., 2008:32) estava a influenciar o campo em tempo real. Mas também porque se revelou impossível não entrar em linha de conta com os detalhes que, de forma mais ou menos casual, se iam revelando na profundidade de campo das imagens recolhidas e que contribuíram substantivamente para a tentativa de construção de “um pensamento teórico, novo, sobre um fragmento indivisível e coerente, cujas propriedades passam a ser, também, as propriedades do próprio todo em que se inscrevem” (Grilo, 2008:21).

3.1. As comissões que abril abriu

Para se perceber a génese da FS, não se pode ignorar que, em 1974, sopravam em Portugal ventos de mudança que contribuíram substantivamente para a tentativa de construir uma “intervenção cultural institucionalmente integrada e socialmente participada” (Santos, M., 2005b:137).

A exigência de clareza aos protagonistas da informação e da cultura, ou melhor, a exigência de liberdade de produção e de acesso à informação e à cultura foi, se consideradas como integrantes do conjunto básico das liberdades cívicas das sociedades democráticas, um dos motivos que justificou o Movimento das Forças Armadas e que contribuiu para que a Junta de Salvação Nacional tenha assumido o compromisso de, através da sua ação, “garantir a liberdade de expressão e pensamento” (Spínola, 1976:29).

Sublinha-se que, apesar de tudo, é evidente que, nomeadamente no que diz respeito à liberdade de produção e difusão artística, a revolução dos cravos nem herdou um vazio de ideias e de protagonistas, nem produziu a solução para todos os problemas. Realidade que pode facilmente ser apreendida pela observação dos dois quadros que se seguem e que têm quarenta anos a separá-los.

Na década de sessenta do século XX, assistiu-se “à formação de uma nova conjuntura artística, marcada pela emergência de uma nova geração de artistas e agentes culturais e à afirmação de novas

tendências na produção artística nacional que [... refletiam] a necessidade de sintonização com as linguagens internacionais” (Melo, 2007:17).

No campo das artes plásticas ela foi potenciada pelo apoio à internacionalização proporcionado pelas bolsas atribuídas pela FCG. Neste setor assinala-se também o incremento financeiro dado ao trabalho desenvolvido em território nacional com a atribuição de um prémio para as melhores exposições realizadas na cidade de Lisboa entre os anos de 1968 e de 1972. O apoio financeiro para o prémio era dado pela SOQUIL e o conhecimento artístico e técnico provinha da secção portuguesa da Associação Internacional de Críticos de Arte, que nomeou um júri para o efeito constituído por Fernando Pernes, José Augusto França e Rui Mário Gonçalves.

Não deixa de ser sintomático do peso que as iniciativas do setor privado tiveram para combater a castração artística e cultural que se vivia antes da revolução dos cravos, que os dois exemplos escolhidos tenham sido patrocinados, respetivamente, por uma fundação e por uma empresa privada.

Num campo completamente distinto mas complementar, no final da 1ª década do século XXI podia considerar-se, sem grande margem de erro, que o modelo de gestão e de programação dos espaços culturais ainda não era uma conquista consolidada de abril. Não faltavam, em 2013, imagens no país de instalações, adaptadas, recuperadas ou construídas de raiz, que por motivos diversos, como a falta de equipa qualificada, de equipamento técnico, de orçamento ou de programa, prestassem um serviço culturalmente consistente e socialmente relevante às suas comunidades.

Na cidade do Porto, por exemplo, foi necessária uma manifestação de rua no longínquo mês de agosto de 1995 para impedir a venda do Coliseu do Porto à Igreja Universal do Reino de Deus. Na altura, a CMP juntou-se ao coro de protestos e participou nas negociações com a entidade proprietária que contribuíram para que fosse assinado um protocolo entre a CMP, a SEC, a AMP “e a Aliança UAP [...] para a constituição de uma associação sem fins lucrativos, destinada a gerir os destinos do Coliseu, denominada “Amigos do Coliseu do Porto”” (www.coliseudoporto.pt). Mas, no ano de 2006 o executivo municipal foi protagonista de um outro episódio que também é digno de registo por também estar relacionado com a política municipal no que respeita à gestão e programação de espaços culturais da cidade. Na reunião pública do executivo municipal que decorreu a 26 de julho de 2006 foi aprovada a “proposta de novas linhas de orientação, de exploração e programação para o Teatro Municipal Rivoli” (Câmara Municipal do Porto, 2006:5-6). Na sequência desta opção política, um grupo de manifestantes decidiu barricar-se, entre os dias 16 e 18 de outubro desse ano nas instalações do equipamento, provocando um conjunto de manifestações de rua nos dias seguintes contra a decisão do poder autárquico. No entanto, neste caso, a voz do povo não deve ter sido suficientemente forte pois

não impediu que, no final desse ano, se avançasse para “a concessão do Teatro Rivoli a uma entidade privada sem se acautelar, minimamente, a possibilidade de uma diversidade de espectáculos e artes” (Sá, R., 2006:5).

As reuniões, os encontros, os debates e as manifestações foram uma conquista de abril, sendo que a grande manifestação do 1º de maio de 1974 também serviu para sublinhar que a poesia estava na rua. Lamentavelmente, como a grande manifestação de 15 de setembro de 2012 o veio a comprovar muitos anos mais tarde, apesar da euforia inicial, em muitos aspetos, esta “foi uma ocasião perdida, de uma maneira terrível, talvez porque não está na natureza das coisas cumprir aquilo que o 25 de Abril prometia” (Andresen, 1986:74).

3.1.1. Comissão 1: Cultura Dinâmica

No que respeita aos diferentes setores artísticos, “com raras exceções, a acção [...] assume, desde logo, características fortemente corporativas” (Dionísio, 1993:148) inter-setores e mesmo intrasetor contribuindo, por exemplo, para, “no domínio das artes plásticas [, ...se] reeditar a polémica neo-realismo/surrealismo” (*Ibidem*:152).

Neste domínio artístico específico, salienta-se ainda que abril contribuiu para “interromper o ritmo das exposições de artes plásticas, assim como o consequente trabalho da crítica” (Melo, 2007:45), mas também para que, no primeiro 10 de junho pós-revolução, um grupo de quarenta e oito artistas se tenha reunido em Lisboa para pintar, na rua e em simultâneo, um painel evocativo da liberdade conquistada e outro grupo de artistas, escritores e intelectuais do Porto organizasse um protesto, ao jeito de cortejo satírico, para denunciar “o *satus quo* da cultura portuguesa e se [... apresentarem] como protagonistas das transformações revolucionárias a imprimir no campo das artes e da cultura do pós-25 de Abril” (Oliveira, L., 2007:60). Se a manifestação lisboeta levou a arte para a rua, tentando contribuir para a sua dessacralização através de uma aproximação entre o criador, o fruidor e o processo criativo de ambos, a manifestação portuguesa, encabeçada pelos membros da Comissão para uma Cultura Dinâmica, visou assinalar a importância de se criarem condições para que as instituições culturais em geral, e o MNSR em particular, fossem suficientemente dinâmicas e apelativas para captar novos públicos através de “um convite permanente à participação pública” (Navarro, A., 1974:3), democratizando assim o acesso à cultura.

A Cooperativa Árvore no Porto foi, no período pós-revolução, um dos locais onde decorreram uma série de reuniões de grupos mais ou menos formais com o objetivo de “discutir projectos possíveis e impossíveis, no entusiasmo efervescente de transformar o panorama da cidade (e do país)” (Gonçalves, E., 2001:279).

A Comissão para uma Cultura Dinâmica, que surgiu neste contexto, “desdobrou-se em várias subcomissões que tratavam aspectos específicos da vida cultural nortenha, conforme as especialidades dos seus diferentes membros, já exercidas e comprovadas em actuações anteriores” (Pernes, 1974:3).

A imagem do enterro simbólico do MNSR que se convoca neste 1º episódio é apenas um quadro ilustrativo dos diferentes campos de ação da Comissão para uma Cultura Dinâmica, que tinha no centro das suas preocupações questões tão dispares como a conservação do património artístico edificado, o funcionamento da televisão ou a criação de uma Universidade Popular, mas que, transversalmente, afirmava a importância de “descentralizar a nossa cultura, criando na região nortenha estruturas que a individualizem e lhe permitam contribuir de maneira mais positiva para a evolução do contexto cultural português” (Gonçalves, E., 1974:3).

Tendo em consideração que durante o denominado Processo Revolucionário Em Curso a definição de uma política para a cultura não foi uma prioridade do poder político público – não se querendo com isto afirmar que depois dele ela o foi para ele –, estavam então reunidas as condições para que a sociedade civil tomasse, como tomou, a iniciativa de promover o debate e de apresentar propostas concretas para problemas concretos.

A proposta para criação de um CAC no Porto, que mais não era do que uma ação mais estruturada para colmatar algumas das lacunas detetadas e assinaladas ao MNSR no seu funeral simbólico, é um exemplo desta vontade de ação que, não raras vezes, era voluntarista e irrealizável.

Na referida proposta, cuja implementação ficaria a cargo de Ângelo de Sousa, de Fernando Pernes, de Joaquim Vieira e de José Rodrigues, e que foi discutida no final de novembro de 1974 na Cooperativa Árvore, defendia-se a organização de uma exposição retrospectiva “da arte portuguesa do séc. XX, desenvolvida no âmbito portuense [...], que funcionasse como] ponto de partida para a criação dum “Centro de Arte Contemporânea do Norte”” (Comissão para uma Cultura Dinâmica, 1974:1). Paralelamente à exposição deveria acontecer um programa complementar que permitisse ao público um conhecimento mais aprofundado da produção estética nortenha e usufruir de atividades produzidas por outras áreas artísticas, e, antes de partir em itinerância pelo menos pela região Norte, a mostra deveria ser apresentada em Lisboa.

A pertinência da exposição poderia ser inegável, contudo o calendário apresentado era, como se veio revelar mais tarde, impossível de cumprir pois previa a inauguração da exposição a 3 de janeiro de 1975, ou seja a equipa, que seria assessorada por Etheline Rosas e por Jorge Pinheiro, tinha cinco semanas para implementar um projeto altamente ambicioso e complexo que serviria quase como um cartão de visita das potencialidades do tão ambicionado CAC. Como seria de esperar, o período

destinado à organização da iniciativa foi alargado, sendo que, seis meses depois da data inicialmente prevista e num local distinto do indicado na proposta inicial, que tinha sido a Casa do Infante no Porto, algumas das salas do MNSR, o local que serviu para tentar “activar a consciencialização do povo acerca de valores negativos da cultura portuense” (Jornal de Notícias, 1974:4), abriram-se para acolher aquele que pode ser considerado como um dos momentos estruturantes para a realização de “um projecto de ambições mais amplas em relação ao futuro [... que contribuisse, efetivamente,] para a democratização de uma cultura artística” (O Primeiro de Janeiro, 1975:5).

Mais importante que salientar algumas das fragilidades conceptuais que a exposição poderia conter e que se potenciavam com a apresentação da coletiva fora do contexto local – a exposição também esteve patente em Lisboa em novembro de 1975 –, julga-se relevante sublinhar que, apesar de ter sido organizada em muito pouco tempo, a comissão organizadora conseguiu reunir apoios financeiros oriundos das administrações central e local, bem como sensibilizar um conjunto significativo de entidades públicas e privadas para colaborarem com o projeto. Não se considera por isso que “o esforço e a boa vontade despendidos [... tenham, eventualmente, sido] aplicados um tanto em vão” (França, 1975:79), pois foi na sequência do, alegado, levantamento da arte do século XX no Porto que foi decidido criar, no final do ano de 1975, o CAC do Porto.

Na altura da criação do CAC, a direção do MNSR sublinhou claramente que a escassez financeira do museu não permitia a afetação de verbas para o centro, sendo mesmo apontadas duas entidades privadas, a FCG e a Fundação Engenheiro António de Almeida, como potenciais financiadoras do futuro centro, e que todas as atividades a desenvolver no âmbito do CAC teriam que ser previamente aprovadas pela direção do MNSR e pela tutela (*cf.* Oliveira, L., 2007).

Fernando Pernes foi a personalidade escolhida para liderar o projeto, facto que se considera particularmente significativo uma vez que, enquanto membro da Comissão para uma Cultura Dinâmica, o crítico de arte tinha participado na realização do cortejo fúnebre do MNSR, na elaboração da proposta de criação de um CAC no Porto e na organização da exposição que, entre outros, tinha como objetivo a criação do acervo inicial do eventual CAC, e que, enquanto membro da Associação Internacional de Críticos de Arte, o contestatário tinha sido indicado como delegado da associação para a comissão consultiva criada, na sequência do impacto público do cortejo fúnebre, para a atualização da coleção do MNSR com obras de arte moderna.

Não obstante as dificuldades previsíveis, era evidente que Fernando Pernes não se ia deixar intimidar pelas condições particularmente adversas de acolhimento no MNSR. Como a dificuldade aguça o engenho, a dinâmica imprimida no CAC foi tal que chegou a ser apontada como “a única

iniciativa cultural do domínio das artes plásticas [... apoiada pelo então regime democrático a] ter peso positivo no balanço do decénio” (França, 1979a:3). Uma análise, ainda que superficial, das atividades promovidas permite perceber facilmente que, “para além da multidisciplinaridade artística e da focagem no desenvolvimento contemporâneo da arte a nível nacional e internacional, [... havia] outras duas missões que o CAC preconizou: acção pedagógica e descentralização” (Oliveira, L., 2007:88).

Paralelamente à ação do CAC, “que foi, criticamente, a mais consistente no país institucional, com a regularidade da sua programação e a seriedade do seu trabalho” (França, 1997:41), desenvolveram-se outras, como a “Alternativa Zero Tendências Polémicas na Arte Portuguesa Contemporânea” (Sousa, J., 1997:55) que, com a organização e a responsabilidade crítica do multifacetado José Ernesto de Sousa, decorreu na Galeria Nacional de Arte Moderna em Lisboa com o objetivo de provocar, através da produção, difusão e fruição artísticas, “todas as consequências possíveis *nesta* sociedade, inclusivé concorrer (ainda que pouco) para transformá-la” (*Ibid.*).

Como “raros são os momentos no contexto artístico português em que a memória é resgatada do seu passado para a partir dela se estudarem situações muitas vezes esclarecedoras de um presente” (Fernandes, J., 1997:15), considera-se significativo que a FS tenha decidido, vinte anos depois e num momento muito especial da sua história, visitar aquela que pode ser considerada como uma “tentativa consciente de criação de uma situação simultaneamente estética e didáctica” (Sousa, J., 1977:53) que, em certa medida, também era, e ainda é, um dos objetivos da FS.

Salienta-se ainda que, no caso das alternativas, o zero procurava, em 1977 e em 1997 – tal como, com as devidas distâncias e com uma abordagem completamente diferente, a janela-ecriã procura em 2013 – contribuir para a criação de um silêncio que permitisse uma reflexão livre, que potenciase a construção de uma imagem pensativa, que recortasse no passado o que servisse “para a definição deste zero, desta aposta” (*Idem*, 1997:62) no futuro da criação artística, desta aposta de um futuro com políticas culturais que se queriam, e cada vez mais se querem, consistentes e consequentes.

No período pós-revolução, na corrida contra o tempo perdido para a produção de políticas culturais para um Portugal que se queria holística e transversalmente democrático, integrou momentos em que, aparentemente, se apresentavam opções que possibilitariam a organização básica do sistema, como o documento “um “Projecto Cultural” da Comissão de Cultura e Espectáculos do MFA [Movimento das Forças Armadas] subscrito por 24 individualidades” (Dionísio, 1993:151), e outras que revelavam um total descontrolo por falta de uma visão estratégica a curto, médio e longo prazos, com os próprios programas dos Governos a oficializarem, “de algum modo, com mais ou menos relutância, nas

medidas que prevêm e nos objectivos por vezes contraditórios que estabelecem, um “desvio” ao conceito habitual de cultura” (*Ibidem*:318).

As iniciativas públicas e privadas multiplicavam-se, as polémicas de várias naturezas foram sendo alimentadas por atos e omissões, e, talvez por isso, no final da década de setenta do século XX, depois de décadas de repressão, continuava sem se conseguir desenvolver um projeto consistente para a criação de um verdadeiro museu de arte moderna em Portugal.

Apesar de começar a ser publicitada a intenção da FGC desenvolver tal projeto e de o Centro Nacional da Cultura ter tomado a iniciativa de promover um encontro, no 2º semestre de 1979, para debater o assunto, a realidade é que a administração central há décadas que se revelada incapaz, por opção, negligência ou incompetência, de desenvolver “uma ideia muito simples e muito provavelmente eficaz: a criação de um museu de arte moderna (internacional) cujo fundo seria obtido por empréstimo-depósito a longo e médio prazos (e renovável com substituição periódica de peças)” (França, 1979b:3).

3.1.2. Comissão 2: Museu Nacional de Arte Moderna do Porto

Para colmatar a falha detetada, o secretário de Estado da Cultura Hélder Macedo do V GC, que esteve em funções menos de cinco meses, decidiu dar um passo fundamental para resolver a situação e decidiu, em boa hora, criar a “comissão organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna do Porto” (Diário da República II Série N°269, 1979:7192), cuja localização estava relacionada com a “necessária descentralização (e para não concorrer o Centro de Arte Moderna da Fundação Gulbenkian, depois criado mas já então falado)” (França, 1986:3).

Não obstante tentar responder positivamente a uma necessidade há muito sentida, a realidade é que o despacho de Hélder Macedo enfermava de um equívoco que, como se vai ver, ainda persistia em 2013: a existência no Porto em 1979 “de um centro de exposições de arte moderna, nas instalações do Museu Nacional Soares dos Reis, cujas actividades atingiram apreciável desenvolvimento, [... considerando-se por isso] prioritário assegurar [...] a execução de medidas tendentes à publicação das disposições legais para a institucionalização do Museu Nacional de Arte Moderna do Porto” (Diário da República II Série N°269, 1979:7192).

A administração central, deliberada ou acidentalmente, refere-se, no despacho publicado a 21 de novembro de 1979, de forma indefinida ao CAC e, ao não aplicar explicitamente a designação oficial do centro, cuja atividade visava contribuir para o desenvolvimento do pensamento contemporâneo a partir de um contacto com a modernidade, aproveita implicitamente a oportunidade para, pelo menos aparentemente, se propor atingir dois objetivos: 1) criar um museu de arte moderna; e 2) arranjar novas instalações para o CAC cuja permanência no MNSR era encarada, por todos os envolvidos, como

uma situação provisória nomeadamente devido às limitações evidentes do Palácio dos Carrancas para albergar duas coleções – a já existente no MNSR e a que se pretendia construir no âmbito do CAC. Outro aspeto que também é significativo é que três dos seis elementos que integravam a comissão estavam diretamente relacionados com o MNSR e com o CAC, e que o apoio técnico e administrativo aos trabalhos da comissão deveria ser assegurado pelo MNSR.

Tendo em consideração que, desde 1977, Fernando Pernes alertava para a necessidade de transferir o CAC para outras instalações e que recorrentemente não foi ouvido pela tutela, não se estranha que o crítico de arte tenha decidido apresentar, em junho de 1980, a sua demissão da direção do CAC. Tanto mais que o crítico de arte integrava, desde novembro de 1979, a comissão organizadora do MNAMP, tendo mesmo, na 1ª reunião da comissão que decorreu a 13 de novembro de 1979 em Lisboa, sido nomeado como delegado executivo da mesma e indigitado para futuro 1º diretor do MNAMP.

Considera-se ainda importante convocar algumas imagens do 1º relatório de atividades da comissão organizadora do MNAMP, apresentado em 1980 e que pode ser consultado nos arquivos do MNSR, pois podem ser portadoras de sinais importantes sobre o futuro que se estava a construir.

O relatório da comissão organizadora do MNAMP foi redigido em papel timbrado do CAC levando a crer que, mais importante que a designação que se poderia dar ao projeto, era construir um projeto que, independentemente da catalogação, contribuísse para conservar, angariar e divulgar o património artístico da modernidade portuguesa mas também para apoiar “novas manifestações estéticas de âmbito nacional e internacional” (Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna, 1980:5). No relatório é dito de forma clara que o MNAMP era uma consequência lógica do trabalho desenvolvido pelo CAC e, por isso, era o herdeiro legítimo do trabalho desenvolvido pelo CAC que deveria cessar atividades aquando da concretização efetiva do MNAMP – este item incluído no conjunto de propostas de atuação apresentado pela comissão organizadora não se concretizou uma vez que a demissão de Fernando Pernes do CAC acabou por ser sinónimo da cessação de atividades por parte do CAC. E, quanto à natureza jurídica do futuro MNAMP, no relatório era sugerida a análise das bases legais para a constituição de uma “Fundação de apoio ao Museu Nacional de Arte Moderna, através da qual se procurarão obter fundos de diversas entidades proeminentes da vida económica da cidade do Porto, e revertíveis em aquisições de obras de arte” (*Ibid.*).

Pese embora as inegáveis vantagens que a criação da comissão organizadora do MNAMP possibilitou na altura, nomeadamente a aquisição, em novembro de 1979, de um conjunto de

cinquenta e sete obras para a coleção permanente do futuro museu, a verdade é que os problemas não cessaram.

Por um lado havia dificuldades financeiras evidentes para a concretização do projeto a curto prazo. De tal forma que, no final de 1979, foi promovido um encontro entre o secretário de Estado da Cultura Hélder Macedo, Fernando Pernes, da comissão organizadora do MNAMP, e José Azeredo Perdigão, da FCG, com o objetivo de solicitar a esta última um apoio financeiro para o projeto cultural estatal. Em 1982, uns Governos mais tarde, um secretário de Estado da Cultura chegou a afirmar que, mais importante que arranjar um espaço para o MNAMP era “a sua criação legal [... uma vez que sem essa se tornava] impossível, por exemplo, doar um imóvel para o funcionamento do museu” (Pinho, A., 1982:9), e Fernando Pernes, nesta lógica de tentar viabilizar o projeto com recurso a bens ou verbas oriundas do setor privado, avançou com a ideia da criação da Associação Pro-Arte Porto que visava mobilizar a sociedade civil para se associarem financeiramente a um “empreendimento sociocultural de incalculáveis consequências” (Pernes, 1982:30).

Por outro lado, observavam-se constantes avanços e recuos no que dizia respeito à localização do futuro museu. Em determinada fase do processo decidiu-se que ele deveria situar-se, inicial e provisoriamente, na Casa de Ramalde para, a médio prazo, ser transferido para o Mercado Ferreira Borges. Como é do domínio público, essa hipótese nunca se concretizou e a situação só foi desbloqueada, dez anos depois da criação do CAC e sete anos depois da constituição da comissão organizadora do MNAMP, com o recurso a uma solução que foi colocada pela 1ª vez em cima da mesa no ano de 1982 quando se teve conhecimento de que os proprietários da Casa de Santa Maria estavam interessados em alienar a propriedade.

E, por outro lado ainda, a instabilidade governativa que era uma constante na altura, aliada a uma falta de vontade política para avançar efetivamente com a concretização do MNAMP, podia ser facilmente e recorrentemente utilizada como alibi para a inoperância política que frequentemente se observa neste setor de ação governativa e que este caso em particular ilustra de forma paradigmática. Considera-se por isso inegável que, entre outros, o facto de, entre o Governo de Maria de Lurdes Pintassilgo, que lançou a 1ª comissão instaladora, e o 1º Governo de Aníbal Cavaco Silva, que, através da ação da sua secretária de Estado da Cultura, se revelou fundamental para o relançamento do projeto, ter havido quatro Governos Constitucionais pode ter contribuído para o proliferar de exemplos de estagnação e de impasses que foram provocando o adiamento sucessivo do MNAMP.

Relembra-se, a título meramente ilustrativo, que a comissão criada no final de 1979, que não tinha prazo de validade, deu o seu trabalho por concluído em março de 1981 e que, nessa altura, propôs a

sua extinção e a nomeação de uma comissão instaladora para desenvolver e implementar as ações propostas conducentes à concretização do MNAMP. Todavia, como o despacho do secretário de Estado da Cultura António Manuel Braz Teixeira que determinava a constituição da nova comissão nunca chegou a ser publicado em Diário da República, instalou-se quase como que um vazio legal que só terminou com a constituição, em novembro de 1985, de uma 2ª comissão organizadora que se deveria dissolver “automaticamente após a produção dos elementos [... solicitados], nunca devendo exceder a sua actividade por um prazo superior a 90 dias” (Diário da República II Série N°293, 1985:11995).

3.1.3. Comissão 3: Museu Nacional de Arte Moderna

A comissão criada por Teresa Gouveia em 1985 integrava cinco elementos, quatro dos quais repetentes da comissão constituída em 1979, reiterava a designação do museu a instituir retirando unicamente a referência à cidade do Porto, e cumpriu, tal como a comissão que a precedeu, os objetivos para que foi criada mas, desta feita, o parecer elaborado teve consequências práticas.

José Augusto França, que integrou as duas comissões, finalizou, no dia em que o despacho n° 150/85 foi publicado em Diário da República, um documento de trabalho sobre a fixação do programa do MNAM alertando, nomeadamente, para o facto de o museu dever “ter um acervo representativo das correntes estéticas definidas em Portugal desde 1910 até à actualidade, no quadro da chamada “arte moderna”” (França, 1985:1). O conteúdo deste brevíssimo documento de duas páginas foi, com toda a certeza, fruto de uma reflexão por parte do historiador e crítico de arte, por isso a designação escolhida para definir o arco temporal das obras de arte do futuro museu serviria, eventualmente, para assinalar que os conceitos poderiam não estar a ser aplicados de forma muito rigorosa, tanto mais que no 2º ponto era sublinhada a importância de “classificar o referido acervo em termos científicos” (*Ibid.*).

A 23 de fevereiro de 1986, a comissão deu por concluído o seu trabalho com a elaboração e entrega à tutela do seu parecer final. Do parecer da comissão, que incluía uma menção clara às conclusões da comissão criada para o MNAMP que deveriam ser tidas em conta no desenvolvimento do futuro MNAM e um esboço prévio das linhas gerais de um programa possível, construído a partir do documento de trabalho de José Augusto França, que só poderia ser fixado em definitivo pelo futuro diretor do MNAM, salienta-se as considerações tecidas sobre a coleção e a localização das instalações do futuro MNAM. Quanto à coleção, era proposta a implementação de uma política de aquisições que apostasse na construção de um núcleo de obras contemporâneas que pudesse “vir a desempenhar no futuro uma linha preponderante e definitiva do acervo” (Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna, 1986:6) do museu. Sobre a localização das instalações, apesar de serem apresentadas várias hipóteses possíveis, algumas viáveis mas desaconselhadas e outras inviáveis, era identificado,

de forma inequívoca, que o Parque de Riba de Ave, vulgo QS, reunia as condições mais adequadas ao projeto que se pretendia criar e, por isso, era considerado como “o lugar ideal para o museu” (*Ibidem*:9).

Com o parecer em cima da mesa, a SEC tinha a argumentação que necessitava para efetuar todas as diligências possíveis e necessárias, a nível das administrações central e local bem como junto da sociedade civil, para transformar, finalmente, um reiterado plano de intenções de criar o MNAM no Porto num plano de concretizações que previa a instalação de um MAM na cidade invicta.

Tal como em 1981, no ano de 1986 houve, pelo menos, um documento legislativo relacionado com a criação do MAM que acabou por não ser publicado em Diário da República. No despacho n° 28 de 1986 a SEC solicitava ao Instituto Português do Património Cultural que procedesse, até 31 de agosto de 1986, ao levantamento exaustivo das obras de arte do século XX existentes em todos os serviços públicos da administração central para que depois fosse possível identificar as que poderiam passar a integrar o acervo do futuro museu. Mas, em contrapartida, houve outros documentos legislativos que foram publicados e que se revelaram fundamentais para o sucesso da estratégia desenhada para a implementação do MAM.

A publicação da lei n° 9 de 1986, autorizava o Governo “a rever os incentivos fiscais de apoio à criação, acção e difusão cultural” (Diário da República I Série N°99, 1986:1024-(60)) e criou a janela de oportunidade para a publicação do decreto-lei 258 de 1986, no qual se afirmava que não devia “competir exclusivamente ao poderes públicos o apoio financeiro à criação, à acção e à difusão cultural, já que, neste domínio, especial responsabilidade pertence a toda a comunidade” (Diário da República I Série N°197, 1986:2251) e que, a então recente integração na Comunidade Económica Europeia, tornava imperioso preservar e afirmar a identidade cultural portuguesa afigurando-se, por isso, “necessário criar condições capazes de permitir aos particulares apoiar decididamente a criação cultural portuguesa e um melhor e mais amplo conhecimento, pelos Portugueses, da sua própria cultura” (*Ibid.*).

Durante todo o processo de lançamento das bases para a efetivação do projeto, Teresa Gouveia não enjeitou responsabilidades nem desaproveitou oportunidades para captar atenção para um projeto que, fruto das potencialidades do espaço selecionado para a sua implementação, já não podia ser só um museu. O MAM foi-se transformando num projeto cultural mais amplo que ia, forçosamente, ganhando ambição, dimensão e complexidade e por isso, aquando da apresentação do decreto-lei 258 de 1986 no Palácio da Bolsa no Porto, a secretária de Estado da Cultura não hesitou em associar “um

programa legal (abstracto) à materialização de um projecto cultural [concreto] que requeria estatutariamente a contribuição de entidades privadas” (Oliveira, L., 2007:158).

Não se pode esquecer que o relançamento do projeto do MAM aconteceu numa altura em que a adesão à Comunidade Económica Europeia significava “um salto histórico no plano do desenvolvimento e da sua auto-confiança, instalando-se noutra patamar económico, sem paralelo com o anterior, num dos pólos de maior progresso económico, científico e tecnológico do Mundo” (Soares, 2005:2).

Por conseguinte, doze anos depois do enterro simbólico do MNSR, parece que estavam reunidas as condições para debelar os problemas recorrentes até então. Havia um parecer desenvolvido por especialistas de inquestionável competência científica e técnica que justificava a pertinência e adequação da criação de um MAM na cidade do Porto. Havia a escolha de um local que parecia consensual para a implementação do museu. Havia recursos financeiros oriundos da Comunidade Económica Europeia que poderiam ser canalizados para o projeto. Havia instrumentos legais que poderiam potenciar o financiamento do MAM por parte de instituições privadas. E, acima de tudo, havia vontade política.

3.2. A aquisição que se impunha

A 30 de outubro de 1986 foi publicada em Diário da República a resolução do Conselho de Ministros que viabilizou a assinatura, numa sessão que decorreu no dia seguinte no Porto e que contou com a presença de altos representantes do Estado, do contrato de promessa de compra e venda de uma propriedade que permitia responder positivamente “a uma antiga aspiração [da região], legitimada e imposta pela qualificação cultural e produção artística [...], bem como] criar um tipo de museu eminentemente aberto, com fruição de espaços verdes, permitindo ainda beneficiar, sob o ponto de vista cultural e até paisagístico, uma cidade que não deve perder as suas caracterizações culturais” (Diário da República II Série N°251, 1986:10094-(2)).

3.2.1. Um modelo que se queria como modelo

Não obstante o papel fundamental que a administração central teve na concretização de um MAM no Porto, ou melhor que teve na concretização do projeto que permitiu a criação da FS e do MACS, é inegável que, a partir do momento em que se percebeu que havia vontade política para tirar, de forma consistente, o projeto do MNAMP da gaveta, a administração local começou a desempenhar, mais veementemente, o papel que lhe estava destinado.

A convocação do poder público local para integrar o processo de implementação do MAM foi realizada de forma muito objetiva na altura do resgate, no ano de 1985, do projeto do conjunto dos que eram sucessivamente adiados pelos sucessivos responsáveis pelo poder público.

Numa visita efetuada à cidade do Porto no período que mediou a assinatura do despacho de constituição da 2ª comissão organizadora do referido museu e a sua publicação em Diário da República, a então secretária de Estado da Cultura alertou que a concretização do projeto dependia obviamente do “empenho das forças vivas da cidade, nomeadamente a Edilidade local” (Gouveia, 1985:5). Face ao repto lançado e à consciência de que desta vez era de vez, ainda o estado não tinha tomado posse efetiva da QS e já o executivo municipal do Porto se apressava a enviar uma missiva a Teresa Gouveia com as linhas gerais de uma proposta, desenvolvida por João Vieira de Castro, para um possível modelo de organização institucional do futuro museu.

Não sendo a protagonista desta longuíssima metragem, a realidade é que a CMP teve um papel imprescindível para a viabilização do projeto, nomeadamente no que se refere à mobilização inicial de alguns agentes locais e regionais, mas também como membro financiador do fundo que, posteriormente, foi criado para a aquisição de obras de arte para o museu. Julga-se que não é necessário sublinhar que, nesta produção cujo processo incluiu alguns contornos *kafkianos*, a administração central também não deve ser considerada como protagonista uma vez que esse papel foi desempenhado de forma reiterada pela sociedade civil que viu, durante largos anos, no crítico Fernando Pernes o seu mais ilustre representante.

O modelo proposto pela CMP passava pela criação “de uma fundação com fins culturais e artísticos, fruto da acção conjunta do Estado e de um grupo significativo de entidades privadas, [... que permitisse a prossecução] de um ambicioso projecto cultural [... que funcionasse como] um verdadeiro centro de educação estética permanente a partir da arte do nosso tempo” (Vallada, 1986:¶2).

A criação de fundações em Portugal não era, no ano de 1867, uma novidade uma vez que no código civil de 1867 já se legislava sobre a atividade a exercer pelas, então, denominadas *peçoas moraes* que integravam “as associações ou corporações temporárias ou perpétuas fundadas com algum fim ou por algum motivo de utilidade pública e particular conjuntamente, que nas suas relações civis representem uma individualidade jurídica” (Ferreira, J. D., 1870:60).

Realça-se que no século XIX a individualidade jurídica implicava “a idéia de reunião de individuos com fim commum, [...] permanente ou temporário, [... com duração] limitada ou illimitada, [... com objeto] particular ou público” (*Ibid.*) e que só as *peçoas moraes* criadas “por tempo illimitado [... ou as que, criadas por tempo limitado, não tivessem] por objecto interesses materiaes” (*Ibidem*:63) é que

poderiam adquirir, a título oneroso ou gratuito, bens imobiliários. Apesar de a carta de lei de 1867 ser muito sintética no que às *peças moraes* diz respeito, a verdade é que a aprovação do novo código civil no ano de 1966 não foi aproveitada para aprofundar convenientemente o articulado referente às fundações uma vez que, apesar de Ferrer Correia defender na altura “uma regulamentação pormenorizada das fundações, [o] certo é que vingou a tese defendida por Marcelo Caetano, segundo a qual não seria vantajoso descer a pormenores do estatuto legal das fundações, limitando-se a regulamentação das fundações à sua instituição e à sua extinção” (Tribunal de Contas, 2011:5).

Mas não se pense que a falta de vontade do poder legislativo para clarificar convenientemente o fenómeno fundacional português é um sintoma do Estado Novo, pois foi necessário esperar pelo ano de 2012 para que, com a publicação da “Lei n.º 24/2012 de 9 de julho [que] Aprova a Lei-Quadro das Fundações e altera o Código Civil, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47 344, de 25 de novembro de 1966” (Diário da República I Série N.º 131, 2012:3550), fosse finalmente desenvolvida regulamentação detalhada sobre as pessoas coletivas que, não tendo fins lucrativos, são dotadas de “um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social” (*Ibid.*).

Não obstante a possibilidade legal, mais ou menos profunda, sobre a instituição de fundações em território nacional, a realidade é que diversos fatores concorreram para que esta não fosse uma prática muito comum em Portugal até final da década de setenta do século XX.

O censo realizado às fundações no ano de 2012, na sequência da “Lei n.º 1/2012 de 3 de janeiro” (Diário da República I Série N.º 2, 2012:21-23), não é equívoco e permite concluir que a instauração da democracia e a publicação do “Decreto-Lei 258/86 de 28 de Agosto” (Diário da República I Série N.º 197, 1986:2251-2252) podem ter contribuído significativamente para que, a partir da década de noventa do século XX, se tenha observado um aumento exponencial do número de fundações existentes em Portugal.

A análise das fichas de avaliação do referido estudo – que sintetizavam os resultados da aplicação de um inquérito, de preenchimento obrigatório, que foi enviado a um universo composto por “cerca de 831 fundações” (Secretaria de Estado da Administração Pública, 2012:10), que foi desenhado pelo grupo de trabalho coordenado pela Inspeção Geral de Finanças e que visava a implementação de “um modelo de avaliação assente nos critérios da pertinência/relevância, eficácia e sustentabilidade” (*Ibid.*) – permite concluir que: 1% das cento e noventa fundações que, no conjunto das que responderam com dados suficientes para serem validados, não eram instituições particulares de solidariedade social foi criado na 1ª metade do século XX; 4% desse grupo de instituições foi instituído nas décadas de cinquenta e de sessenta; 13% foi fundado nas décadas em que foi instaurada a democracia e em que

Portugal concretizou o processo de adesão à Comunidade Económica Europeia; e os restantes 82% foram criados nos vinte anos que antecederam o estudo censitário.

De entre as mais de vinte fundações que foram criadas na década em que foi instituída a FS, salienta-se, por razões que estão diretamente relacionadas com a protagonista da janela-ecrã, a concretização daquela que “começou por ser apenas uma ideia, um projecto: criar um agente que pudesse ajudar a promover o progresso do País, principalmente através da cooperação entre entidades americanas e portuguesas” (Machete, 2010:9).

A Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, instituída a 20 de maio de 1985 pelo Estado português enquanto instituição de direito privado e utilidade pública, pretendia nessa altura, e ainda pretendia em 2013, “contribuir para o desenvolvimento económico e social de Portugal através da promoção da cooperação científica, técnica, cultural, educativa, comercial e empresarial entre Portugal e os Estados Unidos da América” (Diário da República I Série N°115, 1985:1351). Para atingir esses fins, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento foi dotada de “um fundo inicial próprio de 38 milhões de dólares americanos, resultante da cooperação com o Governo dos Estados Unidos da América [aos quais deveriam ser acrescidas] futuras contribuições do Governo Português de proveniência idêntica” (*Ibid.*), sendo que, “desde 1992, vive exclusivamente do rendimento do seu património” (www.flad.pt).

Julga-se que não são necessários mais argumentos para se perceber que, neste universo fundacional, poucas serão as instituições que foram criadas com o espírito “do pensamento generoso [... do] súbdito britânico Calouste Sarkis Gulbenkian, cuja herança [... encerrava] os mais nobres objectivos de solidariedade humana [..., permitindo que] se desenvolvesse benemerente actividade no campo da assistência [... e que] que se iniciasse e prosseguisse esforço generalizado no plano da cultura, em sua expressão educativa, artística e científica, proporcionando para tanto os indispensáveis recursos” (Diário da República I Série N°150, 1956:1097). Ou de António Sommer Champalimaud que destinou 73% da cota disponível da sua herança “para a instituição da Fundação [D. Anna de Sommer Champalimaud e Dr. Carlos Montez Champalimaud], que tem “por objecto e finalidade o desenvolvimento da actividade de pesquisa científica no campo da medicina”” (Fundação D. Anna de Sommer Champalimaud e Dr. Carlos Montez Champalimaud, 2007:2).

Regressando à proposta caucionada por Paulo Vallada, diga-se que, em abono da verdade, ela tinha recuperado muitas das linhas orientadoras do programa apresentado para o MNAMP em 1980.

Na carta assinada pelo então presidente do executivo municipal, defendia-se que o museu a criar deveria ser um centro irradiador e potenciador de “relações didácticas e estimulantes [... entre as

diferentes] formas de expressão [artística] complementares mas [... frequentemente] separadas” (Pernes, 1980b:¶5). Ou seja, deveria ser criado um equipamento cultural com uma filosofia inspirada no equipamento criado em Paris na década de setenta do século XX que se assumia como um centro cultural pluridisciplinar de um tipo inteiramente novo (*cf.* www.centrepompidou.fr) e que levou a que “diversos museus subsequentes [... tenham optado por adoptar a designação de centro] para indicar uma abrangência/alargamento das actividades do museu tradicional” (Oliveira, L., 2007:127).

No modelo proposto para a natureza institucional do MAM percebe-se claramente a adaptação das propostas para a criação da “Fundação de Apoio ao Museu Nacional de Arte Moderna, com base legal já definida que [... previa] a congregação de múltiplas entidades ou personalidades de diversos sectores económicos e da vida intelectual” (Pernes, 1980b:¶7), e que, em 2013, continuava a ser apresentado em Portugal como um caso ímpar de sucesso de articulação entre os setores público e privado na área da cultura.

Não obstante a proposta apresentada pelo município do Porto não poder ser considerada inédita, ela deve ser considerada como inovadora pois, finalmente, foi iniciado o processo de incorporação de uma novidade numa realidade existente com o objetivo de a transformar positivamente através da implementação de uma mudança nas suas estruturas ou operações (*cf.* Navarro, R., 2000).

A inovação, tal como é entendida em toda a janela-ecrã, não reside, obrigatoriamente, no facto de se inventar uma mudança, ela pode passar pela adaptação de soluções conhecidas e testadas em contextos concretos para os implementar em contextos em cujas práticas não se observa essa solução e que, por isso, não faz parte do património do contexto a inovar. Relembra-se que a noção de novidade é relativa pois não é sinónimo de invenção e deve ser analisada em função do indivíduo ou do contexto em que é implementada. De realçar ainda que a relatividade da novidade também se refere à sua efemeridade, pois a partir do momento em que é incorporada e integrada no dia-a-dia do inovado, a novidade deixa de o ser para se tornar algo de rotineiro que, em última instância, corre o risco de, mais tarde, deixar de fazer sentido e por isso pode ser considerada como desadequada, necessitando, por isso, de um novo processo de inovação para alterar e mudar novamente a realidade.

E é também por isso que, com este enquadramento, a FS é particularmente interessante enquanto objeto de estudo pois, desde a sua génese, tem procurado ser inovadora na forma como encara e aborda o seu papel de intervenção artística e social, ou seja na maneira como procura ir atualizando e adaptando às novas realidades a sua forma de fazer política cultural.

Apesar de o modelo fundacional já estar em cima da mesa desde 1980, a verdade é que, nem a criação pela administração central da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, nem o facto

de o então presidente do executivo municipal do concelho do Porto ter reforçado a importância de se criar uma fundação para gerir o futuro MAM, foram considerados argumentos suficientes para se avançar, sem uma ponderação conveniente, para a redação dos estatutos da entidade a criar, tanto mais que havia a intenção de implementar, em Portugal, um modelo de participação inovador que passasse pela integração efetiva da sociedade civil no processo de construção de um projeto cultural consistente e conseqüente promovido em parceria com o setor público.

A SEC solicitou projetos de estatutos a vários juristas para observar as diferentes possibilidades para definir “as obrigações e participações de cada uma das partes na futura fundação, a constituir com capitais provenientes de empresas privadas” (Expresso, 1987:9). Mas também efetuou a análise de alguns modelos internacionais, como o da Fundación para el Apoyo a la Cultura criada em Espanha em março de 1986 por um grupo de cinquenta empresários que reuniram as verbas financeiras necessárias para a recuperação de uma obra de Goya e que acabou por ser transformar no ato fundador de um verdadeiro centro de apoio e de promoção da cultura (*cf.* Cecília, 1986).

Esta iniciativa da administração central estava em linha com as opções políticas inscritas no IV capítulo do programa do X GC, onde, na secção das ações conducentes à valorização dos recursos humanos, que integrava as linhas orientadoras da política cultural, era possível identificar claramente o objetivo de “acelerar o processo conducente à concretização do previsto Museu de Arte Moderna que deverá albergar as colecções existentes no Estado e prosseguir a abertura às novas tendências de criação artística” (Programa do X Governo Constitucional, 1986:62).

Realça-se que há um conjunto de evidências que revelam que, neste caso, o poder central atuou de forma diligente e empenhada para tentar realizar o que proclamou.

Em novembro de 1986, o presidente do Instituto Português do Património Cultural deu uma instrução de serviço para “que se reiniciasse “imediatamente as diligências necessárias à classificação do Parque de Serralves”” (Oliveira, L., 2007:154) tendo em conta as múltiplas particularidades que a propriedade encerrava como a riqueza paisagística, que integrava elementos tão distintos como um lago ao estilo romântico e um jardim com a assinatura de Jacques Gréber, bem como o edifício dedicado à habitação cujo projeto contou com a participação de “prestigiados arquitectos e decoradores franceses dos anos 20-30, dos quais se destacam Charles Siclis, Edgar Brandt, Jacques-Emile Ruhlmann, Alfred Porteneuve e René Lalique” (Loureiro, 2004a:30).

No ano de 1987 foi produzido um despacho conjunto da SEC e da Secretaria de Estado dos Assuntos Fiscais através do qual foi “reconhecido o manifesto interesse cultural de todas as contribuições para a constituição e funcionamento [da FS]” (Diário da República II Série Nº3,

1988:68), concorrendo para que, a partir desse momento, estivessem reunidas as condições legais para a concessão de incentivos fiscais a todas as pessoas singulares e coletivas que pretendessem apoiar a fundação a instituir na QS.

Entre as duas evidências convocadas para sublinhar o empenho da administração central na concretização de uma medida específica do programa de Governo, convoca-se ainda aquela que contribuiu para assegurar a administração da QS.

3.2.2. A derradeira comissão

Em dezembro de 1986 a SEC nomeou uma comissão, a derradeira antes da criação da FS, que, apoiada pela sua delegação do Norte, deveria administrar a propriedade até que estivesse definida a estrutura da instituição que contemplaria um “Museu de Arte Moderna, mas também, a prazo, [...] outros equipamentos [...] de forma a] multiplicar as possibilidades de fruição cultural que aquele espaço [comportava]” (Diário da República II Série N°12, 1987:559).

Para além de Fernando Pernes, que se manteve como o único denominador comum de um enredo iniciado em 1974 com o cortejo satírico, a CAQS integrava mais dois elementos, a então mestre em arquitetura paisagista Teresa Andresen e o então vice-governador civil do Porto Jorge Araújo. Ou seja, a comissão foi constituída por dois especialistas independentes nas áreas que se pretendiam aprofundar com o projeto aos quais se juntou um membro que, não sendo especialista em nenhuma das áreas mencionadas, poderia ficar eventualmente, na distribuição de funções dentro da comissão, com as responsabilidades administrativas, de, em representação do Estado, sensibilizar as entidades públicas e privadas para aderirem ao projeto, funcionando quase como um garante de que os interesses do Estado seriam devidamente acautelados.

Como facilmente se percebe, a relação entre a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, cujos membros do conselho diretivo são designados pelo chefe do Governo, que iniciou logo no 1º ano de atividades o processo de criação de uma coleção de arte contemporânea portuguesa cujo acervo contava, no ano de 2013, com mais de mil obras, e a FS, cujo impulso decisivo para a concretização de uma necessidade identificada e reivindicada insistentemente pelo setor privado surge fruto da vontade do poder público, era praticamente inevitável dada a proximidade temporal das suas institucionalizações e o papel que a administração central assumiu nos dois processos.

O processo de criação da coleção da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, a coleção do Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão cujas primeiras aquisições ocorreram no final da década de cinquenta do século XX, e o acervo de alguns dos espaços museológicos dependentes da SEC, como o do MNAC e o do MNSR, obrigaram a que a CAQS tivesse que fazer um levantamento do

que havia em Portugal no que dizia respeito às artes moderna e contemporânea e, em função desse diagnóstico, identificar o que, estando em posse de organismos do Estado, se justificava transferir para o acervo do futuro museu e o que seria pertinente, e possível dadas as limitações orçamentais, adquirir para o MAM.

Na sequência da análise efetuada, a CAQS considerou que as aquisições deveriam, por um lado, centrar-se na produção artística contemporânea, no sentido convencional do termo, ou seja, no que os artistas estavam a produzir no arco temporal em que o MAM estava a ser criado, e, por outro lado, que, longe da ideia inicial de criar um museu representativo da produção artística nortenha, o acervo do MAM deveria romper as fronteiras, regionais e nacionais, procurando incluir obras representativas da produção internacional pois “um museu apenas português [... seria,] com a aceleração da circulação e informação mundiais, um projecto provinciano e um factor de isolamento prejudicial à própria criação artística” (Pernes, 1986:42). Quanto a este último aspeto, a CAQS assinalou a importância de se observar uma articulação efetiva entre as políticas de aquisições de obras internacionais desenvolvidas pelo MAM e pelo Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão.

Paralelamente à definição das linhas orientadoras do programa do MAM, que permitiriam encetar os esforços para a constituição do acervo, a CAQS tinha, entre outras, a tarefa de reunir as condições para abrir ao público, com a celeridade que o arrastar do processo de criação de um MNAM ao longo de mais de uma década obrigava, as portas de um espaço que, mais tarde, conseguiu transformar-se em um dos mais dinâmicos pólos dinamizadores da divulgação e promoção da arte contemporânea em Portugal (*cf.* Fernandes, J. M., 2004).

3.2.3. O início no cenário disponível

Fruto do trabalho desenvolvido em múltiplas frentes, foram necessários menos de seis meses para que a CAQS conseguisse reunir as condições necessárias para abrir a CasS, como comumente se passou a designar o equipamento até à institucionalização da FS, ao público começando assim a cumprir-se o desígnio de animar o edifício principal da QS “através da instalação de um núcleo permanente de colecções do futuro museu e de exposições e outras manifestações culturais” (Diário da República II Série N°12, 1987:560).

Às dezassete horas da última sexta-feira do mês de maio do ano em que um dos protagonistas culturais da revolução de abril de 1974 faleceu vítima de uma doença neurodegenerativa, o então primeiro-ministro Aníbal Cavaco Silva inaugurava a exposição com as mais recentes “Obras doadas e cedidas para o futuro Museu Nacional de Arte Moderna” (Casa de Serralves, 1987a).

De entre os múltiplos quadros que poderia ser interessante focar a partir deste momento simbólico que contribuiu, pelo menos, para uma espécie de revolução cultural na região Norte de Portugal e que foi fruto de um passo decidido de um grupo de ativistas culturais que não acertavam com o cismar do palácio nem ouviam a flauta da penumbra (*cf.* Andresen, 2004a), vão salientar-se sinteticamente três imagens.

Em 1º lugar, sublinha-se que, independentemente dos méritos artísticos da iniciativa, o ato inaugural da CasS pode ter funcionado, também, como uma grande operação de charme do poder político público, que lançou decisivamente o projeto, para com o poder económico privado que o poderia financiar. Basta fazer uma leitura na diagonal de alguns artigos publicados na imprensa local e nacional no final de maio de 1987 para se perceber que a lista de convidados para a sessão oficial de abertura incluía “sobretudo pessoas ligadas ao comércio e indústria da Região Norte” (Jornal de Notícias, 1987:11) e que a então secretária de Estado da Cultura não se coibia de afirmar publicamente que andava à procura de mecenas para o MAM (*cf.* Expresso, 1987).

Em 2º lugar, relembra-se que a exposição inaugural da ação da CAQS, que integrava obras produzidas na década de oitenta do século XX, ampliava a imagem anterior pois permitia perceber claramente que uma das estratégias de desenvolvimento da coleção do MAM e, eventualmente, do próprio projeto do MAM passaria pelo estabelecimento de parcerias com instituições privadas – o título da exposição não era equívoco e revelava, implicitamente, a importância dos privados na viabilização do projeto dando-lhes o protagonismo ao desenvolver um projeto expositivo de qualidade com obras que não tinham sido adquiridas pela CAQS, ou seja com obras que tinham sido oferecidas ou emprestadas pelo setor privado –, o que foi sendo reforçado por alguma da programação desenvolvida durante o período de vigência da CAQS, na qual é possível identificar exposições organizadas, por exemplo, a partir da coleção particular de Jaime Isidoro, da coleção da União de Bancos Portugueses, ou das obras selecionadas para o Prémio Jovem Escultura Unicer.

E em 3º lugar, uma análise das atividades promovidas com a chancela da CasS durante o período que mediou a aquisição da QS e a criação da FS permite perceber, por um lado, e como é natural num projeto que é disponibilizado ao público numa altura em que ainda está em processo de construção, que foram desenvolvidas algumas experiências programáticas inconsequentes, de que a realização da “Exposição Nacional de Arte Moderna: Prémio Amadeo de Souza-Cardoso” (Casa de Serralves, 1987b) pode ser um exemplo paradigmático pois a CAQS resgatou uma iniciativa do Estado Novo destinada a distinguir artistas promissores com um prémio que evocava um dos mais importantes artistas do 1º modernismo português, o que pode revelar alguma indecisão na definição do programa do MAM; e, por outro lado, indicadores diversos de uma afirmação veemente da intenção da CAQS pretender contribuir

para a construção de um museu moderno com uma ambição internacional assente em uma visão multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar dos centros de criação, produção e difusão artística contemporâneos.

O MAM procurou, desde a sua génese, afirmar-se como um museu moderno que não tivesse medo de se colocar a par de algumas das mais importantes instituições congéneres a nível nacional e internacional: como a Association Française D`Action Artistique e a FCG que organizaram a exposição “9 Artistas Franceses” (*Idem*, 1987c) que esteve patente na CasS em dezembro de 1987; ou como o Museu de Arte Contemporânea de Los Angeles e o Stedelijk Museu de Amesterdão que organizaram a exposição “The Arts for Television” (*Idem*, 1989) que pôde ser fruída pelo público nos últimos dois meses de funcionamento da CAQS.

A modernidade do MAM que estava a ser construído também estava patente no facto de, para além de exposições de obras de arte, o museu integrar um conjunto muito diversificado de atividades culturais para diferentes públicos e de atividades enquadradas por um serviço especializado na aproximação à arte através de uma mediação cultural de qualidade. No ano inaugural da CasS realizou-se um conjunto muito significativo de atividades que podem ser consideradas como complementares de um dos focos de ação principal da atividade de um museu tradicional, como concertos de música, ciclos de cinema e sessões de poesia, mas também visitas guiadas às exposições, conferências e cursos proferidas e ministrados por especialistas nacionais e internacionais.

Sublinha-se ainda que a ação democratizadora da cultura que um museu moderno pode operar, que esteve na génese do CAC e, conseqüentemente, que foi tida em conta no programa que foi desenhado para a atual FS, encerra, em si própria e por defeito, a possibilidade de facilitar a descortinação de alguns dos pormenores de obras de arte ou de artistas que poderão potenciar outras leituras aos seus fruidores. No entanto, esta ação não deve ser entendida como um processo encapotado de construção de um local que, ao garantir “acesso, sem restrições, à população em geral, [... possa,] ser também compreendida como parte de uma série de estratégias [... com o] objectivo [... de] regulação moral e cultural da “populaça” e das classes trabalhadoras” (Semedo, 2004:134).

Se a CAQS levou menos de seis meses a abrir as portas de um edifício que estava em perfeitas condições de habitabilidade e que, por isso, só necessitava de um conjunto de obras de adaptação relacionadas, essencialmente, com a sua adaptação para o seu novo uso público, o mesmo não se observou com “a acessibilidade dos jardins ao público nas condições consideradas adequadas” (Diário da República II Série N°12, 1987:560), como facilmente se compreende dada a sua dimensão, o que contribuiu para que o processo de abertura do ParS tenha sido muito mais demorado. Foi necessário

esperar pelo dia 15 de junho do ano de 1988 para que se iniciasse o processo de disponibilização da propriedade como espaço único, como um local ímpar para promover a “convergência das artes e do ambiente, ecologia, ciência, tornando a sua acção precursora da actividade futura daquele espaço e construindo [...] uma imagem pública que atrairia e fundamentaria os investimentos privados para a constituição da Fundação” (Oliveira, L., 2007:171).

Concomitantemente à concepção e implementação do plano de acção com a chancela da CasS desenvolvido pela CAQS, entre maio de 1987 e junho de 1989, foi desenvolvida, pela tutela, uma estratégia conducente à definição do modelo institucional mais adequado para a gestão do equipamento cultural que estava em fase de lançamento.

3.3. A fundação da fundação

Depois de dois anos de um intenso programa de atividades promovido sob a coordenação da CAQS, foi possível anunciar publicamente a constituição da FS, cujo capital social seria composto pelo valor patrimonial da propriedade, que foi assegurado pela administração central, ao qual se juntou um montante em dinheiro no valor de 600.000.000\$ assegurados por uma comparticipação de 100.000.000\$ da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento e de cinquenta contribuições oriundas de pessoas individuais e coletivas do setor privado, no valor unitário de 10.000.000\$ (cf. Oliveira, M., 2004a).

Não obstante a importância do setor privado para a constituição do capital inicial da FS, é inegável que tal só foi possível graças ao empenhamento, efetivo e ao mais alto nível, do poder público na sensibilização dos potenciais fundadores para a “importância da fundação para a cidade, a região e o país, [... e a tomada de] consciência de que a reunião da sociedade e da cultura é condição do desenvolvimento e do progresso de uma e de outra [...], e] de que não há, de um lado, uma sociedade cultural e, do outro, uma sociedade «social» e económica, com vidas separadas e reciprocamente ignoradas” (Pinto, J. V., 1989:2). A título meramente exemplificativo relembra-se o discurso proferido pela então responsável pela SEC numa reunião com empresários da região, durante o qual não hesitou em sublinhar “que Serralves era um projecto que ela concebia como ponto de encontro da criatividade dos empresários com a criatividade dos artistas, e que acreditava na sinergia de ambos” (Andrade, 2009:49); mas também o facto do então primeiro-ministro aproveitar a “ocasião da inauguração da exposição “Vieira da Silva/Arpad Szènes nas Coleções Portuguesas”” (*Ibidem*:45) para apresentar publicamente o projeto da fundação que viria a ser instituída no final do 1º semestre desse ano.

É ainda sem espanto que se observa que a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento foi a entidade que mais contribuiu financeiramente para o património inicial da FS. Este facto poderá ter

concorrido, por um lado, para que Bernardino Gomes, o chefe de gabinete do primeiro-ministro Mário Soares que deixou de o ser por ter sido designado para o conselho diretivo da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, tenha sido nomeado para o 1º conselho de administração da FS, e, por outro, para que a coleção de arte contemporânea da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, “a primeira colecção institucional portuguesa dedicada exclusivamente à arte contemporânea, em crescimento desde 1986” (Fernandes, J., 2011:13), tenha sido colocada em depósito no MACS no ano de 1999.

Assim, com a publicação do decreto-lei nº 240-A/89 de 27 de junho colocou-se finalmente o ponto final num processo iniciado quinze anos antes. A flexibilidade e a autonomia, bem como os modelos internacionais, são alguns dos argumentos que é possível identificar na justificação da adequação da adoção da forma institucional de fundação para uma entidade “que corporiza o envolvimento da sociedade civil num projecto de dimensão nacional e constitui fórmula inovadora e desejavelmente exemplar” (Diário da República I Série Nº171, 1989:2950-(2)).

Para sublinhar o papel que o setor privado deveria ter no desenvolvimento da fundação, ou seja, para reforçar a importância de devolver à sociedade civil o ónus da co-responsabilidade perpétua de viabilização de um projeto que ela reivindicou e que o Estado demorou a concretizar, o diploma publicado em Diário da República, que incluía os estatutos da FS, previa que a administração central assegurasse, “anualmente, para as despesas de funcionamento da Fundação, um subsídio equivalente ao despendido no ano de 1988 com a Casa e o Parque de Serralves” (*Ibid.*), mas, em contrapartida, apenas um dos nove membros do conselho de administração da FS deveria ser designado pelo Estado e este representante só teria poderes especiais de veto nos “actos de alienação ou oneração de quaisquer parcelas da Quinta de Serralves” (*Ibidem*:2950-(3)).

Apesar do manifesto empenho de todos os envolvidos, públicos e privados, no empreendimento de “um centro conhecido de actividades culturais [...] nas diferentes zonas e dimensões dessa totalidade que a cultura é” (Pinto, J. V., 1989:3), o Estado salvaguardou-se a nível estatutário e, mediante um conjunto de situações limite relacionadas, nomeadamente, com a suspensão de atividades por um período superior a seis meses ou com o não cumprimento dos fins que conduziram à criação da FS, a tutela podia e pode solicitar a destituição do conselho de administração, que, a ser comprovada judicialmente, permitia e permite a constituição de um novo conselho de administração, desta feita, com três representantes do Estado, e, em caso radical de se observarem condições para a extinção da fundação por motivos não imputáveis ao Estado, a administração central identificou-se como a única herdeira de todo o património da FS.

3.3.1. Algumas alterações

Não obstante os estudos e pareceres para a elaboração dos estatutos da FS, a verdade é que a versão de 1989 incluía algumas imprecisões que podiam ser equívocas.

No artigo 4º dos estatutos, a criação e manutenção de um museu de arte moderna era apontada como uma das ações a desenvolver pela FS para a prossecução dos fins para que foi criada. No entanto, nessa altura já eram conhecidas as linhas orientadoras do programa que estava ser desenhado desde 1987 pela CAQS e que indicavam uma aposta clara numa política de aquisições que integrasse a produção artística nacional e internacional da contemporaneidade.

No capítulo referente ao património era mencionada a existência de um montante em dinheiro correspondente às cinquenta e uma dotações financeiras no valor de 10.000.000\$ disponibilizadas pelas pessoas, singulares e coletivas, enumeradas no artigo 35º dos estatutos. Mas, como documentação diversa o revela, a comparticipação de um dos fundadores, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento que, provavelmente por isso, figurava em 1º lugar na lista de fundadores com assento no conselho de fundadores rompendo a lógica da ordem alfabética utilizada, foi dez vezes superior ao valor referido.

O Estado, apesar de ser o fundador que mais contribuiu financeiramente para o património inicial da FS com o valor que permitiu adquirir a propriedade em 1986, não figurava de forma explícita na lista de fundadores da fundação não tendo, pelo menos explicitamente, assento no conselho de fundadores.

Ainda sobre os fundadores e a composição do seu órgão deliberativo, salienta-se, a título de curiosidade, que a CMP integrava, por natureza e juntamente com a Universidade do Porto, a Universidade do Minho, a Associação Comercial do Porto, a Associação Industrial Portuense, a Fundação Engenheiro António de Almeida e a Cooperativa Árvore, o conselho de fundadores da FS. Levando a crer que, nessa altura, o investimento municipal no projeto se consubstanciou mais ao nível da diplomacia do que na disponibilização efetiva de verbas do orçamento do executivo autárquico.

Mas o tempo permitiu que a tutela diagnosticasse algumas destas imprecisões ou incongruências que, em parte, foram sendo corrigidas nas três alterações estatutárias implementadas nos anos de 1994, 2001 e 2003. Saliente-se que, quando as questões legais e formais o obrigavam, as alterações eram apresentadas como iniciativas “propostas pelo conselho de administração” (Diário da República I Série-A Nº245, 1994:6406), apesar de, em alguns casos, servirem, como se vai ver, quase como que moeda de troca para a viabilização de partes do projeto.

A alteração de 1994 foi implementada depois de um braço de ferro entre a FS e o então responsável pela SEC, Pedro Santana Lopes, que em 1993 “defendeu que o Museu de Arte Moderna deveria ser instalado na Cadeia da Relação, em detrimento da construção de um novo edifício” (Oliveira, M., 2004a:16).

Depois de alguns avanços e recuos, a ideia peregrina de fazer tábua rasa do trabalho desenvolvido desde 1991 por Álvaro Siza na concepção arquitetónica do museu a construir na QS caiu por terra, não sem antes a tutela ter conseguido sensibilizar o conselho de administração da FS para a necessidade de duplicar o número “de administradores designados pelo Estado para facilitar o alcance de um projecto, inovador, que resulta de um esforço conjunto entre entidades públicas e privadas” (Diário da República I Série-A N°245, 1994:6406).

Tal como já foi aqui referido na análise sumária que foi efetuada ao decreto-lei publicado em 1989, o papel de fundador do Estado aparecia mencionado nos estatutos, mas o Estado não figurava explicitamente como membro de pleno direito no conselho de fundadores, por isso esta 1ª alteração estatutária também serviu para colmatar esta omissão.

Apesar de só ter um membro no conselho de administração e de a presença do Estado no conselho de fundadores ser, como já foi mencionado, ambígua, a verdade é que, pelo menos nos primeiros tempos, ainda se observou alguma confusão dos papéis dos diferentes protagonistas pois no dia em que foi instituída a FS, ainda coube à então responsável pela SEC anunciar “o convite [efetuado] a Álvaro Siza para projectar o museu” (Andrade, 2009:45), quando, oficialmente, nessa altura já era o conselho de administração que deveria “praticar todos os actos necessários à prossecução dos fins da Fundação” (Diário da República I Série N° 171, 1989:2950-(3)).

Paralelamente a esta 1ª mudança de estatutos, o ano de 1994 também houve a particularidade de se observar, por um lado, uma atualização do subsídio anual a atribuir pelo Estado à FS e a definição das regras para as atualizações futuras e as atualizações retroativas em função do valor definido em 1989, que resultou de um “acordo entre o Secretário de Estado da Cultura e o conselho de fundadores [... no qual se diagnosticou a necessidade de existir] um maior envolvimento e empenhamento do Estado nas [...] actividades [da FS]” (Diário da República I Série-B N°194, 1994:4885); e, por outro lado, o lançamento, por parte da FS, de uma campanha para a captação de novos membros para o conselho de fundadores que se revelou um sucesso, pois, fruto dessa ação, nesse ano observou-se um número recorde de vinte e duas pessoas, singulares ou coletivas, que se associaram financeiramente ao projeto, número esse que só foi ultrapassado no ano inaugural da fundação.

Quanto à atribuição da qualidade de fundador da FS, que acontece por deliberação fundamentada do conselho de fundadores a partir das propostas apresentadas pelo conselho de administração, salienta-se que, desde o lançamento da referida campanha, todos os anos o conselho de fundadores tem visto aumentar o seu número de membros, sendo que, com exceção dos anos de 1989 e 1994, o ano de inauguração do MACS e o ano de 2007 foram aqueles com maior número de entradas. Considera-se interessante lembrar que nem a classificação, no ano de 1996, da “Casa de Santa Maria (conjunto edificado e zona envolvente), também denominado «Parque de Serralves» ou «Quinta do Riba de Ave» (primitiva Quinta do Conde de Vizela – Carlos Alberto Cabral)” (Diário da República I Série-B N°56, 1996:451) de imóvel de interesse público como reconhecimento da importância da sua preservação e valorização histórico e cultural, nem a celebração, em julho de 1997, de “um protocolo [entre a FS, o MC e a CMP] de constituição de um Fundo para Aquisição de Obras de Arte para o MACS, no valor de um milhão de contos para cinco anos (1998-2002)” (Andrade, 2009:49), foram argumentos suficientes para que se tenha observado nesses anos, ou nos anos imediatamente a seguir, uma adesão em massa ao projeto da FS. Sublinhe-se ainda e a este respeito que, provavelmente para fazer face às dificuldades financeiras sentidas na sequência da crise económico-financeira que se começou a agudizar no final da 1ª década do século XX, no ano de 2011 a FS decidiu atribuir a quarenta e seis entidades o estatuto de Fundador Patrono para distinguir todos aqueles que se destacaram “pelo seu contributo para o Fundo Anual de Serralves” (www.serralves.pt).

A 2ª alteração nos estatutos da FS, que se observou no ano de 2001, visou, essencialmente, sublinhar a importância do setor privado para a continuidade do projeto. Importância essa que foi reforçada simbolicamente pela possibilidade de atribuição do cargo de presidente do conselho de fundadores a qualquer um dos seus membros uma vez que, até essa altura, era o presidente do conselho de administração que presidia às reuniões do conselho de fundadores. O apelo que esta mudança nos estatutos da FS faz à sociedade civil é notória, pois é afirmado de forma clara que o empenho do setor privado se deveria traduzir em apoios monetários continuados à FS, quer através do reforço das dotações iniciais dos fundadores de 1989 quer por dotações de novos membros que se queiram associar ao projeto, sendo que ambas seriam abrangidas pelo “Decreto-Lei n° 74/99 de 16 de março [...], que aprovou o] Estatuto do Mecenato” (Diário da República I Série-A N°63, 1999:1430-1431) e que entretanto já tinha sido objeto de quatro ajustes legislativos.

Para mostrar que este reforço no apoio à FS não se circunscrevia à sociedade civil, esta modificação dos estatutos também integrou uma atualização de alguns artigos do decreto-lei que instituiu a FS, nomeadamente o artigo 2º no qual se faz uma referência clara e inequívoca do empenhamento do “Estado [que] assegurará, anualmente, para as despesas de funcionamento e

atividades do Museu de Arte Contemporânea, subsídios equivalentes aos fixados para os mesmos fins, no ano de 2001, actualizados nos termos do Despacho Normativo nº 613/94, de 19 de Julho” (Diário da República I Série-A Nº118, 2001:2985).

Sublinha-se ainda que, pela 1ª vez, foi publicado em Diário da República que a FS tinha construído o MACS, no entanto esta constatação não foi vertida na alínea a) do número dois do artigo 4º dos estatutos da FS onde se continuava a ler, em 2013, que para a prossecução dos seus fins a FS deveria criar e manter um MAM – das duas uma, ou o museu desenhado por Álvaro Siza não cumpre o desígnio proposto e ainda há a intenção de criar um outro museu sob a tutela da FS (o que não parece provável), ou o MAM que se invoca nos estatutos é o MACS e, a ser assim, a alteração de 2001 poderia ter sido aproveitada para fazer este ajuste conceptual para haver uma coerência entre o plano de intenções e o plano de concretizações “de uma instituição que hoje se afirma como uma referência cultural em Portugal” (*ibid.*).

A 3ª e, até ao final do 2º quadrimestre de 2013, última mutação nos estatutos da FS ocorreu no ano de 2003, sendo que a sua principal finalidade esteve relacionada com a incorporação de ajustes no funcionamento dos órgãos estatutários da fundação, com especial atenção para o conselho de administração, a partir da experiência de catorze anos de funcionamento da instituição.

Por conseguinte, na altura julgou-se ser importante, sem perder a lógica da rotatividade e da renovação dos membros do conselho de administração, permitir alguma “estabilidade no planeamento e execução das actividades desenvolvidas pela Fundação” (Diário da República I Série-A Nº146, 2003:3678) e, para o efeito, definiu-se que os administradores poderiam passar a permanecer por um período máximo de três mandatos consecutivos no referido órgão – cada um dos mandatos deveria ter a duração de três anos civis completos – sendo que o cargo de presidente teria que ser renovado ao fim de dois mandatos consecutivos.

3.3.2. Alguns protagonistas

Sobre a composição do conselho de administração, é interessante observar que o seu 1º presidente, o empresário João Vasco Marques Pinto, uma das quatro pessoas singulares que foi fundadora da FS em 1989, foi indigitado no ato da instituição da FS e permaneceu no cargo durante onze anos civis completos e consecutivos.

Em janeiro de 2001 foi a vez de Teresa Gouveia, que tinha sido cooptada para o conselho de administração no ano de 1997 em substituição de Carlos Sousa, assumir a presidência do conselho de administração da FS, desta feita por um período que não chegou a um mandato completo, uma vez que em outubro de 2003 a então presidente da FS teve que renunciar ao cargo “após ter sido

indigitada como ministra dos Negócios Estrangeiros e das Comunidades do governo de Durão Barroso” (Andrade, 2009:52).

O senhor que se seguiu no mais alto cargo da FS foi António Gomes de Pinho, que integrava o conselho de administração desde dezembro de 1994 quando foi nomeado como o 2º representante do Estado na sequência da 1ª alteração estatutária da FS que duplicou o número de membros designados pela tutela, e que se manteve no cargo até dezembro de 2009.

Luís Braga da Cruz, o presidente do conselho de administração que iniciou funções em 2010 e que em 2013 iniciou o seu 2º mandato, já era um velho conhecido das reuniões da administração da FS e, por isso, um profundo conhecedor do programa e das atividades da FS, uma vez que foi o representante do Estado naquele órgão entre 1989 e 1994, e reingressou no mesmo órgão da instituição no ano de 2004.

Este breve olhar sobre os presidentes da FS ao longo dos primeiros vinte anos de atividades permite perceber, inequivocamente, que todos os que foram indigitados ou eleitos para o cargo eram, sem exceção, direta ou indiretamente representantes do estado.

Teresa Gouveia, a única que nunca integrou a FS explicitamente em representação do Estado, foi cooptada para a administração por ser uma “personalidade de reconhecido prestígio nacional, que, enquanto secretária de Estado da Cultura, teve a iniciativa e foi a principal dinamizadora da criação da Fundação de Serralves, à qual sempre dedicou um raro e dedicado interesse, acompanhando permanentemente o seu projecto” (Fundação de Serralves, 1997a:3), ou seja, pelo inquestionável papel que teve no desenvolvimento da FS enquanto exercia funções ao mais alto nível do poder público na coordenação das políticas públicas para a cultura. Acresce ainda o facto de a sua ligação ao poder político público não se ter resumido ao setor da cultura, uma vez que foi deputada à AR entre os anos de 1987 e de 2004 e, antes de integrar o conselho de administração da FS, ter assumido cargos governativos no setor do ambiente entre os anos de 1991 e de 1995, facto que também se considera significativo tendo em atenção os dois focos principais de atividades da FS – a arte e o ambiente.

Um alargamento do campo de visão dos quadros dos protagonistas apresentado, também permite perceber que a presença regular e continuada de um conjunto de elementos chave em diferentes órgãos ou setores de atividade na FS pode, eventualmente, ter contribuído para a sua estabilidade funcional e para o desenvolvimento de um projeto que não corria em busca do imediatismo da apresentação de resultados apressados pois tinha tempo para plantar as sementes, para as ver crescer, para colher os seus frutos e, se fosse caso disso, para fazer a renovação de colheitas ou realizar anos de pousio para fortalecer a terra.

Fernando Pernes é, evidentemente, um desses casos, pois esteve ligado ativamente aos primeiros trinta anos da vida de um projeto, que se julga consistente e conseqüente, de sensibilização e divulgação da arte contemporânea nacional e internacional. Para além da ação persistente que desenvolveu desde 1974 e que culminou com a sua nomeação para a CAQS, o 1º diretor artístico da FS manteve-se no cargo até ao ano em que o MACS começou a ser finalmente erigido, sendo substituído nessa altura pelo valenciano Vicente Todolí que, com João Fernandes como seu diretor adjunto, se manteve no cargo de diretor do MACS durante sete anos que se revelaram fundamentais, uma vez que foi nesse período que se definiram os limites temporais da coleção e se apostou num programa expositivo com ambição internacional (*cf.* Faria, 2004).

“Tendo dedicado toda a sua vida ao ensino e à crítica de arte, da qual foi um dos maiores protagonistas na história da cultura portuguesa do século XX, Fernando Pernes foi um dos críticos de arte e programadores de exposições mais atentos às novas gerações de artistas portugueses surgidas desde finais da década de sessenta. Grande divulgador da arte do nosso tempo” (Fundação de Serralves, 2011b:9-10), manteve-se entre os anos de 1996 e de 2005 como assessor cultural da administração da FS tendo, nesse papel, promovido um conjunto de atividades “nas áreas de Turismo Cultural, Cursos e Colóquios, [...através das quais procurava atrair] vastos públicos [...] e] proporcionar esclarecedoras acções de teor artístico e referentes a temáticas da actualidade [...] que,] pela sua singularidade [...], se revelassem] particularmente fascinantes” (*Idem*, 2004:89).

Odete Patrício é, com as devidas distâncias no que respeita à definição das linhas orientadoras do programa artístico da FS, outro desses casos de continuidade num cargo que, neste caso específico, pode ser fundamental para a coordenação geral da estratégia da FS.

Foi no ano de 1991 que, ao abrigo do número dois do artigo 19º dos estatutos da instituição, no qual se prevê que o conselho de administração delegue “poderes para a prática de actos de gestão corrente num director que assistirá às reuniões do conselho, sem direito a voto, e sempre que para tal for convocado” (Diário da República I Série Nº 171, 1989:2950-(3)), foi criado o cargo de diretora da FS que foi confiado, desde a 1ª hora e na sequência de um concurso, a uma economista com especialização em análise financeira que pretendia trabalhar num projeto para servir a comunidade, a cidade, a região. Sobre o lugar que ocupa e as funções que desempenha, sublinha-se que no organigrama da FS que estava disponível na página da internet da instituição no final do 2º quadrimestre de 2013 era possível observar claramente que Odete Patrício funcionava, nessa altura, como único elo de ligação entre o conselho de administração e as diferentes direções setoriais da FS, a saber: a direção do MACS e a direção do ParS, mas também a direção de Recursos e Projetos

Especiais da FS, a direção de Marketing e Desenvolvimento da FS e a direção administrativo-financeira e de operações da FS.

Se é certo que a existência de uma personalidade responsável pela gestão cotidiana da FS poderá facilitar a tomada de decisões por parte da administração, que trabalha em regime de voluntariado, também é verdade que, como o organigrama parece revelar, ao desempenhar esse papel com recurso a um diálogo quase vertical, a direção, que figurava como geral, podia não favorecer o trabalho em rede entre os diferentes departamentos da instituição e funcionar, com todas as vantagens e inconvenientes que essa atitude podia encerrar, como um filtro seletivo do que chegava ao conselho de administração.

A este respeito julga-se importante sublinhar que um organigrama não tem que refletir o processo de trabalho e de tomada de decisões de uma organização, mas se a análise do fluxograma da FS confirmar este breve diagnóstico traçado, poderia ser importante apostar, no futuro, na promoção de uma estratégia de diálogo horizontal no seio da FS.

Alerta-se ainda para o facto de que haverá sempre a hipótese de o organigrama não corresponder fielmente ao mecanismo de tomadas de decisão e de diálogo dentro da FS, tanto mais que, tendo em consideração que a FS “tem como fins a promoção de actividades culturais no domínio de todas as artes” (Diário da República I Série N°171, 1989:2950-(2)) e o perfil de alguns dos protagonistas envolvidos, poderão, eventualmente, observar-se alguns ajustes no organigrama base apresentado, fazendo, por exemplo, com que a direção do MACS reporte diretamente ao conselho de administração sem ter que ser intermediada pela direção geral da FS – casos como os de Vicente Todolí em 1996 ou o de Suzanne Cotter em 2013 podem muito bem ser as excepções que confirmam essa regra de coordenação centralizada num único elemento.

Mas as aparências podem iludir uma vez que a entrevista coletiva realizada, em abril de 2013 no âmbito da janela-ecrã, à direção geral da FS e à responsável pela direção de Recursos e Projetos Especiais da FS, serviu para esclarecer esta situação. Segundo as entrevistadas, na FS observa-se, sem margem para dúvidas, um predomínio do diálogo horizontal e uma cultura de informalidade hierárquica. Sempre que necessário realizam-se reuniões entre a direção geral e todos os responsáveis setoriais da FS, entre a direção geral e, individualmente, os responsáveis dos setores específicos da FS, entre membros de distintas direções e entre todos, ou alguns, dos elementos que integram uma direção específica. O papel da direção geral é, assim, acima de tudo e segundo as entrevistadas, de elo facilitador do diálogo dentro da FS, promovendo a coordenação e a articulação de todas as direções e serviços, certificando-se de que a programação proposta pelos diferentes responsáveis, que segundo as

entrevistadas tem sido sempre, desde a fundação da FS, desenvolvida com total autonomia, concorre para os objetivos estratégicos definidos pela administração e reunindo as condições necessárias para a gestão e implementação do PAA aprovado.

No entanto é inquestionável que, pelos dados disponíveis no final do 2º quadrimestre de 2013 na página da internet da FS, se percebe claramente que havia três níveis macro de decisão sendo que, não obstante o diálogo horizontal que possa realizar-se intradireções e inter-direções, a direção geral era a única que teria o poder de, oficialmente, decidir o que pode ou não subir ao mais alto nível de decisão na FS, tanto mais que era a única que poderia ter assento no conselho de administração, e, deste modo, Odete Patrício teria, eventualmente, há mais de vinte anos, um poder de decisão muito importante, por exemplo, na definição do PAA que chega para análise do conselho de administração da FS e que esta submete para validação final do conselho de fundadores.

3.3.3. Uma fundação sem museu

Uma análise exaustiva das atividades desenvolvidas pela FS, efetuada através de um confronto entre o plano de intenções apresentado nos PAA e as concretizações efetivas inscritas nos R&C, poderia ser um trabalho muito interessante para compreender o fenómeno da FS nomeadamente para tentar perceber o papel que alguns dos seus protagonistas tiveram no desenvolvimento do programa e na implementação dos respetivos projetos, no entanto, tendo em consideração os objetivos da janela-ecrã optou-se por, depois de realizada essa análise, convocar apenas alguns quadros que se consideraram mais pertinentes para perceção de algumas das iniciativas que podem ser ilustrativas da amplitude do trabalho da FS.

Obviamente não se vão tecer considerações sobre opções estéticas da FS, uma vez que não é esse o ponto de vista que importa ao olhar que se pretende realizar, vai antes tentar perceber-se em que medida algumas dessas opções estratégicas da FS contaminaram outras entidades “que são emissoras legítimas de produção e de emissão de políticas culturais” (Garcia, 2010:222).

Acresce ainda que, com esta opção deliberada, se corre o risco de deixar de fora muitos e importantes projetos desenvolvidos ao longo de mais de vinte e cinco anos de atividades da FS e de se estar, em certa medida, a aplicar ao leitor um filtro similar ao que a direção geral da FS pode, eventualmente, estar a aplicar às propostas das direções intermédias, mas convém não esquecer que, para a janela-ecrã, a FS não é um fim mas sim um ponto de partida para uma análise que se quer mais abrangente das políticas culturais em Portugal.

Assim, do conjunto de múltiplas e variadas atividades enquadradas em diferentes campos de ação que foram desenvolvidos pela FS entre o período que mediou a sua institucionalização e a abertura

oficial do MACS, decidiu-se salientar um grupo de quatro iniciativas que se revelaram precursoras da ação futura da FS.

Considera-se que, nesta fase da janela-ecrã, já não é necessário justificar o facto de um estudo hereditário poder revelar que algumas das iniciativas que aqui vão ser convocadas tenham sido fortemente inspiradas em ações desenvolvidas pelo CAC ou pela CAQS. E, convém também não olvidar que, apesar dessa realidade, as iniciativas selecionadas devem ser consideradas como inovadoras no contexto, pois concorreram para a definição de uma estratégia mais abrangente da FS de sensibilização do público para a arte contemporânea e para o ambiente, na expectativa de, por essa via, se promover a igualdade de oportunidades de acesso à cultura nas suas mais variadas valências.

No 1º ano civil completo de atividades promovidas oficialmente pela FS, realizou-se o “primeiro colóquio de Serralves, “As Cores do Corpo”, comissariado por Paulo Cunha e Silva, e [que foi] acompanhado por uma exposição” (Andrade, 2009:45).

Este par colóquio/exposição é aqui convocado por representar simbolicamente algumas das linhas de força da ação que a FS viria a aprofundar e, eventualmente, a servir de fonte de inspiração para o desenvolvimento de projetos análogos promovidos noutros contextos por outras entidades: a promoção de atividades que permitam a reflexão em torno de questões fundamentais para a percepção da contemporaneidade; a realização de atividades complementares e transversais a diferentes campos da ação – neste caso específico, o colóquio foi promovido pelo então serviço de animação cultural e a exposição foi organizada pelo então serviço de exposições; e, por último, a importância dada à articulação de conceitos e práticas que provoquem diálogos, ainda aparentemente improváveis para alguns em pleno século XXI, como o que a relação da arte com a ciência suscita – salienta-se que a exposição promovida pela FS contou com a colaboração da Comissão Organizadora das Comemorações do I Centenário do Nascimento de Abel Salazar e continha a reprodução fotográfica de lâminas histológicas.

No ano de 1992 realizou-se a 1ª edição de um ciclo musical intitulado Jazz no Parque que, desde essa edição inaugural, tem sido incluído ininterruptamente nos PAA da FS. O evento que, pela sua regularidade, continuidade e maturidade artística, está indiscutivelmente ancorado nos fruidores deste tipo de encontros musicais, tem sido um espaço privilegiado para a divulgação de músicos, promissores e consagrados, nacionais e estrangeiros, uma vez que, “de mostra estritamente nacional, na sua primeira edição, passou a montra internacional, apostando em cruzar no palco os diversos caminhos que o jazz contemporâneo tem trilhado” (Fundação de Serralves, 2012a:115).

Correndo, consciente e deliberadamente, o risco de comprometer o compromisso assumido de não serem tecidas considerações estéticas na janela-ecrã, é impossível não fazer aqui e agora uma referência, em jeito de homenagem, a Bernardo Sasseti que, como o seu trio, foi o 1º artista a pisar o palco de um evento que procura, tal como ele próprio procurava, “reflectir a criatividade universal e a alma transcultural (e transcontinental) do jazz contemporâneo” (*Idem*, 2011b:40). A este respeito, sublinha-se ainda que, face ao desaparecimento prematuro e inesperado de Bernardo Sasseti em maio de 2012, António Curvelo decidiu promover, no âmbito do Jazz no Parque 2012, uma mesa redonda que contou com a participação de Alexandre Frazão, de Carlos Barretto, de Manuel Jorge Veloso, de Pedro Moreira e de Zé Eduardo, que, com o seu testemunho, prestaram tributo a um artista que “é, será sempre, um dos criadores maiores do nosso modo de ser” (www.teatrosaoluiz.pt).

O 3º quadro retirado do conjunto das atividades desenvolvidas pela FS entre 1989 e 1999, corresponde ao lançamento, no ano de 1995, da iniciativa denominada de Amigos de Serralves.

Dez anos antes de Mark Zuckerberg ter revolucionado o panorama das redes sociais globais, a FS adotou a terminologia vulgarizada pelo *facebook* para destacar positivamente todos aqueles que, a troco de uma comparticipação financeira, estivessem interessados em usufruir de um conjunto de condições especiais e exclusivas no acesso às atividades promovidas pela FS. À medida que os anos foram passando, o movimento foi alargando o seu campo de ação e diversificando o seu leque de possibilidades de adesão.

No ano de 2013 era possível adquirir o cartão de Amigo de Serralves em dez categorias diferentes – desde a mais básica, a de Júnior, destinada aos mais novos e que, apesar de ser de adesão completamente gratuita, dava aos seus detentores um conjunto muito significativo de facilidades no acesso à FS, mas também às instalações de alguns dos parceiros da FS como os museus e palácios sob a tutela da Direção Geral do Património Cultural; até à mais complexa, a de Benfeitor, destinada a todos os que estivessem disponíveis para, a troco de uma comparticipação anual no valor de 600 EUR ou uma comparticipação trienal no valor de 1.620 EUR, receber um pacote de privilégios únicos que incluía o reconhecimento público do estatuto correspondente à contribuição no R&C da FS. Mas a variedade de modalidades de adesão não se ficava, na realidade, pelas dez categorias incluídas na tabela dos amigos disponível na página da internet da FS pois ainda era possível acrescentar mais uma forma de adesão – a de Amigo da Coleção de Arte Contemporânea de Serralves – destinada a distinguir um grupo restrito de pessoas, singulares e coletivas, que decidissem contribuir para o enriquecimento da coleção de arte do MACS “através da doação e depósito de obras e do apoio financeiro à aquisição de novas obras” (www.serralves.pt).

A prática de criar grupos de amigos não era em 1995 inédita nem contemporânea. Para que não restem dúvidas, lembra-se que no ano de 2012 se assinalou o 1º centenário do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, o 1º do género a ser criado em Portugal “por figuras de grande prestígio nacional e internacional, com o objectivo de apoiar a actividade do MNAA [Museu Nacional de Arte Antiga] no plano material e financeiro” (www.gamnaa.blogspot.pt), no entanto, a particularidade dos Amigos de Serralves continuava em 2013 a ser digna de registo.

O grau de complexidade de que se revestiu a iniciativa Amigos de Serralves, revela que, mais que um círculo fechado de eruditos que se juntam com o objetivo de “concorrer para o desenvolvimento da cultura, das artes, da defesa do património cultural” (www.mnsr.imc-ip.pt), esta é uma ação que pretende agregar um conjunto de pessoas anónimas e de personalidades de prestígio, dos mais variados setores, que poderão funcionar quase como que embaixadores da FS, concorrendo, desta forma, para o cumprimento da sua missão, alargando e fidelizando os públicos para as atividades e espaços de um equipamento que se tem afirmado consistentemente no panorama cultural “através de um posicionamento muito claro, focado na Arte Contemporânea, [que foi] criando uma forte identidade e uma capacidade de diferenciação que o torna único em Portugal e crescentemente relevante no plano internacional” (Silva, A., 2011:12).

Singularidade que também pode ter sido construída fruto de iniciativas como a de Amigos de Serralves que também podem ser consideradas, de forma muito prática e objetiva, como estratégias de financiamento da FS.

O último conjunto de quadros que se convoca neste 3º episódio da apresentação sintética da FS remonta ao ano de 1997, quando a FS constatou a persistência de um défice cultural em Portugal provocado, nomeadamente, pelo facto de um grupo muito significativo de localidades do território nacional nunca ter acolhido “uma exposição de arte contemporânea portuguesa, apesar de contarem por vezes com uma instituição museológica local ou nacional que poderia permitir a divulgação das obras de artistas portugueses do séc. XX, que assim nunca tiveram ocasião de apresentar as suas obras nestes contextos” (Fundação de Serralves, 2003a:13).

Para colmatar a lacuna diagnosticada, a FS começou uma regular e empenhada tarefa de realizar exposições itinerantes promovidas em colaboração com as edilidades locais. Esta espécie de parceria entre a FS e as autarquias começou de forma tímida com um “primeiro ciclo de Itinerâncias da Coleção da Fundação [que decorreu entre os anos de 1997 e 2001 e que] teve lugar em doze Museus do país, subjacente ao tema Arte Portuguesa na Coleção da Fundação de Serralves” (*Ibid.*), mas ganhou uma dimensão tal que a FS definiu que um dos grandes objetivos para o triénio 2007-

2009 fosse a criação de “uma rede de parcerias em todo o país, de modo a apoiar a revelação de novos talentos, divulgar a colecção de Serralves e qualificar a programação de equipamentos existentes, ajudando à criação de novos públicos” (Fundação de Serralves, 2007a:4).

A apresentação da exposição “Arte Portuguesa dos anos 70 na colecção da Fundação de Serralves” (*Idem*, 1998:7) no Auditório Municipal de Vila do Conde, entre 17 de outubro e 30 de novembro de 1997, e, posteriormente, no Museu Nogueira da Silva em Braga, entre 12 de dezembro de 1997 e 20 de janeiro de 1998, marcou assim o início de um projeto que foi evoluindo gradual e sustentadamente com o passar dos anos.

Entre os anos de 1997 e 2012, a FS promoveu um total de cinquenta e cinco exposições itinerantes distintas, que, no total, foram instaladas cento e vinte vezes em quarenta e quatro localidades portuguesas.

A análise dos números tem que ser contudo efetuada com muito cuidado para não se tirarem conclusões erróneas. Em média, e por ano, a FS concebeu três exposições itinerantes distintas, realizou oito montagens e visitou três localidades. Estes dados poderiam contribuir para se concluir que a prática corrente das exposições itinerantes era a de que cada exposição seria apresentada três vezes e que cada localidade acolheria três exposições, mas a realidade é, como se vai ver, bem diferente.

No que concerne às localidades visitadas pelas exposições itinerantes, salienta-se que dezanove delas só acolheram uma das exposições organizadas pela FS o que, *per si*, pode colocar em causa o cumprimento dos objetivos fundadores do projeto pela, muito provável, incosequência da realização de atos isolados.

Sublinha-se que não se considera que, por exemplo, a apresentação da exposição “Um Lugar no Mundo: Pedro Cabrita Reis” (*Idem*, 2003a:13) no Instituto Açoriano da Cultura durante o mês de fevereiro de 2002 possa ter representado um contributo substantivo para o aumento da oferta regular de exposições de arte contemporânea na cidade de Angra do Heroísmo, nem para qualificar de forma significativa a oferta cultural da entidade acolhedora e, com isso, promover de forma consistente a formação de novos públicos para a cultura dos açorianos da ilha Terceira.

De realçar ainda que, apesar de a autarquia de Ponta Delgada ter adquirido o estatuto de fundador da FS no ano de 2010, o que pressupõe o apoio na organização de, pelo menos, uma exposição de arte contemporânea com obras do acervo da FS num espaço disponibilizado pelo fundador, a realidade é que não se conseguiu diagnosticar a ocorrência de alguma exposição com obras do acervo do MACS no arquipélago dos Açores desde a data data de adesão até final de 2012.

Mas não se julgue que a distância pode, *per sí*, ser motivo suficiente para a ausência de continuidade, ou pelo menos de regularidade, neste tipo específico de iniciativas promovidas pela FS com as autarquias. Localidades como Albufeira, Arcos de Valdevez, Fundão, Lamego ou Penafiel, também decidiram não dar continuidade ao projeto e acolheram uma única exposição organizada pela FS. O concelho de Viseu, cuja autarquia é fundadora da FS desde o ano de 2008, acolheu a exposição “Na Paisagem – Obras da colecção da Fundação de Serralves” (*Ibid.*) no Museu Almeida Moreira no ano de 2002 e a exposição “Figuração/Desfiguração: Inventário de gestos, narrativas e retratos na Colecção da Fundação de Serralves” (Fundação de Serralves, 2005a:7) no Museu Grão Vasco no ano de 2004. Nem o protocolo celebrado posteriormente foi motivo suficiente para que os residentes da região onde, alegadamente, nasceu Viriato voltassem a usufruir de exposições da FS na sua localidade.

Sobre as relações institucionais firmadas protocolarmente entre o município de Viseu e a FS, regista-se que uma análise detalhada das atas das vinte sessões da assembleia municipal de Viseu e das setenta e nove reuniões da câmara municipal de Viseu, que ocorreram nos anos de 2007, de 2008 e de 2009, permite concluir que o protocolo de colaboração com a FS não aparece mencionado como assunto abordado em nenhuma das noventa e nove sessões e reuniões realizadas. Na documentação consultada só foi possível diagnosticar uma única referência feita à FS por parte de um dos elementos do executivo municipal, a saber o seu presidente, que, na apresentação aos membros da Assembleia Municipal das linhas mestras da ação da edilidade para o ano de 2009, refere telegraficamente que, no que respeita ao setor cultural, “a colaboração com a Fundação de Serralves e com o Ministério da Cultura garante a dinâmica da Quinta da Cruz e a Programação do “Viriato – Teatro Municipal”” (Assembleia Municipal de Viseu, 2009:35).

Nos antípodas do município de Viseu, está o executivo municipal do concelho de Coimbra que foi a localidade que, entre os anos de 1997 e 2012, acolheu mais exposições itinerantes organizadas pela FS, no total de onze. Apesar de não ter o estatuto de fundadora da FS, a existência de um protocolo de colaboração celebrado entre a FS e o município de Coimbra, que responsabilizava a FS pela programação artística do Pavilhão Centro de Portugal durante três anos, contribuiu significativamente para a realização de um número tão elevado de exposições na cidade dos estudantes. Durante a vigência do referido protocolo realizou-se, entre junho de 2005 e maio de 2008, um total de nove exposições de escultura no espaço que foi desenhado pelo mesmo arquiteto responsável pelo traço do MACS. Não obstante a dinâmica da colaboração, é digno de registo que, tendo em consideração os objetivos definidos para as exposições itinerantes, João Fernandes, o então diretor do MACS, tenha lamentado “que [, durante o período da colaboração,] o espaço [expositivo] tenha sido “pouco visitado” e que o envolvimento da comunidade não tenha sido o melhor” (Jegundo, 2008:26).

Bragança, que juntamente com os municípios de Loulé, Ovar e São João da Madeira integra o grupo dos que acolheram mais exposições itinerantes da FS, também viu na instituição nortenha um parceiro importante na programação de um equipamento cultural dedicado à arte contemporânea, desta feita o já referido Centro de Arte Contemporânea Graça Morais. Contudo, não se pode afirmar que a quantidade seja sinónimo de regularidade – das seis exposições apresentadas na capital do nordeste transmontano, as primeiras foram promovidas entre 1999 e 2005, e as restantes três realizaram-se no ano inaugural do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais.

O motivo que concorreu para que Loulé fizesse esta aparente aposta nas exposições da FS, não surgiu, na realidade, fruto da iniciativa local. Depois de a Galeria do Convento do Espírito Santo ter acolhido no ano 2001 uma exposição com obras do acervo da FS, foi necessário esperar pelo ano de 2007 e pelo convite efetuado à FS pelo então Ministério da Economia e da Inovação para coordenar a componente de artes visuais do Programa Algarve, para se reunirem as condições para que o executivo louletano visse nesta iniciativa da administração central uma oportunidade para voltar a acolher iniciativas com a responsabilidade artística da FS que contribuíssem para valorizar qualitativamente e para diversificar as possibilidades de Loulé enquanto destino turístico (*cf.* Fundação de Serralves, 2009a).

A área da programação do Algarve que estava sob a responsabilidade da FS também começou de forma tímida com a dinamização de duas exposições nos municípios de Faro, Lagos e Loulé, mas no ano 2008 a programação ganhou ambição com a “realização de um programa de exposições de artes visuais em seis municípios algarvios, em simultâneo, a saber, Albufeira, Lagoa, Portimão, Faro, Loulé e Lagos” (Fundação de Serralves, 2009a:12). No entanto, apesar do investimento, o Algarve foi pouco consequente e no ano de 2009 o programa já estava em fase descendente, de tal forma que só o município de Loulé manteve o interesse em promover a exposição “Estranhas Formas de Vida” (*Idem*, 2010a: 37) com a chancela da FS.

As seis exposições itinerantes da FS programadas pelos municípios de Ovar e de São João da Madeira, tal como as oito em Vila do Conde e Santo Tirso, são facilmente justificadas uma vez que todas estas autarquias têm o estatuto de fundadores da FS.

No entanto, como já foi referido, a adesão à FS ao abrigo da alínea b) do número um do artigo 20º dos seus estatutos, nem sempre é sinónimo de promoção de todas as atividades e regalias incluídas nos protocolos de colaboração celebrados – a este respeito relembra-se que a CMM e a câmara municipal de Póvoa de Varzim, que são fundadoras desde, respetivamente, 2006 e 2007, só tinham acolhido três das exposições promovidas pela FS até final de 2012.

No que concerne às exposições promovidas em itinerância nacional, salienta-se que trinta e quatro das cinquenta e cinco organizadas a partir do acervo da FS só foram apresentadas uma vez. Esta evidência poderia permitir concluir que a FS definia o conceito e os conteúdos das suas exposições itinerantes em função dos diferentes contextos de apresentação e dos espaços disponíveis nas localidades para a sua montagem, ou seja, que a FS não teria uma espécie de catálogo predefinido de exposições disponíveis para itinerância, esperando antes pela adesão dos municípios ao projeto para conceber exposições à medida das necessidades de cada localidade e que seria por isso que a maioria das exposições só eram apresentadas numa única localidade. No entanto, a consulta do PAA para o ano de 2012 permitiu identificar a referência a “uma carteira de exposições itinerantes diversificadas, as quais, na sua maioria, dinamizam um maior conhecimento na comunidade da sua Coleção de obras de arte” (*Idem*, 2011c:32). Logo, ou a constituição da carteira de exposições foi uma prática implementada do início da 2ª década do século XXI na tentativa de rentabilizar as muitas exposições organizadas nos últimos anos, ou caso contrário, se implicitamente a carteira foi sendo criada à medida que as exposições itinerantes iam sendo montadas, os números não enganam e observa-se a existência de um conjunto muito significativo de exposições que não respondiam positivamente às necessidades da maioria dos municípios aderentes ou, em última instância, os municípios não conseguem reunir as condições necessárias para as acolher.

Mas, independentemente da situação, a evidência deixa transparecer de forma inequívoca que se está a observar um certo desaproveitamento de uma oportunidade para potenciar o trabalho em rede entre a FS e os diferentes municípios no sentido de fazer circular as exposições por um número alargado de localidades possível para, desta forma, potenciar os ganhos de escala.

“Manoel de Oliveira/José Régio Releituras e Fantasmas” (*Idem*, 2010a:38), o projeto Antena e a “Exposição Didáctica: De que falamos quando falamos de arte contemporânea?” (*Ibidem*:35), são alguns exemplos paradigmáticos que podem ilustrar de forma exemplar o que se acaba de afirmar.

A exposição que procurou explorar outras potencialidades de leitura das obras do cineasta português e do escritor vilacondense a partir dos seus encontros, das suas influências mútuas e da forma, como na contemporaneidade, um e outro ainda influenciam a fruição das suas obras – sublinha-se que “se José Régio se apresenta como um dos ângulos mais incisivos na abordagem da obra de Manoel de Oliveira, no sentido inverso, talvez o cinema de Oliveira seja hoje a via privilegiada para se aceder a Régio” (www.serralves.pt) –, foi muito pouco explorada pois só esteve patente na Casa da Memória de Vila do Conde entre 12 de dezembro de 2009 e 13 de março de 2010. Não obstante ser indiscutível que Vila do Conde era a localidade óbvia para a realização desta exposição, julga-se que a sua apresentação em localidades como Portalegre – que acolheu Régio durante grande

parte da sua vida –, ou como Amarante e Vila Nova de Famalicão – que são, respetivamente, a cidade natal de Agustina Bessa-Luís e a cidade onde se situa a casa onde Camilo Castelo Branco viveu com Ana Plácido, onde escreveu muitas das suas obras e onde se suicidou em 1890, que foram os dois autores escolhidos pelo comissário da exposição para provocar o confronto e o diálogo entre os dois protagonistas –, também poderiam ter sido consideradas como óbvias e se tal tivesse acontecido teriam sido ampliados os resultados da iniciativa em todas as suas vertentes.

O projeto Antena, que pretende ser “um novo ciclo de exposições que tem como grande objectivo a renovação da visão sobre a colecção de arte contemporânea de Serralves e o incentivo à criação de nova produção artística” (Fundação de Serralves, 2008a:13), também poderia, em 2013, não estar a ser explorado em todas as suas potencialidades.

Antena tem uma metodologia particularmente interessante uma vez que jovens curadores são convidados para, a partir da coleção da FS, “pensar exposições para diversos locais, frequentemente longe dos maiores centros urbanos nacionais [...], permitindo, desta forma, a criação de um espaço de experimentação curatorial sancionado pela FS que contribuirá, indiscutivelmente, para a qualificação do setor, mas também para a criação de novos pontos de vista sobre a coleção da FS uma vez que], em cada sítio [ela é] apresentada sob um prisma singular, confrontada com novos espaços e, por vezes, em diálogo com produções de artistas concebidas para cada contexto específico” (*Idem*, 2007b:2). Em 2007, ano inaugural do projeto, realizaram-se a Antena 1, a Antena 2 e a Antena 3, respetivamente em Évora, Sines e Torres Vedras, no ano de 2010 Torres Vedras decidiu repetir a experiência com a Antena 4 e no ano seguinte foi a vez de Elvas acolher a Antena 5. É evidente que só o facto de o Bruno Marchand, de a Maria do Mar Fazenda, de o Hugo Dinis, de o Colectivo Embankment, composto pela Aida Castro, pelo Jonathan Saldanha e pela Maria Mire, e de Ana Anacleto, terem tido a possibilidade de participar neste projeto comissariando uma exposição, justifica *per se* a pertinência do projeto, uma vez que “no nosso país subsistem espaços sem programações definidas e potenciais curadores sem oportunidades, situação que a ser revertida deve dar oportunidades a artistas em início de carreira de exhibir em espaços que não os da sua galeria, se a tiverem, onde no máximo mostram trabalho de dois em dois anos” (Fernandes, J., 2007:4).

Com a convocação deste quadro sobre as exposições itinerantes da FS poderia ser interessante procurar respostas para as várias perguntas que começaram, inevitavelmente, a surgir quando se está a tentar produzir uma análise como a que a janela-ecrã pretende realizar.

Como é que a Antena se enquadrou na programação cultural das localidades que se associaram ao projeto desde o ano de 2007? Que tipo de articulação é que houve entre as cidades que acolheram

as três edições do projeto Antena desenvolvidas em 2007? Será que não teria sido um exercício interessante, e possível, se os jovens curadores envolvidos tentassem, depois de inaugurada, adaptar a sua Antena aos espaços onde decorreram as outras edições do projeto Antena? Qual terá sido o motivo que terá originado a tão fraca adesão de novos, ou repetentes, espaços ao desafio lançado pela FS desde 2007? Que alterações é que se operaram nos espaços envolvidos depois de acolherem o projeto Antena? Qual foi o impacto que a Antena teve no percurso profissional dos jovens curadores envolvidos?

Não obstante a pertinência das perguntas, as suas respostas poderão ficar para outro filme, na expectativa de que só a sua formulação seja suficiente para suscitar alguma ponderação sobre as, eventuais, potencialidades desperdiçadas em alguns projetos desenvolvidos por entidades públicas e privadas com o objetivo de contribuir para a criação, produção e difusão da arte contemporânea.

Mas de que falamos quando falamos de arte contemporânea? Esta foi genericamente a pergunta que a FS tentou ajudar a responder com a exposição itinerante que concebeu e produziu no ano de 2009 e que foi, de entre as cinquenta e cinco promovidas pela FS em digressão nacional desde o ano de 1997, aquela que foi apresentada num maior número de localidades portuguesas.

A exposição, que se considera como um dos bons exemplos a ter em conta no conjunto das itinerâncias da FS no que concerne à estratégia definida para a sua implementação e que contribuiu para que, no 2º semestre de 2009, tenha sido apresentada em dez localidades – sete dos dez concelhos que na altura tinham o estatuto de fundadores da FS, aos quais se juntaram as localidades de Guimarães, de Torres Novas e de Torres Vedras –, teve a particularidade de ter sido concebida especificamente para ocupar o espaço público. Francisco Providência idealizou uma estrutura expositiva que pudesse ser montada ao ar livre em muitas das praças do país permitindo, desta forma, que as, eventuais, limitações das instalações culturais a nível nacional para acolher as outras exposições itinerantes da FS que implicavam um recinto fechado, convencional ou não, não fossem um óbice para a programação da referida exposição.

Outro dos fatores que pode ter contribuído para o sucesso da iniciativa está relacionado com a temática e a forma como foi abordada e que, inquestionavelmente, pode ser um bom contributo para cumprir o objetivo de promover a democratização cultural. A exposição itinerante “propõe uma aproximação à arte contemporânea a partir de uma série de imagens e textos de carácter pedagógico, que apontam para possíveis respostas às perguntas formuladas frequentemente por quem contacta com a arte do presente [...] e proporcionando] uma perspectiva sobre os desenvolvimentos que, nas

últimas décadas, problematizaram a percepção do objecto artístico” (Fundação de Serralves, 2010a:35).

Apesar da pertinência e das potencialidades do projeto, as expectativas lançadas depois da forte adesão no ano inaugural não foram minimamente atingidas pois, no ano de 2010 a exposição só foi montada uma vez, em Viana do Castelo que a acolheu nas imediações da biblioteca municipal entre 14 de maio e 20 de junho, e nos anos de 2011 e 2012 a exposição não saiu do MACS, não tendo sequer sido inscrita nos respetivos PAA na referida carteira de exposições itinerantes disponibilizadas pela FS. Salienta-se a este respeito que na documentação oficial da FS se observa uma discrepância na listagem das localidades que acolheram o projeto no ano de 2009, uma vez que no R&C desse ano não figura a localidade de Santa Maria da Feira, mas a localidade aparece no PAA de 2010 quando se assinala, de forma implícita, o sucesso da ação e se prevê que a apresentação da exposição seria “retomada em pelo menos 10 municípios parceiros” (*Idem*, 2009b:20).

Julga-se que não são necessários mais argumentos para sublinhar a pertinência do projeto das exposições itinerantes promovido pela FS.

No entanto convém não olvidar que esta iniciativa também pode ser, como facilmente pode ser apreendido pela análise dos resultados do estudo da Art@Biblio que foi promovido junto de cinco das autarquias com o estatuto de fundadoras da FS, mais uma das estratégias de financiamento da FS. Mas também é por isso que se considera que, apesar de poder ter alguns pontos fracos, este consiste indiscutivelmente um exemplo de uma boa prática quanto à articulação entre os interesses culturais e os proveitos financeiros que, neste caso específico, está a contribuir para a descentralização cultural, podendo representar, eventualmente, a génese de um circuito de difusão nacional de arte contemporânea, mas também para o aumento de receitas próprias geradas pela FS.

Pena é que os dados não deixem transparecer que a iniciativa da FS de promover exposições itinerantes em território nacional esteja a contribuir para a criação de uma rede nacional de difusão de arte contemporânea. Uma rede criada por iniciativa da FS que, enquanto centro irradiador de um conjunto abrangente de práticas artísticas, promovesse não só a circulação de projetos relacionados com o acervo da FS que têm sido realizados nas galerias do MACS, mas também a circulação de projetos como os que, no domínio de todas as artes e sob as mais variadas formas de expressão, têm tido lugar em diversos espaços da FS como o auditório, a biblioteca, a CasS, a loja e o ParS, e, acima de tudo, que promovesse o diálogo horizontal entre todos os membros da suposta rede.

3.3.4. Um museu para a fundação

Mais que um museu, a FS é um equipamento cultural complexo que contempla um conjunto diversificado de infraestruturas, que potenciam a realização de múltiplos projetos em diferentes campos de ação, implementadas num parque de dezoito hectares que começaram a ser idealizadas em 1925, por iniciativa de Carlos Alberto Cabral que convidou João Marques da Silva para conceber o projeto final de uma “residência modernista [...] edificada sobre uma antiga moradia de férias com capela” (Loureiro, 2004a:30), e que se estenderam pelo menos até ao ano de 2004 com abertura do “Centro de Acolhimento e Informação ao Público da Fundação de Serralves [...] que] tem permitido promover o necessário tratamento diferenciado no acolhimento e informação aos visitantes da Fundação, sendo igualmente um espaço para comercialização de produtos de *design* e marca Serralves” (Fundação de Serralves, 2005a:5).

Sobre o processo que conduziu à construção do MACS, sublinha-se sinteticamente que a ideia inicial passava por realizar um concurso com um júri internacional para a escolha do projeto de arquitectura, mas que, posteriormente, se decidiu endereçar um convite ao arquitecto portuense para conceber o projecto arquitetónico do museu, escolha essa que reuniu consensos dentro do conselho de administração e foi “assumido de forma natural, dado o reconhecimento de que gozava a nível internacional” (Faria, 2004:42).

No entanto, antes da formulação do convite a Álvaro Siza, que ocorreu no ano a seguir à atribuição ao arquiteto do Prémio de Arquitectura Contemporânea Mies van der Rohe pelo trabalho desenvolvido num edificio bancário em Vila do Conde, a SEC tomou a iniciativa de solicitar diversos pareceres a especialistas sobre o programa mais adequado para o museu a instalar no ParS.

O fundador do Louisiana Museu de Arte Moderna no ano de 1958 foi um dos especialistas que visitou a CasS e que concorreu para o leque de hipóteses programáticas que foram tidas em conta na definição do projeto do MACS.

Porque as afinidades entre o Louisiana Museu de Arte Moderna e a FS eram já na altura evidentes, no dia 29 de outubro de 1987 Knud Jensen proferiu uma conferência no Porto sobre a experiência dinamarquesa que conduziu à criação um museu a partir da relação entre a natureza e a arquitetura (*cf.* www.louisiana.dk). No que concerne aos paralelismos que é possível estabelecer entre as duas instituições, realça-se que a instituição dinamarquesa também foi criada por iniciativa da sociedade civil devido à constatação da inexistência de um museu nacional onde se pudesse usufruir de arte moderna e que, para colmatar essa lacuna, foi adquirida uma propriedade que tinha uma casa a partir da qual o museu foi crescendo ao longo dos anos. Outro aspeto digno de registo, está relacionado com

o facto de o Louisiana Museu de Arte Moderna ter surgido inicialmente como um museu de arte nacional para se transformar, de forma natural, num local privilegiado para a fruição de arte internacional, de tal forma que as relações internacionais do Louisiana Museu de Arte Moderna têm permitido a apresentação, nas suas instalações, de exposições de reconhecido interesse internacional (*Ibid.*).

Sobre as afinidades sublinha-se ainda que as questões relacionadas com a designação do Louisiana Museu de Arte Moderna e a coleção que alberga também podem concorrer para a já mencionada discussão entre a dicotomia arte moderna/arte contemporânea e podem ter contribuído para que, na notícia sobre o falecimento do 1º diretor do Louisiana Museu de Arte Moderna, o *The New York Times* se referisse ao patrono do museu como o benemérito que fundou o “Louisiana Museum of contemporary art” (Pace, 2000:1).

Tendo em consideração o conjunto de denominadores comuns convocado, alguns dos quais já se observavam no ano em que foi apresentado o parecer dinamarquês, não se estranha que Knud Jensen e Vilhelm Wohlert, um dos arquitetos responsáveis pelo projeto do Louisiana Museu de Arte Moderna, defendessem, no ano de 1988, uma opção arquitetónica que “replicava, no essencial o conceito do Louisiana, ampliando o Museu de Serralves em várias alas a partir da Casa” (Andrade, 2009:76).

Os subscritores do documento defendiam assim que a construção do museu no Porto deveria ter como ponto de partida a CasS que funcionaria quase como uma porta de entrada para o edificado a construir adjacente à casa principal da propriedade. Para além do conjunto de instalações com uma área total aproximada de 3.500 m², que não deveria ser pensado como um bloco monolítico, competindo com a casa existente, mas sim como um conjunto de pavilhões interligados e integrados na paisagem (*cf.* Jensen & Wohlert, 1988), ou seja que deveria ser desenvolvido “à imagem do Louisiana, [...] um museu integrado num “parque de esculturas”, aconselhando a redução, quer do impacto arquitectónico dos novos pavilhões expositivos, quer das suas ligações com a casa e a capela” (Grande, 2009: 546), a proposta dinamarquesa também incluía a criação de um centro de conferências e educativo com um auditório que poderia ser localizado na parte ocidental da propriedade na zona da antiga horta (*cf.* Jensen, 1988).

Outro aspeto interessante sobre a proposta apresentada, é que o fundador do Louisiana Museu de Arte Moderna se manifestava inequivocamente contra a abertura de um concurso público para a elaboração do projeto de arquitetura do futuro o museu uma vez que uma competição poderia ser um processo muito democrático, mas levava tempo e dinheiro, sendo que resultado se revelava muitas vezes duvidoso (*Ibid.*), e por isso avançava como uma sugestão que se veio a revelar fundamental para

o desenrolar do processo. Álvaro Siza foi identificado explicitamente como arquiteto português com reconhecimento internacional que melhor poderia responder ao desafio pois, como um programa elaborado por uma equipa especializada em museologia, poderia, a curto prazo, apresentar uma proposta de anteprojecto para o museu.

Como a história o veio a comprovar, o programa gizado por Jensen e Wohlert foi o ponto de partida para a concepção do projecto do futuro MACS.

Os pareceres internacionais não se ficaram pela equipa do Louisiana Museu de Arte Moderna, um historiador de arte e curador holandês, que foi director do Museu Van Abbe de Eindhoven entre os anos de 1975 e de 1987, e que, alguns anos mais tarde, exerceu o mesmo cargo no Museu Stedelijk de Amesterdão, foi outro dos especialistas convidados a dar um parecer sobre o equipamento a criar na cidade do Porto.

Não obstante na altura ter apresentado “uma proposta divergente de Jensen: defendia a construção de vários pavilhões espalhados pela quinta para não perturbarem a paisagem” (Oliveira, L., 2007:176), que, como se viu, não foi aplicada no projecto do arquiteto portuense, a verdade é que o comissário da 7ª edição da quinquenal Documenta, que decorre desde 1955 na cidade alemã de Kassel, encontrou em Álvaro Siza “alguém que, como ele, retomava um entendimento espacial do museu a partir de modelos clássicos – Fuchs estivera, durante a década de 80, no centro do debate pós-moderno no campo da crítica de arte e da museologia – estabelecendo, por isso, uma empatia com a obra do arquitecto português” (Grande, 2009:538). Lembra-se que Álvaro Siza não se coíbe de sublinhar o ““grande apoio” que recebeu de Rubi Fuchs” (Andrade, 2009:80) durante o processo de concepção do projecto para o futuro MACS.

Sobre a escolha de Rudi Fuchs para elaborar o parecer, considera-se que se observaram um conjunto evidências que podem assumir um simbolismo particularmente interessante para a FS.

Por um lado, o Museu Van Abbe, criado em 1936, é um dos primeiros museus públicos dedicados à arte contemporânea a ser estabelecido na Europa, tendo uma abordagem experimental para o papel da arte na sociedade (*cf.* www.vanabbemuseum.nl). Quando se tornou indispensável ampliar e adaptar as instalações do museu, optou-se por desenvolver um projecto que transformou o edifício projetado pelo arquiteto Alexander Kropholler na 1ª metade do século XX num espaço adequado para responder positivamente às necessidades dos museus contemporâneos. Para o efeito o espaço existente foi completamente renovado e integrado num projecto desenvolvido pelo arquiteto Abel Cahen, o que contribuiu para que o museu passasse a integrar o grupo daqueles onde o projecto arquitetónico se transforma numa das características distintivas do equipamento cultural que justifica uma visita.

E, por outro lado, o Museu Stedelijk foi fundado em 1874 porque um grupo de cidadãos doou os fundos necessários, bem como obras das suas coleções de arte, para criar um museu na capital da Holanda que seria dedicado à arte moderna (*cf.* www.stedelijk.nl). O museu foi instalado provisoriamente no Rijksmuseum, sendo transferido, definitivamente no ano de 1895, para um edifício com o traço de Adriaan Weissman que, para responder às necessidades que a evolução do tempo ia suscitando, foi sendo adaptado e ampliado ao longo do século XX num processo que só foi dado por concluído no início do século XXI. Foi durante o período em que Fuchs esteve na direção do museu que Siza desenvolveu um projeto para mais uma extensão das instalações. O projeto acabou por não se concretizar porque a ideia central de reforçar a relação do museu com o parque onde estava inserido foi sendo transformada e a refletir-se negativamente na qualidade do projeto uma vez que havia “um empolamento das áreas para o restaurante, para a loja, para recepções, que pode ser muito importante para as finanças do museu mas que a determinada altura, pode comprometer a sua função primeira” (Siza, 2005b:189).

A empatia entre Fuchs e Siza, que tinha sido aprofundada durante o processo de conceção do projeto do MACS, atingiu uma importância tal que a reiterada desvirtuação do projeto arquitetónico para a ampliação do museu na capital holandesa se revelou decisivo para que, em conflito com as autoridades locais e os gestores políticos e financeiros do museu, Fuchs tenha decidido abandonar “a direção do museu 7 anos após o início deste processo, facto que levaria Siza a largar definitivamente o projecto” (Grande, 2009:536). Assinala-se ainda que o projeto do Museu Stedelijk foi um dos selecionados para integrar a exposição, que esteve patente no MACS entre abril e julho de 2005, comissariada por João Fernandes, onde se procurou abordar a “evolução do conceito espacial do Museu na [...] obra arquitectónica [de Álvaro Siza], cruzando-se com a apresentação de um seu Museu Imaginário da Arquitectura, através da apresentação de outros projectos de espaços de galerias e museus escolhidos pelo próprio arquitecto” (Fundação de Serralves, 2004a:11).

Mas nem só de pareceres internacionais se fez o programa do MACS.

Em junho de 1990 foi apresentada uma proposta de programa concebida pela “empresa de consultadoria técnica EGF-SAGE (Empresa Geral de Fomento, Serviços de Apoio, Gestão e de Estudos SA), [...] onde se sugere como nova localização a “horta e pomar” da propriedade, e a divisão do equipamento em duas grandes áreas, integradas por áreas comuns: Museu e Centro Cultural” (Grande, 2009:595). Regista-se que o facto de a Empresa Geral de Fomento ter sido a única entidade nacional convocada para produzir, formalmente, um estudo para o programa preliminar do MACS poder ser revelador do papel reservado aos agentes nacionais neste processo. Por um lado, pode significar que a administração da FS se considerava, a nível interno, perfeitamente habilitada para

analisar as propostas internacionais sobre o programa do museu e efetuar as adaptações julgadas por convenientes para a realidade nacional. E, por outro lado, pode ser um sinónimo de que se considerou importante integrar no programa a desenvolver uma perspetiva que não fosse produzida pelo setor cultural, sendo por isso escolhida uma entidade pública que possuía experiência comprovada em áreas como “o estudo e planeamento de projetos de investimento e respetiva coordenação, a promoção da constituição de empresas comerciais e industriais de qualquer natureza, a prestação de serviços de estudo, assistência e apoio técnico-financeiro a empresas e grupos de empresa” (Empresa Geral do Fomento S.A., *s.d.*:7).

Na eventualidade de os motivos que concorreram para a convocação da Empresa Geral de Fomento não estarem relacionados com os dois aspetos que se considerou relevante salientar, realça-se que o facto de a vocação da empresa ter evoluído paulatinamente para o setor ambiental, de tal forma que a sua missão passou a estar relacionada com a contribuição para o aumento da qualidade de vida e do ambiente (*cf.* Empresa Geral do Fomento S.A., *s.d.*), pode ser um indicador implícito da importância que, desde a sua génese, as questões ambientais deveriam ter no equipamento a criar.

De entre as diferentes iniciativas promovidas com o objetivo de definir o programa orientador do equipamento a criar no seio da FS, assinala-se ainda que, em novembro de 1990, se realizou na FS o Colóquio Internacional “O Museu: Novo Destino da Arte Contemporânea” (Público, 1991:28), que foi organizado em colaboração com o Centro Nacional de Arte e Cultura Georges Pompidou e do Colégio Internacional de Filosofia de Paris, e que contou com a participação de especialistas nacionais como Álvaro Siza, Eduardo Lourenço, José-Augusto França, José Sommer Ribeiro, Raquel Henriques da Silva e Rui-Mário Gonçalves, e de especialistas internacionais como Chatherine David, Elisabeth Caillet, Ítalo Rota, Josep Maria Montaner, Michel Deguy e Rafael Moneo. O encontro teve como o objetivo principal de promover o debate, sob diferentes pontos de vista, sobre o museu de arte contemporânea que fazia sentido criar, no final do século XX, numa quinta da 2ª maior cidade do, então, mais recente membro da, atual, UE.

Julga-se que não são necessárias mais evidências para salientar que houve uma preocupação continuada, por parte da SEC, da CAQS e do conselho de administração da FS, para que o programa do MACS fosse o reflexo de uma estratégia alicerçada num conjunto estudos, de forma a minimizar as hipóteses de incosequência da ação.

Os diferentes contributos, nacionais e internacionais, foram sendo assimilados e articulados pelos responsáveis da FS que, nomeadamente através do trabalho desenvolvido pela especialista na área da museologia que acompanhava o Fernando Pernes desde o tempo do CAC, vinham, desde 1988,

concorrendo para a formulação e atualização das diferentes hipóteses do programa, até se chegar à versão considerada como a mais adequada para o futuro museu a implementar no Porto.

A conjuntura nacional também contribuiu para algumas das alterações que foram sendo aplicadas no programa que estava em construção.

No ano de 1990 a administração da FS “resolveu estudar um programa mais ambicioso, provavelmente animada pela adesão que o seu projecto começava a ter junto da sociedade civil portuense [... e pelo] sentimento local de reacção ao centralismo político e cultural personificado” (Grande, 2009:548) pela construção, em Lisboa, “na sua fachada ribeirinha, [de] um novo e marcante centro cultural, de iniciativa governamental, à semelhança do que ocorria então noutros tecidos históricos de grandes cidades europeias” (*Ibidem*:369) – o CCB.

Relembra-se que, como já foi referido, a Presidência do Conselho de Ministros considerava a construção no Porto do futuro MACS um estímulo para a região Norte do país face à concentração de instituições culturais nacionais na capital. E sublinha-se que, depois da revisão em alta do programa inicial, a área total edificada do atual MACS, apesar de ser superior ao que inicialmente estava previsto, acabou por não exceder os 13.000 m².

Não obstante as diferenças de objetivos dos dois projetos, considera-se importante convocar algumas imagens sobre o processo que conduziu à construção do CCB que poderão ser úteis para perceber como é que a administração central tentou combater as assimetrias regionais no setor cultural que se observavam na altura e que, em certa medida, ainda são evidentes em 2013.

Para a construção do CCB foi implementado um concurso internacional “para o projecto e construção de um equipamento na cidade de Lisboa, que pudesse atender e promover diferentes actividades culturais e de lazer, crescentemente procuradas pelo público e igualmente recebesse, em 1992, a Presidência Portuguesa da Comunidade Europeia” (Fundação Centro Cultural de Belém, 2010:31). A candidatura vencedora, submetida pela dupla de arquitetos composta pelo italiano Vittorio Gregotti e pelo português Manuel Salgado, apresentava um ambicioso projeto que previa a construção de um Centro de Reuniões, de um Centro de Espectáculos, de um Centro de Exposições, de uma Zona Hoteleira e de um Equipamento Complementar, “abrangendo uma área bruta total de 110.000 m² (cinco módulos) e [...] um custo previsto, em fase de concurso, de 7,9 milhões de contos (cerca de 39 milhões de euros)” (Grande, 2009:380).

Apesar do investimento efetuado, a realidade é que, lamentavelmente, o CCB ainda vivia, vinte anos depois da sua inauguração, uma “longa “crise de identidade” [...] que as políticas culturais de sucessivos governos, ministros e gestores nunca conseguiram, afinal resolver” (*Ibidem*:606-607).

De realçar ainda e a título de curiosidade que, no final do 2º quadrimestre de 2013, os dois últimos módulos do CCB ainda não tinham sido concretizados, que 35.000 m², do total de 65.000 m² que foram efetivamente erigidos, se destinam a um espaço polivalente de exposições, e que a área do parque de estacionamento do CCB é superior à área total do complexo edificado no Porto no âmbito do projeto do Álvaro Siza.

As diferenças entre os dois projetos lançados pela mesma SEC podem ser fruto da escala das duas cidades, mas também podem ser um sinal sobre as concretizações de políticas culturais que incluíam no seu plano de intenções a promoção dos “princípios de liberdade de criação, da universalidade do acesso e fruição dos bens culturais, a efectiva descentralização e a salvaguarda do património nacional” (Programa do X Governo Constitucional, 1986:60).

Regressando à protagonista da janela-ecrã, sublinha-se que, não obstante o mérito dos subscritores dos pareceres e do trabalho desenvolvido pela equipa da FS, a verdade é que o projeto final de Álvaro Siza para o MACS foi distinto das propostas internacionais e nacionais apresentadas.

O projeto concretizado na cidade do Porto também foi distinto do 1º anteprojecto, apresentado em agosto de 1991, que fruto de uma série de vicissitudes foi objeto de três revisões até 1995. Porque o empreendimento era complexo, depois da formulação do convite por parte da SEC, foi necessário esperar quase dois anos para que fosse assinado o contrato para a elaboração do projeto do MACS entre a FS e aquele que foi considerado como o produtor de uma obra que se caracteriza por encarar a arquitetura como um meio de ouvir o real, na medida em que esconde pelo menos tanto como mostra, uma vez que desenvolve projetos que fazem ver e revelam, em vez de interpretar, a essência do contexto onde são implementados (*cf.* Gregotti, 1992). E depois foi necessário esperar mais de cinco anos para que fosse colocada oficialmente, a 27 de novembro de 1996, a 1ª pedra do futuro MACS. Quando o ato simbólico de colocação da 1ª pedra do projeto de Álvaro Siza para o MACS ocorreu, a conjuntura política nacional tinha sofrido alterações profundas às observadas aquando do lançamento do projeto. O chefe do executivo era o líder do PS e na estrutura orgânica do Governo tinha sido incluído o “Ministério da Cultura como forma de assegurar a necessária articulação da política cultural com as restantes esferas da governação” (Programa do XIII Governo, 1995:109). Não obstante as mudanças assinaladas, continuava a observar-se o “apoio prioritário à instalação prevista do Museu de Arte Moderna /Centro de Arte Contemporânea na Fundação de Serralves” (*Ibidem*:111).

No projecto formalmente lançado por António Guterres no ano 1996, era possível identificar, sem grande dificuldade, o impacto que os pareceres, que a conjuntura política nacional e que a equipa da FS, tiveram no equipamento que estava a ser erigido na antiga horta do ParS.

A localização avançada por Knud Jensen e Vilhelm Wohlert foi abandonada quando, pelos motivos já aludidos, o projeto ganhou ambição e dimensão, no entanto é possível identificar alguns dos pormenores do programa esboçado pelos representantes do museu dinamarquês no atual MACS. Sublinha-se que um dos contributos mais visíveis foi, sem grande margem para dúvidas, a apresentação, por parte de Knud Jensen, de uma proposta concreta de um arquiteto para desenvolver o projeto, que acabou por ser tida em conta com o convite que foi efetuado a Álvaro Siza no ano 1989. A opção defendida por Rudi Fuchs de construir várias infraestruturas espalhadas pelo ParS não foi tida em consideração, mas é indiscutível que as suas opiniões foram tidas em conta durante o processo de concepção, uma vez que a opção conceptual e espacial desenvolvida por Álvaro Siza em Serralves se aproxima da visão de Fuchs, aproximação e visão que foram sedimentadas no projeto de extensão do Museu Stedelijk desenvolvido por ambos (*cf.* Grande, 2009).

Da proposta concebida pela Empresa Geral de Fomento é possível identificar a localização final que foi escolhida para o MACS, bem como a divisão do equipamento em duas partes, o museu e o auditório, integradas por áreas comuns que, sob o ponto de vista do público, se consubstanciaram no bar, situado entre a biblioteca e o auditório, e no percurso coberto em forma de *L* que o público pode efetuar desde a porta de entrada na FS e a porta de entrada do auditório, e que passa pela zona de bilheteira e a porta de entrada no edifício do MACS.

A influência da conjuntura nacional, que contribuiu para triplicar a área inicial prevista para o MACS, foi, sob este ponto de vista, também muito positiva para o projeto final do equipamento, mas, “a dada altura, [num dos projetos intermédios o equipamento chegou a atingir] a dimensão de um palácio de congressos com um museu ao lado” (Siza, 2005a:360) o que, se tivesse sido concretizado, poderia desvirtuar completamente o programa fundador do MACS.

A este respeito pode ser importante lembrar que, no caso do CCB, em 1995 já se assinalava a necessidade de “revisão do seu modelo organizacional, por forma a adequá-lo à consagração das responsabilidades maioritárias do Estado na sua manutenção, conciliando-as com a captação de apoios mecenáticos, a geração de receitas próprias e o reforço da sua flexibilidade de gestão” (Programa do XIII Governo, 1995:111).

O papel da CAQS e, posteriormente, do conselho de administração da FS foi, como seria de esperar, fundamental neste processo. Por um lado, identificou, nas várias propostas, as opções mais adequadas ao contexto local e traduziu essas opções no programa que sustentava o projeto que deveria ser desenvolvido, e, por outro lado, defendeu veementemente as suas opções face a algumas das propostas defendidas por Álvaro Siza.

A localização da entrada do público é um exemplo paradigmático do que acaba de se afirmar. A partir de certa altura o arquiteto pretendia “manter uma ligação ao portão monumental da Avenida Marechal Gomes da Costa, tornando-o na rótula de distribuição entre a casa e o novo edifício” (Grande, 2009:550), defendendo que, desta forma, não haveria contaminação do olhar do público por nenhum dos edifícios pois, ao entrar pelo jardim, “o relacionamento entre os dois edifícios se faria mais por memória do que visivelmente” (Siza, 2002:129). Mas a argumentação do conselho de administração da FS, ou o seu poder enquanto dona da obra, falou, em boa hora, mais alto levando a que arquiteto tenha concebido o, já referido, percurso coberto em forma de L desde a entrada na Rua D. João de Castro que, juntamente com a decisão final da localização do auditório, foi considerada como “a chave que faltava à conclusão do projecto” (Grande, 2009:550).

De realçar ainda que o edifício da loja da FS só foi projetado depois de ter sido inaugurado o MACS e de se ter observado a necessidade de criar um novo espaço que contribuísse para “promover e estimular a criatividade e a produção portuguesas ao nível do *design*” (www.serralves.pt).

Mas estes contributos, oriundos de várias fontes e estendidos ao longo de vários anos, não concorreram, em nada, para amputar a criatividade e o rigor que Álvaro Siza imprime nas suas obras.

Criatividade e rigor patentes nas evocações que, no MACS, o arquiteto faz do ParS e da CasS, de que as “rampas, pontes, cobertos, palas, varandas, “vãos-luneta” [...], bem como o pátio] entre o auditório e o museu” (Grande, 2009:552) são apenas alguns exemplos elucidativos.

Criatividade e rigor que contribuíram para que o MACS se tenha afirmado, para além de um espaço de excelência para a fruição da arte contemporânea, como um espaço de referência para todos aqueles que visitam edifícios portadores de características arquitetónicas de excelência que, por isso mesmo, ganham quase como que uma identidade própria que não depende das atividades que neles são promovidas.

Criatividade e rigor que não impediram Álvaro Siza de cumprir “os quatro preceitos comuns aos seus projectos museológicos [...] traduzidos numa particular atenção: ao “carácter” do museu, na sua relação com o lugar; à tradição tipológica, resgatada aos modelos clássicos; à fluidez espacial entre exterior e interior; e à “ligação ao mundo” (*Ibidem*:554).

Neste processo de criação de um equipamento de excelência num espaço único no país e na Europa, composto por um conjunto casa-jardins-parque-quinta que testemunha a memória de um tempo (*cf.* Andrade, 2009) e que, quase por milagre, estava “ali, intacto e incólume, à espera de ser aproveitado” (Andrade, 2009:45), Álvaro Siza contou, entre outros, com a colaboração do “arquitecto paisagista João Gomes da Silva, que [...] redefiniu os limites da paisagem preexistente [... com]

vegetação autóctone do Norte de Portugal, por oposição à vegetação exótica do Parque, criando [assim] um cenário adequado às múltiplas portas e janelas-ecrã do edifício” (*Ibidem*:78).

Tendo em consideração que nenhum dos objetivos – geral ou específicos – definidos para a janela-ecrã passa pela produção de uma análise detalhada do projeto arquitetónico do MACS que, apesar de poder ser integrada no estudo em profundidade da FS, não seria relevante para responder à pergunta de partida da presente investigação, decidi não se convocar, aqui e agora, mais imagens sobre esse olhar especializado sobre o MACS. Considera-se no entanto que os quadros selecionados são suficientemente fortes para se apreender a dinâmica do fenómeno e o papel desempenhado por alguns dos protagonistas.

Acresce ainda que, no ano de 2009, foi concluído uma investigação que produziu “uma análise sobre o recente protagonismo dos Grandes Equipamentos Culturais na afirmação política, cultural e social, das cidades e da sua arquitectura, no quadro da cultura urbana ocidental e, particularmente da portuguesa [...], que, entre outros estudos de caso, integrou o estudo do] Museu de Arte Contemporânea de Serralves” (Grande, 2009:8), e que, sob este ponto de vista, fornece alguns dados particularmente pertinentes para a janela-ecrã que serão convocados sempre que se considere oportuno.

3.4. O programa para o museu

“Criar e lançar o Museu obrigou ainda a pensar o Museu, a encontrar-lhe um espírito, a definir princípios que marcarão a sua identidade e orientação, a sua actividade e o seu ser como Museu” (Fundação de Serralves, 1997a:4), e foi também por isso que o ano de 1996 constituiu um ponto de viragem no projeto da FS.

Concomitantemente ao início das obras de construção do MACS, efetuaram-se as diligências que conduziram à contratação do 1º diretor artístico do MACS, uma vez que, “à ambição e à qualidade do museu projectado por Siza, seria necessário fazer corresponder uma direcção artística com experiência e afirmação internacionais” (Grande, 2009:556).

3.4.1. Uma direcção artística internacionalmente conectada

Não obstante Fernando Pernes ter desenvolvido um trabalho de reconhecido mérito na FS, a verdade é que o 1º diretor artístico da FS – que não era diretor de nenhum museu, uma vez que, na realidade, o museu ainda não existia fisicamente, sendo por isso responsável por uma área denominada, genericamente, de “Artes Plásticas, Performativas e de Animação Cultural” (Fundação de Serralves, 1996a:7) que integrava, entre outras, “a programação expositiva de Serralves [que] ia,

entretanto, sendo feita na Casa e no Parque” (Andrade, 2009:55) – não reunia as características definidas pela administração da FS para o futuro diretor do MACS.

Na pesquisa internacional que a administração realizou junto dos responsáveis de alguns museus congêneres com o objetivo de efetuar um levantamento de opiniões sobre qual o ator que melhor poderia reunir as condições para ser um dos protagonistas da nova fase da FS, a surpresa surgiu quando, durante o processo, a equipa responsável pelo *casting* se deparou com a disponibilidade demonstrada pelo então diretor do Instituto Valenciano de Arte Moderna, para desempenhar o papel. Vicente Todolí encontrava-se, na altura, numa fase de transição profissional provocada por mudanças na conjuntura política espanhola que, segundo o então jovem diretor de trinta e oito anos, contribuíram para que deixassem de estar reunidas as condições para que o seu trabalho desenvolvido desde o ano de 1988 no Instituto Valenciano de Arte Moderna pudesse continuar uma vez que “os responsáveis políticos decidiram meter no museu, como director, um homem do partido” (Todolí, 2002:3).

Apesar de ter sido convidado para ir trabalhar para a sucursal espanhola do museu da Fundação Solomon R. Guggenheim, Todolí considerou que no MACS “poderia actuar com maior liberdade, porque estava a começar e porque o Guggenheim dependia da casa-mãe” (*Ibidem*:3) através de uma espécie de “política de “*franchising* cultural”, [...] ainda hoje em curso em inúmeras cidades do mundo, sob o epíteto crítico e mediático de “efeito Bilbao”” (Grande, 2009:556). O facto de o projeto do museu espanhol, da autoria do único arquiteto canadiano que venceu o prestigiado Prémio Pritzker, estar, na altura, na fase final de construção e de o projeto da autoria do primeiro português galardoado com a mesma distinção estar no início do processo permitia, se necessário e como se veio a observar, “introduzir algumas alterações a um projecto que, até ali, teria sido marcado por uma grande liberdade criativa, fruto das indefinições do programa artístico” (Loureiro, 2004b:42).

Acresce ainda outro facto sobre a vinda de Vicente Todolí para o Porto que, por um lado, pode contribuir para uma visão mais completa dos motivos que concorreram para o detrimento da opção oriunda de Nova Iorque, e que, por outro, pode permitir um melhor entendimento do real funcionamento da FS numa altura em que o MACS começava a sair do papel. Não obstante, estatutariamente, os interesses da administração central serem assegurados na FS pelos dois membros designados pela tutela do setor cultural para o conselho de administração, a realidade é que só depois de uma reunião com o então Ministro da Cultura é que Vicente Todolí decidiu abraçar o projeto na certeza de que iria ter “os meios necessários para desenvolver o trabalho” (Todolí, 2002:3). Ou seja, em Portugal o curador valenciano conseguiu negociar, ao mais alto nível, as suas condições para avançar com a definição de um programa que se queria ambicioso e consequente, podendo este ser também um sinal de que, tal como já foi mencionado de forma hipotética, entre os anos de 1996 e

de 2003, a direção do MACS poderia, eventualmente, reportar diretamente ao conselho de administração sem ter a intermediação da direção geral da FS.

Para permitir um olhar mais abrangente sobre o quadro que permitiu que Vicente Todolí tenha desempenhado as “suas funções com excepcional competência e elevada qualificação, cuja repercussão, nomeadamente a nível internacional, se consubstanciou no convite que lhe foi dirigido pela Tate Gallery” (Fundação de Serralves, 2003a:7), convém não esquecer que o valenciano teve a seu lado um jovem docente e investigador de Estudos Linguísticos no Instituto Politécnico do Porto que, no início da década de noventa do século XX, tinha sido desafiado, pela então responsável pelo pelouro da cultura da edilidade portuense, a organizar uma espécie de festival/mostra de arte contemporânea.

João Fernandes, o jovem licenciado em Línguas e Literatura Modernas, que “aceitou o desafio, com audácia e talento [, organizou em 1992, 1993 e 1996, as] “Jornadas de Arte Contemporânea do Porto” que, durante 3 edições, abriram a cidade à contemporaneidade sob todas as suas formas: música, dança, fotografia, cinema, instalações e performances” (www.ambafrance-pt.org).

Não deixa de ser simbólico para a ação futura do MACS que uma “iniciativa [que] funcionou em paralelo, e por vezes em alternativa, à institucionalização cultural então em curso na cidade [do Porto], colocando ênfase na forte relação da sua programação com espaços ditos “não-convencionais” [... e construindo, em cada edição,] um roteiro ou uma “jornada” de descoberta da arte contemporânea, numa relação *site-specific* com algumas arquiteturas da cidade” (Grande, 2009:516) e com artistas emergentes e consagrados, nacionais e internacionais, tenha contribuído para a institucionalização do então promissor comissário *freelancer*.

No ano de 1996, no âmbito da programação das Jornadas de Arte Contemporânea, João Fernandes comissariou a exposição “Mais Tempo: Menos História” (Andrade, 2009: 194), que esteve patente na CasS entre 18 de julho e 8 de setembro, e que se caracterizava “pela afirmação de jovens talentos e novas situações estéticas, apresentadas numa perspectiva multicultural de relação dialogante entre autores portugueses e de diversas nacionalidades” (Fundação de Serralves, 1995a:5).

E foi, neste contexto e com este enquadramento, que Vicente Todolí decidiu convidar João Fernandes para ser seu adjunto no MACS.

“A rede de contactos pessoais e institucionais de Vicente Todolí, nos dois lados do Atlântico, [que] garantiria a presença, em Serralves, de curadores e criadores activos no panorama da arte contemporânea internacional” (Grande, 2009: 558), bem como o conhecimento teórico e prático que João Fernandes tinha da realidade artística contemporânea nacional, concorriam assim para o desejo

da administração de que a programação da FS começasse rapidamente a refletir “em vários aspectos a próxima acção do Museu” (Fundação de Serralves, 1997b:2).

O trabalho da dupla Todolí-Fernandes pode ser dividido, genericamente, em três grandes momentos que se convocam, aqui e agora, para se ter uma noção da complexidade do empreendimento.

3.4.2. Observação-Conceção-Experimentação

No âmbito da janela-ecrã, considera-se que o 1º momento de trabalho da equipa de curadores ibéricos decorreu entre o 3º quadrimestre de 1996 e o final do ano de 1998.

No 1º momento a equipa de curadores teve que olhar cuidadosamente para o património da FS, nomeadamente as instalações, as atividades desenvolvidas desde 1987 e a coleção de obras de arte, para, em função da análise efetuada e dos recursos disponíveis, conceber o programa para o futuro MACS.

Paralelamente ao desenho do programa, outra das tarefas prioritárias da dupla esteve relacionada com o desenho de um plano de atividades a curto prazo onde fossem experimentadas algumas das opções que poderiam ajudar a enquadrar o programa, mas essencialmente que pudesse assinalar a nova fase da instituição. Os novos protagonistas da FS eram pessoas novas com ideias novas. O plano de atividades deveria ainda refletir a mudança de paradigma que a construção do tão ambicionado museu da FS representava para uma cidade, para uma região e para um país onde, durante décadas, se observou um “total desinteresse dos responsáveis públicos pela arte contemporânea” (Carrilho, M., 2012:91).

Uma vez que a dupla só entrou em funções em setembro de 1996, torna-se claro que, apesar de Todolí ter colaborado com Pernes na elaboração do PAA para 1997, o efeito da ação da nova equipa artística só se começou a fazer sentir com maior ênfase no ano de 1998.

Saliente-se no entanto que o ano de 1997 deve ser considerado como um dos mais importantes da dupla Todolí-Fernandes na FS, pois foi durante o 1º semestre desse ano que foi definido o marco cronológico da coleção do MACS.

Tendo em consideração o acervo existente e as disponibilidades financeiras para aquisições a curto e médio prazo, o início da coleção foi fixado na 2ª metade da década de sessenta do século XX. Com esta opção, objetivamente ponderada, era financeiramente viável a construção de uma coleção coerente, consistente e com relevância nacional e internacional, uma vez que o período histórico coberto pela coleção do 1º museu português especificamente vocacionado para a contemporaneidade

permitia “a convergência entre as obras de uma nova geração de artistas portugueses então surgida e as obras de numerosos artistas que, pelo mundo fora, protagonizaram novas linguagens, formas e atitudes” (Fernandes, J., 2011:11-12).

Não obstante a prioridade do ano de 1997 ter sido a produção de um olhar crítico e consciente sobre as opções mais adequadas para “a organização, o lançamento e a afirmação do futuro Museu” (Fundação de Serralves, 1996b:2), na programação da FS desse ano já foi possível identificar, no 2º semestre, a impressão digital da nova direção.

Quase como que servindo de aviso à navegação da alteração de rota, entre 3 de julho e 7 de setembro, realizou-se a simbólica, e já mencionada, exposição “Perspectiva: Alternativa Zero” (*Idem*, 1998:7) “– vinte anos depois de Ernesto de Sousa a ter organizado na Galeria de Arte Moderna de Belém –, assumindo, nessa evocação, uma parte da filiação histórica da [...] coleção” (Grande, 2009:559) a construir para o MACS que, também, deveria partir de um questionamento constante sobre a condição da arte na contemporaneidade.

Mas o sinal da mudança também se sentiu na materialização dos convites formulados a James Lee Byars e Franz West, “nomes fundamentais do contexto artístico internacional [...], para] realizar exposições específicas para os espaços de Serralves [...], procurando, desta forma,] assumir um diálogo com as condições e características do espaço e arquitectura da Casa e do Parque, de modo a que a Arte os habite, sem os invadir, respeitando e evidenciando a sua personalidade muito particular” (Fundação de Serralves, 1996b:4).

Refira-se a este respeito que, para potenciar o trabalho dos artistas na exploração dos espaços, a nova direção fez questão de limpar a CasS dos dispositivos expositivos criados em 1987, a pedido da CAQS por um técnico da FCG e instalados com a supervisão do arquiteto Eduardo Souto de Moura, retirando-lhe, desta forma, todos os elementos que, não fazendo parte da construção inicial, pudessem contribuir para condicionar o trabalho de curadores e artistas quando concebiam as suas exposições ou instalações *site-specific*.

A lógica da apropriação dos espaços da propriedade da FS por parte dos curadores e artistas, e consequentemente por parte do público, ganhou novos contornos quando, a 18 de dezembro de 1997, foi inaugurada a exposição de Augusto Alves da Silva na capela contígua à CasS.

No PAA para o ano de 1998, o conselho de administração da FS sublinha que a programação para esse ano, a 1ª desenhada pela dupla Todoli-Fernandes, não tinha a intenção de provocar “qualquer ruptura ou corte com o passado da Fundação e com a identidade cultural que esta formou e reforçou desde o início da sua existência” (*Idem*, 1997b: 2).

Mas, como a história o veio a comprovar, a conjugação de vários fatores contribuíram, de forma indelével, para que, através de um processo irreversível de mudança que se consubstanciou no desenho de um programa ambicioso mas concretizável por meio de uma estratégia claramente definida e implementada, se tenha observado uma cessação no impasse conceptual da coleção do futuro museu e, conseqüentemente, das atividades a promover na FS.

A título meramente ilustrativo, salienta-se a realização na CasS das exposições de Lygia Clark, de Thomas Schutte e de Luc Tuymans e Mirosław Balka, e a transformação da capela “num espaço experimental de projectos de artistas mais jovens [...], bem como um local para a apresentação de] eventos efémeros, constituídos por performances ou projecções de vídeo” (*Ibidem*: 2), onde foram apresentados trabalhos de artistas como Patrícia Garrido, Francisco Tropa e Luís Palma.

Se é indiscutível que este processo de inovação e mudança produziu resultados internos imediatos, de que a definição “de um plano de aquisições de obras, nacionais e internacionais, que constituirão, no seu conjunto, um núcleo suficientemente representativo das principais tendências da arte produzida desde os finais dos anos 60 até aos nossos dias” (Fundação de Serralves, 1998:4) constitui apenas um exemplo, também é inegável que, quanto à adesão de público, o processo pode ter concorrido para que o número de visitantes nos anos de 1997 e 1998 tenha sofrido reduções significativas de, respetivamente, 28% e 23%, em relação ao último ano de atividades sob a direção artística de Fernando Pernes.

Sobre a adesão de público às atividades que ocorreram na FS no 1º momento da ação da dupla Todolí-Fernandes, relembra-se que o facto de, nos anos em causa, o MACS estar em fase de construção, pode ter contribuído para afastar público de uma QS em obras. Refira-se que com a convocação deste argumento, não se pretende colocar de parte a hipótese de terem sido mesmo os projetos artísticos promovidos que concorreram para o decréscimo diagnosticado na adesão de público. É importante não esquecer que, não raras vezes, se observa uma tensão entre o foco da inovação, o desenvolvimento institucional e a forma como as pessoas experienciam as mudanças, que normalmente é diferente da forma como a mudança foi concebida, e ainda que o processo de inovação pressupõe várias etapas, sendo que as conseqüências derivadas da transformação efectuada não são, neste caso, observáveis na sua plenitude a curto prazo.

No que concerne aos processos de mudança, sublinha-se ainda que a FS não se teria conseguido afirmar como “um exemplo claro de como somos capazes de nos situarmos ao nível do que melhor se faz no Mundo” (Mexia, 2011:12), se Fernando Pernes não tivesse tido a perseverança na implementação de um longo processo de inovação e mudança iniciado em 1974. Uma 1ª longa fase

de quase renovação institucional em torno da arte contemporânea, que implicou o abandono de uma visão que se considerava inadequada para a criação de uma outra renovada e que conduziu à constituição de uma entidade com características inteiramente novas, a FS. Para que não hajam dúvidas sobre este último aspeto, relembra-se que a proposta apresentada em 1974 pela Comissão para uma Cultura Dinâmica passava pela criação de um CAC, mas quando a administração central instituiu, em 1979, a comissão organizadora do MNAMP, que em 1985 se transformou na comissão organizadora do MNAM, Fernando Pernes não perdeu a oportunidade para avançar com o plano e foi adaptado o projeto de concretização à realidade na certeza implícita de que, na altura, mais importante que a designação era o conteúdo da ação, e de que, quando o projeto estivesse minimamente incorporado ou em fase avançada de implementação, se poderia, mais facilmente, promover um processo de recentramento do projeto inicial.

Mas a FS também não teria conseguido transformar-se num caso ímpar de sucesso no setor, se a administração da FS não tivesse tido a coragem para, na 1ª janela de oportunidade, implementar um processo de reforma. Processo que implicou alterações, emendas e correções da forma precedente, com o objetivo de promover um processo de melhoria interna que permitisse responder com eficiência e eficácia aos desafios que se colocavam a “uma instituição bem diferente, em importância e em dimensão,” (Fundação de Serralves, 2000a:3) daquela que foi desejada na década de setenta do século XX e que levou mais de dez anos a ser instituída e mais de vinte anos a cumprir “um dos desígnios estatutários da Fundação – a abertura do Museu de Arte Contemporânea” (*Ibid.*).

Parece que não restam dúvidas de que se os diversos protagonistas da FS estivessem interessados em resultados a curto prazo tinham, provavelmente, desistido face às múltiplas ameaças que ao longo dos anos foram assombrando o projeto e não despoletavam os processos de inovação e mudança que se revelaram fundamentais para o sucesso do empreendimento. Ameaças que ainda se observam no ano de 2013, numa altura em que a FS já estava claramente ancorada junto de vários setores da sociedade civil, nacional e internacional, bem como da administração local e central, e de que a redução de 30% no apoio financeiro público inscrito em sede de OE para o ano de 2013 é apenas um dos múltiplos exemplos que se poderiam convocar.

Certo é que, se as ameaças não tivessem sido transformadas em oportunidades, dificilmente se conseguiria que, no ano de 2011, a FS tivesse atingido “o mais elevado número de afluência de visitantes de sempre” (Fundação de Serralves, 2012a:57), correspondendo a um aumento de cerca de 303% em relação ao ano de referência utilizado no exercício de avaliação quantitativa do impacto da atividade da dupla Todoli-Fernandes nos anos de 1997 e 1998 na afluência de público nas atividades promovidas na FS.

3.4.3. Apresentação

No ano de 1999 iniciou-se aquele que, na janela-eocrã, foi considerado como o 2º grande momento do trabalho da equipa da direção artística ibérica da FS, que consistiu, basicamente, na apresentação, internacional e nacional, do novo MACS.

Com o objetivo de afirmar o MACS “como um importante ponto de referência da arte contemporânea em Portugal, mas também o de se constituir como um elemento activo da comunidade artística internacional, seja através do intercâmbio cultural, seja através da participação em redes internacionais de museus apostadas em promover a cultura e o seu desenvolvimento em todo mundo” (*Idem*, 2000a:4), paralelamente às atividades promovidas na CasS, na capela e no ParS, a administração da FS começou, em janeiro de 1999, “a fazer apresentações do MACS em Washington, Nova Iorque, Paris, Londres, Barcelona e S. Paulo” (Andrade, 2009:50).

Como é evidente, nesta operação de divulgação foi incluída, no mês anterior à inauguração, uma apresentação detalhada do programa do MACS em Lisboa.

Salienta-se que o impacto que a operação de divulgação e a abertura do MACS teve junto da comunicação social foi tal que, no final de 1999, o conselho de administração da FS avaliou-o “em cerca de 750 000 contos” (Fundação de Serralves, 2000a:4).

Tendo em consideração o périplo internacional realizado em 1999, percebe-se facilmente que a aposta na internacionalização não se ficou pela escolha do diretor do MACS, tendo também incluído, para além das ações de promoção da abertura do MACS, a realização de coproduções internacionais, a formulação de convites a comissários estrangeiros para organizar exposições na cidade do Porto e a apresentação de exposições de ou com obras da coleção da FS no estrangeiro.

Pese embora a importância e eficácia do processo de projeção internacional da FS lançado com a entrada de Vicente Todolí para a FS, a realidade é que este não se iniciou no ano de 1996, uma vez que, anteriormente, já se tinham observado algumas experiências com o mesmo objetivo.

O estabelecimento de parcerias com instituições internacionais permitiu, por exemplo, a apresentação no Porto de “três destacados nomes da actualidade artística internacional, de há muito consagrados pela crítica da especializada: Arnulf Rainer [...], Michelangelo Pistoletto [... e] Jesus Rafael Soto” (*Idem*, 1994a:3).

Refira-se também o convite efetuado à FS pelo Comissariado de Portugal para a Exposição Universal de Sevilha para a realização, em 1992, de uma 1ª grande iniciativa de promoção internacional do futuro MACS que permitiu a montagem da exposição “Fundação de Serralves – Um

Museu Português” (*Idem*, 1993:¶6), através da qual se “procurou levar ao conhecimento público o contexto futuro de um museu vocacionado para a divulgação da arte das últimas décadas” (*Ibid.*). A exposição que esteve em Sevilha voltou ao território espanhol, desta feita às instalações do Auditório de Galicia em Santiago de Compostela, poucos meses depois de ter sido inaugurado o Centro Galego de Arte Contemporânea que, tal como a FS, pretende, desde a sua génese, afirmar-se como um centro dinâmico e multidisciplinar que favorece o diálogo entre as diversas formas de expressão artística e a participação activa do público nas atividades que promove (*cf.* www.cgac.xunta.es).

Não obstante as colaborações internacionais se manterem no espírito da FS, a verdade é que, até à inauguração do MACS, a realização de co-produções ou de exposições em contexto internacional, foi uma prática muito esporádica da FS. Nem a apresentação em Lisboa de duas exposições, uma no CCB e outra na FCG, no ano em que a capital portuguesa foi detentora do título de Cidade Europeia da Cultura – relembra-se que esta era a designação inicial do projeto europeu lançado em 1985 e que era comumente apelidado de Capital Europeia da Cultura, mas que, na realidade, só no ano de 1999 é foi formalmente aprovada a alteração do título a conceder às cidades nomeadas no âmbito desse projeto – foram suficientes para potenciar a realização de coproduções internacionais ou de exposições da FS fora do território nacional.

Assim sendo, foi necessário esperar pelo ano de 1998 para ver incluídas, com regularidade, no PAA da FS a programação de exposições em coprodução internacional.

No ano anterior à inauguração do MASC assinala-se a produção da exposição em torno da obra de Thomas Schütte que envolveu, “para além da Fundação de Serralves, a Whitechappel [sic] (Londres) e a Du Pont Fondation [sic] (Tilburg, Holanda)” (Fundação de Serralves, 1997b:5). No ano de abertura do MACS foram quatro as exposições em coprodução internacional, das quais se decidiu destacar, aqui e agora pelo seu carácter simbólico, aquela que assinalou “os 50 anos de criação de Merce Cunningham, um dos mais importantes bailarinos e coreógrafos norte-americanos da 2ª metade do séc. XX [..., e que] foi uma co-produção entre a Fundação de Serralves, a Fundação Antoni Tàpies [sic] (Barcelona) e o Castello di Rivoli (Itália)” (*Idem*, 2000a:10). E no ano de 2000 o MACS acolheu “a única mostra completa das obras e situações representativas da história de Warhol e da Factory até hoje realizada [..., que foi produzida pelo] Solomon R. Guggenheim Museum de Nova Iorque, em colaboração com o Kunstmuseum de Wolfsburg, o Palais des Beaux Arts de Bruxelas e a Fundação de Serralves” (*Idem*, 2001a:8).

Apesar de remontar ao ano de 1998 a integração regular de coproduções internacionais na programação da FS, a realidade é que foi a realização da 1ª Capital Europeia da Cultura em território

nacional que permitiu que fosse dado o impulso decisivo para a apresentação internacional de exposições da FS.

O facto de, nessa altura, a FS ter assumido “a responsabilidade de parte significativa da programação de Artes Plásticas da Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura” (Andrade, 2009:51) pode ter concorrido para a inversão dos resultados de uma estratégia que há vários anos tentava, sem grande sucesso, ser implementada. Se assim foi, parece inegável que a oportunidade proporcionada pelo projeto europeu foi aproveitada pela FS, que não deixou apagar os holofotes do mais ambicioso projeto de colaboração cultural transnacional, tanto em escopo como em escala, com orçamentos muito superiores às de qualquer outro evento cultural (*cf.* Comunidades Europeias, 2009), tendo tido a capacidade de potenciar e prolongar no tempo as dinâmicas geradas.

Sublinha-se que de todos os PAA & R&C da FS que foram analisados no âmbito da janela-ecrã – só não foram analisados os PAA para os anos de 1990 e de 1999 por não terem sido disponibilizados pela FS –, o PAA referente ao ano de 2001 foi o único onde, para cada uma das vinte e uma exposições programadas, aparecia mencionado de forma explícita o “público alvo [...], o] número de visitantes previstos [...], o] impacto cultural/social a curto/médio prazo [... e as] referências a autores/intervenientes” (Fundação de Serralves, 2000b:11). Este facto é interessante pois parece ser um indicador de que a realização da Porto 2001 também pode ter servido para que, de forma exaustiva, a FS inscrevesse nos seus documentos oficiais de domínio público aspetos que se podem considerar como muito relevantes para uma análise holística, mas detalhada, do impacto da sua ação. Pese embora a pertinência da iniciativa, a verdade é que a prática não foi alargada de forma similar a todos os setores de atividade da FS e não teve continuidade nos anos subsequentes, nem no R&C referente ao ano de 2001, não possibilitando, por isso, uma análise consistente dessa natureza.

Dos projetos desenvolvidos no início do século XXI, convoca-se a exposição que reuniu obras realizadas por Matt Mullican entre os anos de 1973 e de 1999, e que esteve patente no MACS entre julho e outubro de 2000, sendo depois apresentada, entre outubro de 2000 e novembro de 2001, em cinco países (Espanha, Grã-Bretanha, Holanda, Itália e Suíça). E a exposição em torno da obra de Dan Graham, artista que promove “uma abordagem muito peculiar da performance, da arquitectura e da cultura popular dos nossos dias” (*Ibidem*:10), que também fez carreira internacional e, depois de ter estado patente no MACS entre janeiro e março de 2001, foi apresentada, entre junho de 2001 e agosto de 2002, no Museu de Arte Moderna de Paris, no Museu Kröller-Müller em Otterlo e no Museu de Arte Contemporânea de Helsínquia.

Outro fator que pode ter contribuído substantivamente para a afirmação internacional da FS pode estar relacionado com a já referida rede de contactos de Vicente Todolí e com a sua estratégia de convidar reiteradamente personalidades internacionais para organizar exposições no MACS durante o período em que assumiu a direção. Considera-se por isso significativo que 53% dos cerca de sessenta comissários internacionais que organizaram exposições na FS entre os anos de 1997 e 2012 colaboraram pela 1ª vez com a instituição portuguesa durante a época em que o valenciano esteve na direção do MACS; e que 84% da totalidade dos comissários que conceberam mostras incluídas na programação organizada pela dupla Todolí-Fernandes eram estrangeiros.

Comissários como Guy Schraenen, James Lingwood, Manolo Borja ou Michael Tarantino, que foram os curadores internacionais, com exceção dos que integraram a direção artística do MACS, que mais exposições organizaram na FS, iniciaram a sua colaboração com a fundação quando o seu museu era liderado pela equipa ibérica.

No que concerne à apresentação em contexto internacional de exposições produzidas ou fruto de coproduções internacionais em que a FS foi um dos parceiros, salientam-se ainda algumas curiosidades.

Numa altura em que se afirma recorrentemente que o mundo está à distância de um clique, encontraram-se evidências de que a proximidade geográfica ainda pode continuar, no caso do MACS, a ser um aspeto que influencia a organização das itinerâncias internacionais de exposições de arte contemporânea.

Os números, no caso da FS, não enganam e catorze dos trinta projetos distintos que foram apresentados internacionalmente e vinte das cerca de cinquenta montagens realizadas fora do território nacional até final do ano de 2012 tiveram lugar na vizinha Espanha – Barcelona e o Museu de Arte Contemporânea de Barcelona foram, respetivamente, a cidade e entidade cultural que mais projetos acolheram ou coproduziram. A Europa foi o destino da maioria das itinerâncias, sendo que só cerca de 10% das entidades acolhedoras das itinerâncias internacionais da FS estavam localizadas fora da Europa, contribuindo para que apenas 10% dos projetos promovidos tenham sido apresentados em outros continentes – América e Ásia – e para que se possa chegar à conclusão de que o alcance e o impacto da ação da FS são, maioritariamente, europeus.

Um outro olhar sobre os projetos expositivos produzidos no período observado permite ainda concluir que 43% das mostras só foram apresentadas uma única vez em contexto internacional e algumas das exposições que foram apresentadas em contexto internacional não foram integradas na programação que a FS promoveu no MACS. Este pode ser um indicador importante para uma análise

que venha a ser efetuada das consequências práticas da eventual participação da FS em redes internacionais de criação e difusão de projetos de arte contemporânea.

Colocando o foco sobre as entidades internacionais que acolheram as exposições, percebe-se que a grande maioria, 72%, não repetiu a experiência, o que pode permitir leituras diversas sobre a capacidade da FS para estabelecer relações consistentes, duradouras e continuadas, fruto, por exemplo, das “94 parcerias internacionais no circuito internacional de arte contemporânea” (*Idem*, 2007c:3) que se observaram até 2006.

A entrevista coletiva realizada no âmbito da janela-ecrã foi particularmente reveladora sobre este aspecto em particular. Não obstante a direção de Recursos e Projetos Especiais sublinhar a importância da participação da FS em redes internacionais, nomeadamente para potenciar candidaturas a financiamentos provenientes da UE, a direção geral reiterou a independência programática dos diversos protagonistas da FS. Parece então nítido que se tem observado que, por exemplo, a direção do MACS ter privilegiado o estabelecimento de parcerias pontuais em função de projetos específicos em detrimento da formalização de parcerias em torno de programas ou da integração em redes internacionais, tem sido uma opção consciente. Podendo, eventualmente afirmar-se que, na FS, a aposta de integrar redes ou de estabelecer parcerias mais intensas parte de opções artísticas e não tanto de critérios de gestão.

Sublinha-se que para se perceber os anos em que o estabelecimento de parcerias internacionais foi mais consequente, o diagnóstico careceria de um estudo mais profundo para não se retirarem conclusões precipitadas dos dados incluídos nos PAA e R&C da FS, tanto mais que o resultado prático das parcerias pode, não raras vezes, refletir-se anos mais tarde da sua formalização.

Relembra-se a este respeito que a análise dos documentos referentes aos anos de 2005, de 2006 e de 2007 permite facilmente concluir que o número deste tipo de parcerias se manteve inalterado nos R&C da FS referentes aos anos de 2006 e de 2007, apesar de ter sido no ano de 2007 que foi inscrita pela 1ª vez a realização de um projeto de colaboração, neste âmbito, entre a FS e a Haus der Kunst de Munique, o que pode ser um indicador de que, eventualmente, a parceria foi estabelecida no ano de 2005.

A apresentação em contexto internacional de exposições coproduzidas pela FS mantém-se com uma produção regular de, pelo menos, um projeto anual desde o ano de 2005. Mais uma vez, o ano de 2007 merece destaque pois foi uma exceção uma vez que não foi promovida nenhuma nova exposição. Mas, mais uma vez, a análise deve ser refinada para não se chegar a conclusões precipitadas, uma vez que três das exposições que circularam internacionalmente no ano de 2006 se

prolongaram até janeiro de 2007 e que a exposição “Robert Rauschenberg Em Viagem 70-76” (*Idem*, 2009:28), que foi uma coprodução tripartida entre a FS, a Haus der Kunst de Munique e o Museu de Arte Contemporânea de Nápoles, esteve patente no MACS entre outubro de 2007 e março de 2008, sendo depois apresentada nos equipamentos culturais dos dois coprodutores internacionais entre maio de 2008 e janeiro de 2009.

A terminar este conjunto de curiosidades relacionadas com a internacionalização de exposições da ou com a FS, salienta-se que, aparentemente, o ano de 2008 se revelou “excepcionalmente produtivo em termos de co-produções internacionais com prestigiadas instituições congêneres, como a Tate Modern de Londres, o MACBA de Barcelona, o Reina Sofia de Madrid, o New Museum de Nova Iorque, o Museum Ludwig de Colónia, entre outros” (*Idem*, 2009a:10).

Mas, mais uma vez, a análise deve ser cuidadosa pois na documentação disponível na página da internet da Tate, nomeadamente os relatórios referentes aos períodos 2002/2004, 2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010, não foi possível identificar nenhum projeto em coprodução com a FS, tanto mais que a exposição “Juan Muñoz – Uma Retrospectiva [... é na realidade uma] produção: Tate Modern, Londres, e a Sociedad Estatal para la Acción Cultural Exterior de España – SEACEX, em associação com o Museu de Arte Contemporânea de Serralves” (*Ibidem*:27).

Independentemente do tipo de colaboração estabelecida entre a Tate e a FS na produção da exposição em torno da obra do escultor figurativo espanhol, o facto é que a intensificação dos contactos com prestigiadas instituições congêneres que foi registado no R&C referente ao ano de 2008 teve, como seria espectável, repercussões na atividade da FS dos anos subsequentes. A exposição “David Goldblatt – Intersecções Intersectadas” (*Ibidem*:29), produzida pela FS e comissariada por Ulrich Loock, pode representar bem esse efeito, pois esteve patente no MACS entre julho e outubro de 2008, sendo que depois foi apresentada, no ano de 2009, no Malmö Konsthall na Suécia e no New Museum em Nova Iorque e, entre janeiro e maio de 2010 e no mês de janeiro de 2011, no Fine Arts Center da Universidade do Massachusetts. Em termos gerais, pode afirmar-se que cerca de 53% dos projetos da FS que foram apresentados em contexto internacional entre 1989 e até final de 2012 ocorreram a partir do ano de 2008.

Paralelamente às ações de promoção internacional da FS realizadas, com mais veemência, no ano de abertura do MACS, que, com toda a certeza, integraram uma estratégia mais ampla definida pela dupla Todoli-Fernandes em colaboração com administração para a afirmação além-fronteiras do projeto, também foi efetuada a apresentação nacional da nova etapa do projeto em função das

alterações conceptuais que entretanto tinham sido implementadas e que estiveram bem patentes na exposição inaugural do MACS.

“Circa 1968” (Todolí, 1999), o ato inaugural do MACS, mais do que uma exposição de arte contemporânea que reuniu obras tão distintas como “Preparation plants (Zeche Dahlbusch Gelsenkirchen, Germany 1959-1974)” (*Ibidem*:406) de Bernd & Hilla Becher, “O impostor, 1965” (*Ibidem*:692) de Paula Rego, “Every building on the Sunset Trip, 1966” (*Ibidem*:442) de Edward Ruscha, “To lify, 1967” (*Ibidem*:321) de Richard Serra, “Fire Plug souvenir – Chicago August, 1968” (*Ibidem*:234) de Claes Oldenbug, “Rabbits, 1969-1991 – 1972-1987” (*Ibidem*:253) de Dieter Roth, “Sombras deitadas, 1970” (*Ibidem*:73) de Lourdes Castro, “Le bain turc, 1971” (*Ibidem*:156) de Júlio Pomar, “Makunáima, 1972” (*Ibidem*:293) de Lothar Baumgarten, “Operação estética/Vilar do Paraíso, 1973” (*Ibidem*:100) de Alberto Carneiro, “Untitled/Sem título, 1974-1999” (*Ibidem*:688) de Maria Nordman e “A mão esquerda, 1975” (*Ibidem*:110) de Ângelo de Sousa, consistiu na apresentação de “um projecto museológico, [de] uma filosofia de colecção e [de] um conjunto de experiências artísticas que se definem pela superação dos limites de qualquer programa que as pretenda caracterizar e condicionar” (Todolí & Fernandes, 1999:15).

O momento fundador do MACS deve assim ser considerado como “uma exposição-manifesto da sua nova colecção, reunindo obras de artistas portugueses e estrangeiros representativas do período histórico que a abrange e fundamenta” (Fundação de Serralves, 2000a:9).

A mostra constituiu ela própria também como “um salto em frente relativamente ao panorama expositivo nacional, permitindo fazer reavaliações de percursos e promovendo, quando possível, o confronto entre os criadores portugueses e os seus pares estrangeiros [...], contribuindo, desta forma, para a construção de uma espécie de] história(s) da arte, assim, no plural, tal como a memória do cinema reconstruída por Jean-Luc Godard” (Faria, 2004:80).

Mais que apresentar movimentos artísticos ou ideias feitas, não raras vezes óbvias, sobre obras de arte ou artistas numa repetição quase catatónica de experiências exploradas noutros contextos, o MACS deu sinais claros que pretendia arriscar na abordagem que fazia do próprio conceito de arte provocando o fruidor com confrontos inusitados. Com esta opção deliberada, os curadores sublinharam, evidentemente, o papel do MACS para “proporcionar, através da arte contemporânea, um espaço de fruição, mas também [para criar um espaço] de confronto crítico com a complexidade do mundo contemporâneo” (Pinto, J. V., 1999:13).

Ao escolher como marco temporal para o início das hostilidades do MACS a década em que se observou “uma “mudança da paradigma” [... e se questionou] a autonomia e a “essência” da obra de

arte, assim como um seu “ensinamento” então traduzível nas experiências minimalistas” (Todolí & Fernandes, 1999:17), e ao incluir na exposição obras como “Working drawings and other visible things on paper not necessarily meant to be viewed as art, 1966” (Todolí, 1999:327) de Mel Bochner, a direção artística deixou bem claro que a coleção e as atividades do MACS pretendiam colocar problemas em vez de apresentarem soluções (*cf.* Todolí & Fernandes, 1999).

Não sendo este o momento adequado para tentar resolver problemas de interpretação ou tentar dar resposta às questões que poderiam surgir no confronto com algumas das obras convocadas neste quadro sobre a exposição inaugural do MACS, ou mesmo com as “Silver clouds/Nuvens prateadas, 1966” (Todolí, 1999:697) de Andy Warhol que foram reconstruídas para a FS para serem colocadas durante a exposição numa das salas da CasS, tanto mais que, para o fazer, se poderia correr o risco de, mais uma vez, comprometer o compromisso assumido de não serem tecidas considerações estéticas na janela-ecrã, considera-se no entanto ser importante salientar alguns aspetos que a emblemática exposição encerrava.

O título da exposição, que evocava o ano em que ocorreu uma ação revolucionária transversal e transnacional, servia, como já foi referido, para marcar simbolicamente o início do período cronológico de uma coleção e uma ação que se queriam revolucionárias, mas também servia para ilustrar o arco temporal da própria exposição.

As obras de arte que se convocaram nesta secção da apresentação pretendem sublinhar que a exposição, que integrou um conjunto de cerca de seiscentas obras, privilegiou as produções artísticas ocorridas entre os anos de 1965 e de 1975, dando especial ênfase às criações do período entre revoluções – a que ocorreu em França por iniciativa dos estudantes e a que permitiu a instauração da democracia em Portugal –, sendo, no entanto, possível encontrar durante o percurso expositivo, pelo menos, uma obra que foi concluída no ano em que o MACS foi inaugurado.

Mas a seleção de algumas das obras e de artistas que marcaram presença na “Circa 1968” (Todolí, 1999) que se apresenta na janela-ecrã também procurou salientar a coerência do projeto expositivo em relação ao programa museológico. Por um lado observa-se que “grande parte das obras patentes na mostra inaugural – cerca de dois terços – [...] foi] adquirida para integrar o núcleo principal da Coleção da Fundação de Serralves” (Oliveira, M., 2004b:54) o que pode ter sido uma consequência, ou ter contribuído, para que se detete a existência de um número muito significativo de artistas representados na referida mostra que já tinham sido, ou que foram posteriormente, protagonistas de outras exposições organizadas pela FS. Por outro lado, se é possível estabelecer esta relação consistente entre a exposição inaugural do MACS e alguns dos projetos programados por

Fernando Pernes na CasS e o trabalho posterior da direção artística do MACS, o grupo de artistas convocados também permite constatar a presença de duas linhas importantes do programa que foi implementado – a importância de incluir na coleção da FS “uma das experiências mais livres e singulares de um contexto estético em profunda mutação” (www.serralves.pt), o livro de artista, e a de estabelecer um diálogo, forçoso mas não forçado, entre a arte e a natureza no ParS.

No que diz respeito à presença de livros de artista na exposição inaugural do MACS, assinala-se a integração, no espaço da futura biblioteca, de um conjunto importante de obras desta tipologia que pareciam anunciar o papel que este acervo, que no ano de 2009 contava “já com mais de 4 mil exemplares [...], constituindo] um património pouco usual em museus de arte contemporânea” (Andrade, 2009:245), viria a ter na sua coleção, bem como na programação das atividades da biblioteca. As publicações feitas por artistas “têm ocupado um papel muito importante no trabalho de um número crescente de artistas [...] enquanto parte fundamental do seu trabalho, de certa forma autónoma em relação à sua produção materializada noutros suportes” (Art@Biblio Rede de Bibliotecas, 2010:23).

Para se perceber a atenção que esta forma de expressão artística mereceu junto da dupla Todolí-Fernandes, desde o ano de 1999 que Guy Schraenen é consultor da FS para esta área específica. O ano de 2004 foi particularmente relevante no desenvolvimento desta colaboração uma vez que foi realizada a “Feira de Publicações de Artistas” (Fundação de Serralves, 2003b:21-22) e que começou a ser promovido um plano regular e intenso de exposições na *mezzanine* da biblioteca tendo por base a coleção de livros e publicações de artista da FS (*cf.* Fundação de Serralves, 2004a).

A este respeito, relembra-se que foi no ano de 2004 que se observou a mudança de paradigma no funcionamento da biblioteca que, apesar de ter aberto as portas ao público em fevereiro de 2001 como “sucessora do Centro de Documentação que tinha sido criado em 1987 para apoio bibliográfico das exposições apresentadas na Casa” (Andrade, 2009:51), só as franqueou em março de 2004 quando “o espaço da biblioteca deixou de ser um espaço adjacente ao percurso das exposições do museu e passou a ser de livre acesso” (Fundação de Serralves, 2004a:20). Salienta-se que esta pode ter sido uma das consequências práticas da parceria iniciada no ano de 2002 com a FCG para se estabelecer o “Regulamento Estratégico da Biblioteca [... da FS], beneficiando da imensa e reconhecida experiência e competência que a Fundação Calouste Gulbenkian, através da sua Biblioteca de Arte detém neste domínio” (*Idem*, 2002a:29). Sendo que esta aposta na mudança na filosofia de funcionamento da biblioteca também pode ter sido uma das consequências práticas de um estudo de públicos realizado entre março e setembro de 2001 que revelou que a biblioteca tinha um índice de notoriedade espontânea relativamente baixo dentro do grupo de frequentadores da FS e, paradoxalmente, este era

o único serviço prestado de forma complementar às atividades nucleares da FS que, na altura, apresentava alguma notoriedade espontânea, cerca de 20%, junto dos inquiridos que não eram frequentadores da FS (cf. Cavaco, 2001).

Sobre a inevitável relação entre a arte e natureza que o ParS suscita, constata-se que a maioria dos criadores das obras de arte pública que foram instaladas permanentemente no ParS integrou a exposição inaugural do MACS.

Um dos autores de um dos ícones da FS marcou presença no MACS no ano de 1999, tendo regressado, dois anos mais tarde, na companhia de Coosje Van Bruggen para promover um passeio pela Alameda dos Liquidâmbres com um conjunto das suas esculturas que, na senda do trabalho que a dupla vinha desenvolvendo, procuravam integrar-se “na paisagem, sem deixarem de se afirmar através do humor, da cor, das superfícies tácteis e do dinamismo evidentes no modo como as peças são instaladas” (Fernandes, J., 2011:23). Na exposição que ocorreu na FS no ano da Porto 2001 o público da FS teve a oportunidade de contactar, pela 1ª vez, com a 2ª edição de uma escultura que tinha “sido pensada originalmente para o Jardim das Tulherias em Paris [... e cujo título faz] uma referência muito particular a uma memória revolucionária” (*Ibidem*:20-23).

No ano de 2002 a FS conseguiu reunir as condições necessárias e adquiriu a referida escultura para a instalar num local de destaque visível do exterior do ParS. Pelo protagonismo que a gigante e colorida colher de jardineiro assumiu, esta obra de arte pública quase que pode ser considerada como um símbolo de uma forma de aproximação do público às, nem sempre fáceis, expressões artísticas contemporâneas. Ao ser plantada na zona que o arquiteto Álvaro Siza defendia, no ano de 1993, como a mais adequada para a entrada do público no futuro MACS e que só é utilizada para esse efeito em alturas especiais, a FS convida o público a entrar no complexo mundo da arte contemporânea através da aparente familiaridade que a transformação de um objeto do cotidiano numa obra de arte pública pode provocar, mas também “anuncia uma relação entre arte e paisagem que o visitante encontrará reformulada de modo diferenciado noutras obras distribuídas pelos percursos no parque” (*Ibidem*:23).

Mas, dois anos antes da colocação da “Plantoir 2000” (Faria, 2004:69), já tinha sido instalada no ParS, no âmbito do Prémio de Arte Pública instituído pela Tabaqueira, uma outra obra de arte que também provoca e convoca o fruidor, desta feita, a estabelecer uma relação dinâmica com os dois elementos que a integram. Quando, ao percorrer um antigo caminho da QS, “o aço irrompe inesperadamente de um contexto onde surge como muito pouco natural a sua dimensão industrial [... e, o estreitamento do caminho, impossibilita a passagem de mais do que uma pessoa de cada vez, estão reunidas as condições para, de forma paradoxal, restaurar e devolver] ao público a privacidade e

a intimidade do caminho histórico” (Fernandes, J., 2011:27), mas também para encurtar a distância entre a arte contemporânea e o seu público potencial.

Não sendo necessário apresentar mais evidências da presença de obras de arte pública no ParS com a assinatura de criadores que participaram na exposição inaugural do MACS, salienta-se que os exemplos referenciados também tornam nítida a constatação de que a ideia de criar “um museu integrado num “parque de esculturas”” (Grande, 2009:546) foi abandonada com a chegada de Vicente Todolí à cidade do Porto. O curador valenciano, que genericamente era contra a utilização da paisagem como decoração, conseguiu afirmar a sua posição, tanto mais que no caso da QS, que tinha uma identidade própria, era particularmente pertinente a preocupação de não abrir feridas no ParS, sendo que, por isso, a opção deveria passar, como passou, pela realização de intervenções pontuais para que, ao primeiro olhar, ele parecesse intocado.

De entre a mais de uma dezena de obras que no final do 2º quadrimestre de 2013 se encontravam instaladas permanentemente no ParS, julga-se que a “Sombra projectada de Adelina Magnólia Grandiflora” (Fernandes, J., 2011:29) ilustra na perfeição o que se acaba de afirmar.

Tendo em consideração que, deliberadamente, não se vão apresentar mais informações sobre a última obra mencionada, alertam-se todos os interessados que a fruição deste objeto artístico, perfeitamente integrado na paisagem da QS, carece de perspicácia pois é naturalmente mutante apesar de necessitar da intervenção humana para que a imagem em constante movimento seja fixada numa espécie de ecrã.

Ainda sobre a exposição que esteve patente na FS entre 6 de junho e 29 de agosto de 1999, sublinha-se que ela não se cingiu ao espaço do recém-inaugurado MACS. Para além da CasS, que foi “literalmente ocupada por criações dos precursores da geração representada no novo espaço museológico” (Faria, 2004:87), outros espaços da QS foram palco desta espécie de cartão de visita do futuro que se queria construir para a FS.

Na Alameda dos Liquidâmbres, na parte que desemboca no Parterre Central, foi colocada a escultura “Sistema H, 1973” (*Ibidem*:142) de Zulmiro Carvalho como que a indicar, de forma subliminar ao público, a abertura e as múltiplas leituras possíveis para as obras de arte, mas também para reafirmar que a aventura que a abertura do edifício desenhado por Álvaro Siza simbolizava não era sinónimo de fechamento dos outros espaços da FS. Como já foi referido, a FS reiterava a sua intenção de promover “a apresentação de uma programação de exposições que afirmem o diálogo entre os contextos artísticos nacional e internacional, a organização de programas pedagógicos que suscitem uma relação com a comunidade e ampliem os seus públicos interessados na arte

contemporânea, assim como o aprofundamento das relações entre arte e natureza” (Todolí & Fernandes, 1999:15).

Tendo ainda em consideração que a FS tem como fins a promoção de actividades culturais no domínio de todas as artes, é sem espanto que se assinala que, paralelamente à exposição-manifesto, foi organizado um programa que “reuniu um conjunto de criadores, convidados a apresentar uma pluralidade de estilos e de novas linguagens que marcaram as décadas de 60 e 70, em recusa das convenções estéticas e técnicas existentes até então nas artes performativas” (Fundação de Serralves, 2000a:14).

Apesar de no ano de 1992 já se considerar ser uma tradição que, na FS, as exposições fossem “rentabilizadas por um programa de visitas-guiadas e de ciclos temáticos proferidos ou participados por personalidades nacionais ou estrangeiras” (*Idem*, 1993:¶7), a realidade é que só a partir da inauguração do MACS é que é possível encontrar registo de programas, específicos e multidisciplinares, desenhados para decorrer de forma paralela a algumas das exposições promovidas pela FS.

A inauguração a 28 de janeiro de 2000 do auditório do MACS concorreu para a diversidade das atividades e a complexidade dos programas paralelos e complementares às exposições que ocorreram na FS desde o início de século XXI. Mas convém não esquecer que, por um lado, há exposições que pela temática que abordam suscitam programas paralelos mais abrangentes do que outras, e que, por outro lado, a densidade e a complexidade de um programa não devem ser analisadas tendo, por base, unicamente, a quantidade de atividades promovidas.

Se se efetuasse uma comparação básica entre o “programa paralelo à exposição “Andy Warhol a Factory”” (Fundação de Serralves, 2001a:12-14) e o “programa de dança e música paralelo à exposição Circa 1968” (*Idem*, 2000a:14-15), poderia chegar-se facilmente à conclusão de que o programa paralelo à exposição inaugural foi muito contido, podendo até considerar-se que terá ficado muito aquém do que seria espectável face ao momento simbólico que se vivia. Realça-se no entanto que, como facilmente se percebe, no ano de 1999 os protagonistas eram o MACS e a exposição, sendo que o programa paralelo à exposição deveria, eventualmente, ser considerado quase como que um elemento que aparecia no enquadramento para marcar uma posição mas que, não querendo provocar ruído no processo de comunicação, só seria revelado mais tarde, à medida que a profundidade de campo o fosse permitindo.

Independentemente da maior ou menor dimensão, ou da complexidade dos programas paralelos às exposições da FS, a semente foi lançada de forma consistente. Foi graças a este tipo de iniciativas

que foi possível a criação de novas obras como a “Mão na Boca” (*Idem*, 2005b:10) de Joana Providência inspirada na obra de Paula Rego ou “a peça *O Gigante* de Francisco Tropa, assemblage de elementos combinados e dispostos no palco do Auditório com presença intermitente do artista na cena e um concerto de música experimental pelos Osso Exótico de lançamento do novo disco apoiado pela Fundação de Serralves” (*Idem*, 2011b:41). Mas também a apresentação na cidade do Porto de espetáculo de referência internacional, como a série de coreografias protagonizadas pela Trisha Brown Dance Company que foram promovidas no âmbito do “Programa paralelo à Exposição “Robert Rauschenberg: em Viagem 70-76”” (*Idem*, 2009:34), ou realização de múltiplos encontros/debates com criadores nacionais e internacionais, como os ocorreram entre janeiro e março de 2012 no âmbito do “Programa Cara de um Gajo Conversas sobre Eduardo Batarida” (www.serralves.pt).

Aos quadros que se decidiu destacar naquele que foi considerado como o momento de apresentação nacional e internacional protagonizado pela dupla Todolí-Fernandes, resta acrescentar que, no PAA da FS para o ano de 2002, se refere a intenção de dar início ao processo de adesão do MACS à “Rede Portuguesa de Museus, iniciativa que se baseia num conjunto de princípios que visam contribuir para a qualificação dos museus portugueses e para a melhoria da sua prestação social e que tem por principal objectivo estimular os museus a atingir e a prosseguir padrões de qualidade” (Fundação de Serralves, 2001b:16), e que, por coincidência, paralelamente ao pedido, que foi deferido por parte da tutela no ano 2003, a FS iniciou um processo de mudança de direção artística.

3.4.4. Transição-Consolidação

A 29 de maio de 2002, quando o conselho de curadores da Tate anunciou a nomeação de Vicente Todolí como diretor da Tate Modern (*cf.* www.tate.org.uk) iniciou-se aquele que, na janela-ecrã, foi considerado como o 3º grande momento do trabalho da equipa da direção artística ibérica da FS, designado genericamente por Transição-Consolidação.

Tendo em consideração que João Fernandes, 1º como adjunto de Vicente Todolí e depois como diretor, se manteve como o denominador comum entre todas as equipas que assumiram a direção artística do MACS até ao final do ano de 2012, julga-se que não será abusivo se se assumir que este 3º momento de trabalho da dupla Todolí-Fernandes também pode corresponder a uma 3ª grande etapa do percurso evolutivo da ação da FS que, por motivos diversos, poderá ter terminado em dezembro de 2012. Sublinha-se ainda que João Fernandes foi a personalidade que mais tempo teve responsabilidades na direção do MACS e que só deixou a instituição portuguesa na sequência de um convite para assumir o cargo de subdirector do Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia após a saída da australiana Lynne Cooke da instituição espanhola.

Na hipótese avançada, a 1ª etapa do percurso da FS corresponde a todo o trabalho desenvolvido durante o período de 1974 a 1986, que pode ser considerada genericamente como a fase de análise das necessidades através da utilização de uma metodologia de investigação ação. A 2ª etapa corresponde ao período de 1987 a 2001, podendo ser designada de desenho do programa com planificação e pormenorização das atividades através da realização de experiências piloto e da alocação dos recursos necessários para a sua implementação. E a 3ª etapa que, seguindo esta lógica se iniciou no ano de 2002 e foi concluída em 2012, corresponde à implementação rigorosa de um programa depois de construído e apresentado o projeto que foi identificado como um vazio entre o que existia em 1974 e o que deveria existir então mas que só foi consubstanciado cerca de vinte e cinco anos depois.

Acresce ainda a esta visão, em que se defende a existência de uma correspondência entre a 3ª etapa macro e o 3º momento micro, que, quando Vicente Todolí saiu da direção do MACS, foi criado um conselho consultivo do MACS “composto por quatro personalidades relevantes no contexto artístico internacional, [...] para servir] como instância de aconselhamento e de consultoria da Direcção do Museu” (Fundação de Serralves, 2003:7).

James Lingwood, Kynaston McShine e Vicente Todolí, foram três das personalidades convidadas para o núcleo de consultores do então diretor João Fernandes. O trio manteve-se ininterruptamente no cargo durante a 1ª década da sua existência, sendo que no ano inaugural Ida Gianelli completou o quarteto de conselheiros e que no ano de 2012 o quarteto já tinha sido transformado em quinteto e, ao trio inicial, se juntou Joanna Mitkowska e Ulrich Loock.

Assim sendo, parece que não restam dúvidas de que a colaboração artística entre João Fernandes e Vicente Todolí no MACS se manteve, apesar de assumir contornos distintos, até, pelo menos, final do ano de 2012. Resta apenas saber se, à luz do que sucedeu no passado com o ex-diretor e o ex-diretor adjunto, a saída de João Fernandes da direção do MACS terá como consequência a sua integração no conselho consultivo de Suzanne Cotter, a australiana que venceu o concurso internacional lançado em março de 2012 para ocupar o cargo máximo na direção do MACS a partir de janeiro de 2013.

Com este pano de fundo, pode ser interessante abordar, ainda que sinteticamente, alguns aspetos relacionados com os processos de seleção e de transição dos mais altos responsáveis pela direção artística do MACS, bem como o seu perfil para que, se for caso disso, se tentar perceber como é que uns e outro se refletiram na ação da FS.

Os processos de seleção e de transição despoletados pela alteração da composição da direção do MACS provocada pela saída de Vicente Todolí no final de 2002 foram muito pacíficos e, em certa medida, quase impercetíveis à vista desarmada. Com sete meses para efetuar a reorganização da

cúpula do MACS, o conselho de administração da FS considerou que o trabalho desenvolvido por João Fernandes ao longo de seis anos no museu eram mais que suficientes para justificar a sua promoção na direção, restando por isso a necessidade de realizar uma consulta internacional para o preenchimento do lugar de diretor adjunto. Na sequência da consulta internacional efetuada durante o ano de 2002, a escolha recaiu sobre “Ulrich Loock, que anteriormente tinha assumido o cargo de Director do Kunsthalle de Berna e do Kunstmuseum de Lucerna, na Suíça” (*Idem*, 2004b:4).

A opção de promover João Fernandes a diretor no ano de 2003, acompanhado da criação do já mencionado conselho consultivo, permitia à FS assegurar a continuidade das linhas de força de um trabalho de afirmação, nacional e internacional, do MACS que se estava a revelar francamente positivo. Se é inegável que a troca de cadeira de João Fernandes podia significar algumas alterações às opções a tomar, a verdade é que não seria, pelo menos a curto prazo, expetável que, com esta solução, se observassem mudanças profundas na linha traçada, tanto mais que a saída de Vicente Todolí só seria sentida na programação do ano de 2005 uma vez que a dupla Todolí-Fernandes ainda foi responsável pelo desenho da programação do MACS para os anos de 2003 e de 2004.

No 1º ano de colaboração entre João Fernandes e o atual professor da Universidade de Artes de Berna, crítico de arte e curador *freelancer*, na direção do MACS, a programação ocorrida nas instalações da FS ainda incluiu uma importante exposição comissariada pelo então já diretor da Tate Modern, a saber “Francis Bacon: Caged - Uncaged (Jan-Abr 2003)” (*Idem*, 2002a:10). Sendo que só no 2º ano de colaboração é que, não obstante a programação ainda ter sido gizada com a colaboração direta de Vicente Todolí, o público portuense pode ser confrontado com as primeiras exposições comissariadas por Ulrich Loock: “Pintura – Herbert Brandl, Helmut Dorner, Adrian Schiess” (*Idem*, 2005b 5) e “Time Clash – Tacita Dean/Douglas Gordon/ Steve McQueen” (*Ibidem*:6).

Uma análise meramente quantitativa da programação do MACS permite perceber que o número de exposições comissariadas por João Fernandes aumentou, como seria espectável, quando passou a assumir a direção do museu. O número de exposições concebidas por João Fernandes para estarem patentes no MACS duplicou se se comparar o ano em que foi anunciada a saída de Vicente Todolí e os anos subsequentes. Assinala-se ainda que, apesar de integrar o conselho consultivo do MACS desde 2003, Vicente Todolí não assinou mais nenhuma das exposições promovidas nas instalações da FS desde que rumou para a capital inglesa.

Durante o período de trabalho da dupla Fernandes-Loock, o número de curadores internacionais responsáveis pela conceção de mostras incluídas na programação da FS ainda se manteve muito superior ao número de congéneres nacionais, no entanto baixou para cerca dos 71% do conjunto de

comissários envolvidos, sendo que, após a saída do diretor adjunto no final da 1ª década do século XXI, a percentagem de curadores internacionais voltou a descer, desta feita para os 60%.

Tendo em consideração que João Fernandes esteve durante dezasseis anos na direção do MACS e que tem sido uma prática corrente, desde os finais dos anos noventa, que a equipa diretiva seja responsável pela conceção de um conjunto muito significativo das exposições patentes na FS, é sem espanto que se assinala que o atual subdiretor do Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia tenha comissariado, pelo menos, oitenta das exposições que foram apresentadas na FS durante o período em que integrou a instituição.

Assinale-se ainda que João Fernandes também foi responsável por comissariar um conjunto muito significativo de exposições em território nacional, mas fora das instalações da FS, como as exposições itinerantes que foram promovidas nas instalações das autarquias que, desde o ano de 2006, começaram a adquirir o estatuto de fundadoras da FS, as exposições integradas no programa de inauguração do Centro de Arte Contemporânea Graça Morais no ano de 2008 ou as mostras do programa Allgarve em que a FS participou entre os anos de 2007 e de 2009.

Se os R&C da FS forem o reflexo fiel de todas as mostras que estiveram patentes na FS, João Fernandes comissariou ou cocomissariou cerca de 58% das exposições que tiveram a assinatura de, pelo menos, um dos elementos da direção artística do MACS.

No que diz respeito à colaboração dos elementos da equipa diretiva na conceção de um mesmo projeto expositivo, salienta-se que no caso da dupla Todoli-Fernandes só foi necessário esperar pela inauguração do MACS para ver a 1ª exposição comissariada pelos dois membros da direção. No caso da dupla Fernandes-Loock, a realidade foi bem diferente pois nos primeiros seis anos de colaboração não foi possível diagnosticar alguma mostra na FS com a assinatura conjunta, mas o desenho do plano de atividades para assinalar os dez anos do MACS e os vinte anos da FS tornou inevitável e inadiável o desenvolvimento de um projeto expositivo em conjunto.

A 29 de maio de 2009 ocorreu a inauguração de “Serralves 2009 A Coleção” (Fernandes & Loock, 2009), a única exposição comissariada, nas instalações da FS, em parceria pelos então diretor e diretor adjunto. Mas a importância da exposição não reside, essencialmente, no facto que acabou de se mencionar, uma vez que ela foi considerada como aquela que, pela 1ª vez, apresentou verdadeiramente a coleção da FS e que se constituiu como “um exemplo e um desafio: o exemplo de um programa de trabalho museológico exigente e um desafio à reunião dos apoios necessários para lhe dar continuidade e lhe ampliar a ambição e os objectivos” (Pinho, A., 2009:11).

Porque as evidências o revelam, o ano de 2009 também foi importante para a dupla Fernandes-Loock uma vez que, na realidade, representou o princípio do fim da colaboração.

Quase que em jeito de despedida, em 2009, provavelmente também fruto do desenvolvimento, desde 2007, do avolumar de projetos expositivos da responsabilidade de João Fernandes fora das instalações da FS, foi possível observar que, pela 1ª vez, Ulrich Loock assinou, individualmente, um número superior de mostras na FS que o então diretor. Fernandes foi o responsável máximo pela conceção da exposição “Sem Saída/ Ensaio sobre o optimismo” (Fundação de Serralves, 2010a:32) com obras de Augusto Alves da Silva, enquanto Loock foi responsável pelas exposições “Fountain” (*Ibidem*:29), “Aquarelas/Watercolours” (*Ibidem*: 30) e “Avenue Patrice Lumumba” (*Ibid.*) com obras, respetivamente, de Bethan Huws, Raoul de Keyser e Guy Tillim.

No tipo de abordagem que se pretende promover na janela-ecrã, uma análise meramente quantitativa pode revelar-se enganadora se não for efetuado o devido enquadramento. Mas estes pormenores não deixam de ser significativos, tanto mais que se observou uma tendência generalizada no MACS de haver uma correspondência direta entre os cargos de diretor e de diretor adjunto e o número de exposições que assinam individualmente na FS.

Assim, observou-se que, no mesmo ano de 2009, Guy Schraenen também assinou mais exposições que o diretor do MACS, sendo que neste caso, o facto de o curador belga ser o consultor e responsável pela programação das mais de trinta exposições de livros de artista que estiveram patentes na biblioteca da FS entre os anos de 2004 e de 2012, justifica *per si* esta evidência. Mas há outro nome que se destaca na lista de responsáveis pela conceção de exposições que aconteceram no Porto com a chancela da FS nesse ano. Um jovem curador, que no ano de 2007 já aparecia em algumas publicações da FS como “adjunto do director do Museu de Serralves” (*Idem*, 2007b:5), comissariou três exposições, a saber: “Emissores Reunidos O Amanhã de Ontem não é Hoje [...] Pedro Barateiro Teoria da Fala [...] e Emissores Reunidos Senhor Fantasma, Vamos Falar” (*Idem*, 2010a:31-32).

Deste modo, pode ser, por isso, interessante regressar brevemente à análise dos processos de seleção dos membros da direção artística do MACS, para tentar perceber como, quando e porquê foi criado o cargo de adjunto da direção e que tipo de articulação existiu entre o diretor, o diretor adjunto e o adjunto da direção.

Não obstante a especificidade das funções, considera-se que a seleção dos elementos da direção do MACS deve integrar a estratégia da FS quanto à gestão de recursos humanos que “é uma área a que a Fundação dá a maior importância, pois a motivação e empenho dos colaboradores é um factor crítico de sucesso institucional” (*Ibidem*:81).

A análise dos PAA e dos R&C referentes aos anos de 2006 e de 2007, não permitiu identificar nenhum sinal da entrada em funções do adjunto da direção, nem tão pouco se encontrou qualquer menção da necessidade de criar o cargo. Tendo em consideração que as únicas referências que figuram na documentação consultada estão relacionadas com a composição do conselho de administração, presume-se que, nesses anos, não era prática corrente a inclusão deste tipo de informação nos PAA e R&C.

Mas, a análise dos PAA e R&C de 2009, 2010 e 2011, permite perceber que também não foi observada qualquer tipo de referência explicativa da saída de Ulrich Loock do cargo de diretor adjunto do MACS, nem das diligências efetuadas para a sua substituição.

Ora, neste caso específico, considera-se que a omissão já é digna de registo e que pode ser particularmente importante uma vez que no ano de 2010, “com a experiência iniciada no último semestre de 2009, foi adequado o processo de Recrutamento & Selecção, forma [sic] ajustados os seus procedimentos e assumidos definitivamente todos os processos de Recrutamento & Selecção necessários à angariação dos seus Recursos Humanos” (*Idem*, 2011b:73).

Há no entanto na documentação consultada uma referência que, eventualmente, pode estar relacionada com este processo de alteração da composição da direção artística do MACS. Tal como aconteceu por altura da saída de Vicente Todolí, no “breve balanço de 2007-2009 – crescimento e consolidação” (*Idem*, 2009b:7-9) incluído no PAA para o ano de 2010, refere-se a “criação do Conselho Internacional de Serralves como forma de consolidar o prestígio e influência internacional da Fundação e promover novos contactos e apoios” (*Ibidem*:9).

Um outro aspeto digno de registo neste processo de omissões está relacionado com o facto de no organograma da FS incluído no R&C do ano de 2009 figurar o nome de Ulrich Loock na direção do MACS e de, no mesmo documento, na ficha técnica dos colaboradores que estavam ao serviço da FS em dezembro de 2009 se perceber que, nessa altura, a direção já era assumida unicamente por João Fernandes.

Uma comparação básica entre o R&C do ano de 2009 com o R&C do ano de 2010 permite encontrar outras evidências. O organograma foi atualizado, nomeadamente através da exclusão do nome do então ex-diretor adjunto do MACS, no entanto a listagem de colaboradores que estavam ao serviço da FS em dezembro de 2010, que também foi objeto de uma atualização com a indexação dos funcionários a cada uma das direções e ao respetivo serviço, permite perceber que a direção do museu passou a integrar um adjunto da direção apesar de, ao contrário do que se observa com os assessores da direção geral, o nome não figurar no organograma.

Considera-se que já ficou claro que, a partir da informação disponibilizada nos documentos oficiais da FS, não se conseguiu clarificar o motivo que levou a que fosse criado, algures entre 2007 e 2010, o cargo de adjunto da direção. E, como também não foi possível aferir, na documentação oficial disponível e consultada, o motivo da saída do diretor adjunto durante o ano de 2009, não se justifica aprofundar o tipo de articulação entre os três protagonistas uma vez que pode ter acontecido que, oficialmente, estes três protagonistas nunca tenham ocupado os referidos cargos em simultâneo.

Como já foi referido, eventualmente este tipo de informação não teria que estar incluída nos PAA ou R&C, no entanto como o foram em situações similares ocorridas no passado e como, aparentemente, desde 2007 que o adjunto da direção o foi implicitamente sem o ser explicitamente, julga-se importante sublinhar este facto. Tanto mais que, se não fosse sublinhado, poderia partir-se do princípio de que as alterações efetuadas, nos anos de 2009 e 2010, nos processos de seleção e recrutamento de recursos humanos para a FS tinham contribuído para tornar os referidos processos menos nítidos o que, na realidade, pelo menos teoricamente, não se observou.

Sobre os processos de recrutamento e seleção dos recursos humanos para a FS, relembra-se a título meramente ilustrativo que, no ano de 2011, a saída de Sofia Victorino do serviço educativo para ocupar um lugar similar na Whitechapel Gallery originou um concurso aberto a todos os interessados para ocupar o cargo de responsável pela coordenação do serviço educativo do MACS. Depois de um processo que se iniciou em maio de 2011 e que decorreu em várias fases – após uma seleção inicial efetuada através da análise curricular e da carta de apresentação/motivação, foram realizadas entrevistas com a direção do MACS e com a direção geral da FS –, no último trimestre de 2011 a coordenadora do programa educativo do Museu de Arte de Macau rumou para a cidade do Porto para desempenhar funções similares no MACS.

Não obstante um rigoroso processo de recrutamento, a seleção parece que não se revelou particularmente acertada, uma vez que em março de 2013 estava em curso um novo processo de recrutamento para ocupar o mesmo lugar, uma vez que a candidata selecionada só colaborou com o serviço educativo da FS durante um ano.

Na sequência da 2ª alteração, imprevista e num curto espaço de tempo, de protagonista do serviço educativo do MACS, observou-se que o cargo de coordenação ficou por ocupar durante mais de 6 meses, o que pode ser facilmente justificado. Na altura em que se deveria ter iniciado o novo processo de recrutamento e seleção, vivia-se no MACS um momento importante de transição de poder na direção artística, fruto do processo de recrutamento e seleção da personalidade que viria a ocupar o lugar que ficaria vago em janeiro de 2013 com a saída de João Fernandes para o Museu Nacional

Centro de Arte Reina Sofia. Portanto, fazia todo o sentido adiar o recrutamento para o serviço educativo para permitir que a nova direção tivesse a oportunidade de se manifestar na seleção do futuro colaborador da FS numa área que depende diretamente da direção do MACS e da direção do ParS.

Quando, em fevereiro de 2012, um comunicado do museu madrileno anunciou a substituição de Lynne Cooke por João Fernandes como subdiretor de um dos mais importantes museus da capital espanhola, o conselho de administração da FS iniciou imediatamente as diligências para encontrar uma solução para um problema que carecia de especial atenção pois significava substituir aquele que, juntamente com Vicente Todolí, tinha desenhado o programa para o MACS, o tinha apresentado a nível nacional e internacional, e o estava a implementar há mais de dez anos como o sucesso que era, e ainda é, reconhecido interna e externamente.

Não obstante a saída de João Fernandes acontecer numa “altura que não era problemática, apesar dos problemas que hoje existem na sociedade portuguesa e também em Serralves, mas uma altura que permitiria injetar uma nova energia neste projeto” (Fernandes, J., 2012:¶1), tanto mais que uma mudança de direção e de protagonistas poderia ajudar a instituição confrontando-a com a necessidade de novas ambições e de manter uma grande atividade (cf. Fernandes, J., 2012), a verdade é que a conjuntura de então, que contribuiu para que se observasse, no ano de 2013, uma redução de 30% no investimento financeiro que o estado faz na FS, não permitia erros de *casting*.

Conscientes da dimensão e da responsabilidade da ação para o futuro do MACS e da FS, a administração decidiu lançar um concurso internacional para “recrutar um profissional de renome internacional para assumir [...] uma importante fase de desenvolvimento do Museu, promovendo uma programação diferenciadora, construindo a sua coleção, ampliando o seu público e reforçando a sua reputação internacional” (Fundação de Serralves, 2012b:1). Sendo que o processo de recrutamento e seleção foi delegado a uma empresa que tinha um histórico de sucesso em processos similares nas áreas da educação, das artes performativas, do património cultural e da museologia, tutelados por setores público e privado (cf. www.lizamosassociates.com).

Resta a esperança de que o mérito do rigoroso processo de recrutamento e seleção que aqui se convocou, na sequência de uma breve análise de alguns dos processos de seleção dos membros da direção artística do MACS, cumpra a sua função.

Aparentemente este conjunto de considerações sobre alguns dos procedimentos internos da FS na área da gestão de recursos humanos, em pouco podem concorrer para o olhar que se pretende lançar sobre as políticas culturais em Portugal. No entanto, considera-se que fazem todo sentido na janela-eocrã, tanto mais que se procura, a partir do estudo da FS, contribuir para uma reflexão através da

conceitualização da necessidade de se assumir uma atitude pró-ativa, nomeadamente através de uma análise dos pontos fortes e dos pontos fracos diagnosticados nas entidades e nos projetos observados. De salientar ainda que, não raras vezes, a falta de clareza e de objetividade na definição de objetivos e na seleção dos protagonistas mais capazes para a implementação das, eventuais, estratégias definidas para a sua prossecução tem concorrido negativamente para o estado das políticas culturais em Portugal no início da 2ª década do século XXI.

Assim, depois de um processo de recrutamento muito concorrido, no qual participaram mais de uma centena de candidatos, “a decisão do júri internacional “foi unânime”, sendo que, com Suzanne Cotter, “uma pessoa multifacetada e com uma boa experiência [...], um novo ciclo de vida de Serralves se abre”” (Mourato, 2012:¶1).

3.4.5. A próxima etapa

Apesar de as expectativas serem elevadas, só será possível efetuar uma 1ª análise do impacto que a mudança de protagonista teve no programa do MACS e nas atividades da FS, depois de apresentado e implementado o 1º PAA da inteira responsabilidade da nova direção. Assim sendo, só em 2015 ou 2016 é que haverá um 1º conjunto de evidências que poderão permitir efetuar, com o mínimo de credibilidade e rigor, uma avaliação, eventualmente centrada nos resultados, da nova equipa diretiva que nessa altura já estará, na realidade, na reta final do seu 1º mandato.

É certo que a velocidade da sociedade contemporânea não permite, muitas vezes, fazer planos a curto prazo, quanto mais a cinco ou dez anos, no entanto julga-se que, a menos que o modelo de gestão artística do MACS passasse pelo reforço do conselho consultivo internacional do museu e se assumisse deliberadamente uma filosofia de convite, ou concurso, para o cargo de direção artística que seria substituída, independentemente do impacto da sua ação, depois de concluído o mandato definido, julga-se arriscado partir do princípio de que “Suzanne Cotter ficará à frente do museu de Serralves por um período de “4/5 anos, renovável apenas por mais um mandato”” (*Ibid.*).

Relembra-se a este respeito que no ano de 2003 a alteração dos estatutos da FS foi justificada, nomeadamente, pela necessidade de manter alguma estabilidade no conselho de administração. Considerava-se necessário incentivar a disponibilidade e empenho dos seus membros, abrindo a possibilidade do seu presidente poder exercer “dois mandatos consecutivos, independentemente do tempo por que tenha exercido funções de vogal ou de vice-presidente” (Diário da República I Série-A Nº146, 2003:3678) com a justificação de não “se perturbar gravemente o seu funcionamento [da FS] com mudanças demasiado frequentes” (*Ibid.*). Acontece que o motivo invocado para o conselho de administração é particularmente pertinente no que se refere à direção do MACS, tanto mais que a

estabilidade tem sido um dos garantes da afirmação do programa e das atividades desenvolvidas na FS. Assim, salvo motivo de força maior como por exemplo a perda de confiança por parte da administração ou a inadequação das propostas apresentadas pela direção do MACS face à missão da instituição, deveria partir-se do princípio que a direção se deveria manter na FS pelo menos por dois mandatos de forma a permitir o desenvolvimento de um novo ciclo consistente e consequente.

Este sublinhado reveste-se de particular interesse, uma vez que se espera que a vinda de Suzanne Cotter para Portugal, deixando Nova Iorque e a colaboração com o museu da Fundação Solomon R. Guggenheim que está a ser construído em Abu Dhabi, não seja só um compasso de espera que a curadora está a fazer até rumar aos Emirados Árabes por altura da abertura do novo museu em 2017.

Se assim for, e se a filosofia do funcionamento da direção do MACS não tiver sofrido alterações, considera-se que, por mais competência que a curadora australiana tenha, se corre o risco de, numa altura em que a conjuntura não é favorável, se comprometer a estabilidade que tem sido conseguida na equipa diretiva do MACS e que tem contribuído para a construção de um projeto cultural sólido.

Parece óbvio que não se justificava, no final do 2º quadrimestre de 2013, efetuar qualquer tipo de considerações sobre a, eventual, voz ousada da curadora ou da sua “vontade de trabalhar com o “extraordinário arquiteto” do museu e com ele encontrar novas formas de apresentar trabalhos “não só nas galerias do museu, mas também nos seus espaços exteriores” e de fazer uma programação específica a partir de 2014 para a CasS, desafiando artistas portugueses e estrangeiros “a responderem às características únicas da arquitetura daquela casa e da sua história”” (Jornal de Notícias, 2013:¶1). Por isso, neste momento nesta mini-série documental que agora cessa não serão convocados mais quadros sobre as atividades desenvolvidas pela FS, tanto mais que este não pretende ser um exercício de futurologia.

A janela-ecrã prossegue assim com a *repérage* que foi efetuada à atual visão estratégica da FS que se traduz, genericamente, em seis eixos estratégicos (cinco explícitos e um implícito): Criação Artística; Ambiente, Ecologia e Paisagem; Sensibilização e Formação de Públicos; Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea; Indústrias Criativas; e Projetos (Especiais) Institucionais Transversais. E será na *repérage* que, sempre que oportuno, serão convocadas algumas imagens de outras atividades da FS, desta feita enquadradas nos respetivos eixos.

Sublinha-se ainda que com a *repérage* também se vai procurar averiguar a influência dos princípios diretores da ação da FS nas políticas culturais públicas locais, nomeadamente no que se refere à participação em redes culturais e aos programas de mediação cultural.

4. REPÉRAGE

Todo o moderno é relativo (ao dia de hoje ou a actualidade, como a sua etimologia diz), sendo, ao mesmo tempo, absoluto, pela constância variável da sua situação (França, 1988:38).

É habitual associar o moderno na arte com a ruptura da moderação tradicional na cultura ocidental que antes ligava a expressão das obras de arte à expressão do mundo real (Harrison, 2001:9).

Em todo o caso, e abreviando as razões, poderemos enfim concluir por ora, afirmando que nessa já distante década de 60 se preparava o clima intelectual e estético bem como o território expandido de sensibilidade que foi propício ao surgimento de um outro campo que, na incerteza da sua definição estética, permanece ainda o nosso (Almeida, 1998:248).

A pergunta que importa fazer é se as instituições de arte contemporânea podem tornar-se locais eficazes de integração social e não meras exposições de significantes exóticos (Holmes, 2010:86).

Na janela-ecrã, depois de se efetuar a apresentação histórica da FS que pode ser considerada como o momento “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro” (Quivy & Campenhoudt, 2005:109), segue-se uma nova aproximação gradual, ativa e sistemática, desta feita aos seus eixos estratégicos, procurando identificar o ponto de vista mais pertinente e relevante para o estudo das políticas culturais nacionais, não caindo na armadilha de se utilizar um objeto pré-construído que, apesar de não se conhecer em profundidade, se considerasse como o cenário adequado para a investigação (cf. Bourdieu, 2011).

Na investigação científica ou no cinema, só com alguma sorte é que “perfurando ao acaso [...] se encontrará o que [se] procura” (Quivy & Campenhoudt, 2005:15).

Na investigação científica, antes de se observar a “etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, e o exame dos dados utilizados para as testar, por outro” (*Ibidem*:155), é imperioso efetuar uma rutura com uma “bagagem supostamente «teórica» [que] comporta numerosas armadilhas, dado que uma grande parte das [...] ideias se [...] inspira nas aparências imediatas ou em posições parciais” (*Ibidem*:26). Mas também convém não esquecer, nomeadamente quando a pesquisa é sociológica, que é fundamental “que, tanto quanto possível, se tente desenvolver os métodos [de investigação] a partir do objecto e do interesse objectivo ou, pelo menos, que [estes] se apliquem de modo que adquiram o seu valor a partir da importância e do significado do objecto e que se não automatizem perante o objecto” (Adorno, 2004:108).

No caso do cinema, normalmente “procede-se a uma investigação, tradicionalmente designada como “repérage”, em que se estabelece um primeiro confronto com a matéria bruta” (Costa, R., 1982:3). Sendo que, “se o filme for feito em exteriores, é [ainda] necessário [... fazer] o levantamento ou *repérage* dos locais possíveis para cenários do filme” (Ribeiro, 2008:32).

Antes de se avançar com a *repérage* da janela-ecrã, salienta-se que a convocação, na abertura da apresentação do levantamento efetuado a partir da visão estratégica que a FS tinha no início da 2ª década do século XXI, de quatro planos de pormenor retirados de obras incluídas, maioritariamente, no catálogo da biblioteca da FS, serve lembrar a viagem ficcionada que foi efetuada na companhia do Sr. Deschuyfeleere, que foi utilizada simbolicamente para ilustrar os problemas transversais às políticas culturais que têm sido emanadas dos setores público e privado, que permitiu assinalar a importância do rigor na utilização de conceitos e sublinhar que no início da 2ª década do século XXI ainda não existia um museu dedicado consistentemente à arte moderna em Portugal, e que poderia ter sido utilizada para sublinhar na *repérage* a complexidade de uma entidade que, como já foi referido, tem como fins a promoção de atividades culturais no domínio de todas as artes.

O levantamento que agora se apresenta teve como ponto de partida os cinco eixos estratégicos que figuram explicitamente nos R&C da FS desde o referente ao ano de 2008 até, pelo menos, ao ano de 2012 e nos PAA para os anos de 2009 a 2012. Aos quais se decidiu juntar algumas imagens de um 6º eixo estratégico da FS, que na prática o é implicitamente sem o ser explicitamente, e que, na janela-ecrã, se decidiu designar de Projetos (Especiais) Institucionais Transversais.

Apesar de se conseguir, com maior ou menor facilidade, identificar no leque de atividades desenvolvidas pela FS ao longo dos últimos anos as que concorrem para cada um dos eixos

estratégicos, a realidade é que só no final do ano de 2008 é que eles começaram a figurar explicitamente nos documentos oficiais produzidos pela FS, nomeadamente nos PAA e R&C, e só no final de 2010 é que foi possível começar a estabelecer uma relação direta e inequívoca entre os eixos estratégicos e as atividades promovidas na ou pela FS.

No PAA para o ano de 2009 aparecem mencionados, pela 1ª vez, os cinco eixos estratégicos, “que se interligam e reciprocamente se potenciam, [... conferindo] à Fundação de Serralves um carácter único, no plano Nacional e Internacional, permitindo-lhe simultaneamente, uma focagem clara em objectivos precisos e uma visão abrangente da sociedade contemporânea, indispensável a uma instituição que, por natureza, tem que estar no centro dessa contemporaneidade” (Fundação de Serralves, 2008b:5).

No documento que foi produzido no último trimestre do ano de 2008, na apresentação do “breve balanço de 2008 – crescimento e consolidação” (*Ibidem*:7-9) e na apresentação das “perspectivas para 2009” (*Ibidem*:11-12), não foi contudo incluída qualquer menção explícita à relação entre os eixos estratégicos e os objetivos específicos que foram atingidos ou que se esperavam atingir. Realça-se no entanto que as atividades incluídas no PAA para 2009 estavam, teoricamente, “em linha com os objectivos definidos para o triénio 2007-2009” (*Ibid.*).

Uma análise detalhada do PAA para o ano de 2007, não permitiu estabelecer uma relação direta e fundamentada entre os eixos estratégicos da FS que agora se convocam e os grandes objetivos estratégicos da FS que, no final de 2006, se podiam formular em cinco “grandes eixos: [1]) Desenvolver e expandir o Projecto Cultural [; 2]) Diversificar e Ampliar a acção da Fundação [; 3]) Promover a Excelência na qualidade dos serviços e na gestão da instituição [; 4]) Reforçar progressivamente a relação com os Fundadores [; e 5]) Consolidar a situação financeira da Fundação” (Fundação de Serralves, 2006a:3).

Acresce ainda que, após a análise do R&C do ano de 2006, se percebeu que, em meados de 2007, o número de grandes objetivos estratégicos já tinha aumentado para seis, tendo sido colocado em 3º lugar o objetivo de “reforçar a credibilidade, visibilidade e impacto público da Fundação, do seu Museu e Parque, em Portugal e no estrangeiro” (*Idem*, 2007c:3).

Foi necessário esperar pelo final do ano de 2010, aquando da apresentação do PAA para o ano seguinte, para, por um lado, que a designação dos eixos estratégicos assumisse a terminologia que se manteve quase estável, pelo menos, até ao final do 1º semestre de 2013, e, por outro, que fosse possível enquadrar, pela 1ª vez e sem grande margem para dúvidas, as atividades propostas e realizadas nos respetivos eixos estratégicos explícitos da FS: Criação Artística; Ambiente, Ecologia e

Paisagem; Sensibilização e Formação de Públicos; Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea; e Indústrias Criativas.

Sobre a instabilidade da designação dos eixos estratégicos explícitos da FS e do enquadramento das atividades nos respetivos eixos, relembra-se que, por exemplo, no PAA para o ano de 2012 as atividades de turismo cultural figuram no eixo de Reflexão e Estudo sobre a Sociedade Contemporânea e no R&C referente ao mesmo ano o mesmo eixo aparecia com a denominação de Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea e as atividades de turismo cultural eram enquadradas no eixo de Sensibilização e Formação de Públicos.

Saliente-se ainda sobre o 6º eixo estratégico da FS, que o é implicitamente sem o ser explicitamente – Projetos (Especiais) Institucionais Transversais –, que a sua designação na janela-ecrã se ficou a dever, por um lado pelo facto de no PAA para o ano de 2010 ter sido inscrito um conjunto de atividades a desenvolver pela FS que foram enquadradas nos designados Projetos Especiais que desde esse ano começaram a figurar regularmente com essa designação nos PAA da FS, e por outro lado, pelo facto de nos R&C da FS que foram produzidos desde o ano de 2010 serem apresentados os resultados dos designados Projetos Institucionais Transversais que correspondem, em certa medida, aos Projetos Especiais inscritos nos PAA.

Nesta abordagem sintética que vai ser efetuada aos 6 eixos estratégicos, não obstante poderem ser convocados alguns quadros com iniciativas anteriores para facilitar o enquadramento de cada um dos eixos e das respetivas atividades, vai usar-se o ano de 2011 como ano de referência para facilitar, eventuais e posteriores, ilações mais generalistas sobre a realidade da ação da FS num período que, como já se viu, era em 2013 de mudanças. Sublinhe-se ainda que, por questões relacionadas com o objetivo da janela-ecrã e com o peso que os próprios eixos têm na ação da FS, a ênfase dada a cada um dos eixos nesta *repérage* não será, deliberadamente, homogénea.

4.1. Criação Artística

Com particular relevância para as artes plásticas, através da constituição de uma colecção internacional de arte contemporânea de referência e de um ambicioso programa de exposições dos artistas portugueses nacionais e estrangeiros mais relevantes e de iniciativas de apoio aos jovens criadores (Fundação de Serralves, 2012a:48).

No presente momento da janela-ecrã, julga-se redundante sublinhar exaustivamente que a criação artística é um dos eixos fundamentais da ação da FS, que, genericamente, se desdobra em duas grandes linhas de ação, a 1ª no âmbito das, comumente denominadas, artes plásticas e a 2ª numa área que engloba as artes performativas.

No que concerne à 1ª linha de ação, a que mais amplamente tem sido aprofundada na FS e que, por isso, mais destaque tem tido na janela-ecrã, para além da produção, coprodução, acolhimento e itinerância, nacional e internacional, de “exposições que permitam relacionar a arte portuguesa com a arte internacional dos nossos dias, e divulgar, numa perspectiva crítica, a criação artística contemporânea” (Andrade, 2009:190), destacam-se as atividades relacionadas com a criação da coleção de arte contemporânea da FS e a edição de catálogos das exposições produzidas ou promovidas pela ou com a participação da FS.

Como seria exetável, no ano de 2011 a coleção da FS continuava em fase de construção, uma vez que dificilmente se poderá dar por fechado um acervo que procura tornar “acessível ao público obras representativas do mais recente período de criação artística [...], de tal forma que as] obras de artistas portugueses surgem a par de obras de artistas de países e culturas muito diferentes” (Fundação de Serralves, 2010b:21).

Se a aquisição de obras, através do fundo tripartido criado com verbas oriundas da administração central, da edilidade local e de receitas próprias da FS, tem sido uma das formas de enriquecer o espólio, o depósito, no MACS, de coleções, públicas e privadas, e as doações efetuadas à FS, também são outras das formas que têm concorrido para o objetivo de criar uma coleção singular no panorama internacional.

Salienta-se como relevante o facto de muitos artistas, nacionais e internacionais, terem contribuído para engrandecer a coleção da FS efetuando doações de obras da sua autoria. Sobre as doações efetuadas por privados, assinala-se, a título meramente ilustrativo, que no ano de 2011 ocorreu uma oferta simbólica por parte de Robert Illing que, em memória da sua esposa recentemente falecida, ofereceu a “escultura La Baigneuse Drapée – La Seine, do escultor e pintor francês Aristide Maillot (1861-1944)” (*Idem*, 2012a:87) para ser colocada permanentemente no Roseiral do ParS.

No âmbito da coleção, assinala-se que no R&C do ano de 2011 também refere o intercâmbio de obras com outras instituições congéneres e a cedência de obras da coleção da FS para integrarem exposições nacionais e internacionais.

Se no campo do intercâmbio de obras de arte a leitura dos dados apresentados é linear, pois percebe-se que houve uma permuta provisória de obras com o Museu Nacional Centro de Arte Reina

Sofia, já no campo das cedências a análise tem que ser mais profunda, pois uma observação pouco cuidada da listagem das obras cedidas que é apresentada no R&C do ano de 2011 pode produzir conclusões erradas. Na secção do R&C onde se apresentam os resultados referentes à cedência de obras de arte da FS para exposições, é incluída uma listagem exaustiva das obras integradas nas itinerâncias nacionais promovidas, por exemplo, com as autarquias fundadoras da FS. Ora, na prática, estas exposições não devem ser encaradas como exteriores à FS uma vez que as exposições são, na maioria dos casos, promovidas ou produzidas pela FS ao abrigo dos protocolos estabelecidos com os municípios aquando da aquisição do estatuto de fundadores e, assim sendo, e se se pretender ser rigoroso, não se deve enquadrar esta prática no capítulo das cedências.

Um exemplo prático permite facilmente atestar a conclusão avançada. A exposição “Poesia Experimental Portuguesa na Coleção da Fundação de Serralves [que esteve patente no então] Museu de Arqueologia de Viana do Castelo” (*Idem*, 2012a:99), cujas obras figuram na referida listagem como cedidas pela FS ao município de Viana do Castelo para montar a exposição, encerra duas evidências que concorrem para a tese defendida. Por um lado, a exposição é, indiscutivelmente, produzida e promovida pela FS desde o ano de 2009 – por coincidência esta foi, até 2013, a 3ª exposição itinerante da FS que mais vezes foi apresentada em território nacional, para além de Viana do Castelo, foi apresentada em Barcelos, Braga, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira e São João da Madeira – e, por conseguinte, não se deve falar em cedência de obras da FS para montagem de uma exposição da FS com obras da FS, só pelo simples facto de se realizar num local fora da FS. E por outro lado, a exposição foi apresentada em Viana do Castelo ao abrigo do protocolo assinado em dezembro de 2009 entre o município e a FS, através do qual a FS ficou obrigada a organizar anualmente uma grande exposição de arte contemporânea que integrasse “obras da sua Colecção, cabendo-lhe nomeadamente definir a lista de obras, determinar o conceito da exposição e seu conteúdo, desenho de montagem assim como a coordenação da instalação e trabalhos de montagem das exposições” (Câmara Municipal de Viana do Castelo, 2009:13).

Sublinha-se que este enquadramento desadequado das obras que, efetivamente, foram cedidas pela FS para integrarem exposições produzidas ou concebidas por entidades externas, é um mero pormenor que em nada deve diminuir a qualidade do trabalho desenvolvido pela FS.

No entanto julga-se importante assinalar o facto pois foi, se calhar, em virtude de uma eventual alteração de critérios que conduziu a esta imprecisão que se chegou à conclusão de que “2011 foi um ano excepcional no que ao empréstimo de Obras de Arte diz respeito, tendo sido cedidas temporariamente a outros Museus e Instituições Nacionais e Internacionais 431 Obras, 165 para exposições nacionais e internacionais, 15 em intercâmbio da Colecção e 251 para exposições

realizadas em parceria com diversas Autarquias” (Fundação de Serralves, 2012a:64). Se, utilizando a argumentação defendida na janela-ecrã, se retirassem as obras que, eventualmente, integraram as produções próprias da FS em território nacional e que por isso não devem ser consideradas como cedências, observava-se que, em relação ao ano de 2010, o balanço era francamente positivo com um aumento de 20%, mas ficava bem longe do aumento de 187% que os números apresentados no R&C revelam.

No campo da edição, “durante o ano de 2011 a Fundação prosseguiu a sua já longa actividade editorial” (*Ibidem*:100), que em 2013 incluía mais de trezentos e cinquenta títulos publicados (*cf.* www.serralves.pt), de forma a “tornar acessíveis a um público mais vasto o conhecimento e a fruição da criação artística do nosso tempo” (Fundação de Serralves, 2010b:24).

Destaca-se que, para além de catálogos bilingues da maioria das exposições que vão estando patentes na FS ou que vão sendo promovidas em itinerância, o campo da edição é uma área de atividade transversal aos diferentes eixos estratégicos da FS, como pode ser aferido de forma inequívoca pela breve listagem de algumas das publicações em que a FS esteve envolvida: “Panorama da Arte Portuguesa no Século XX” (Pernes, 1999), “Actas das Conferências do Parque de Serralves Volume I 2002-2005” (Andresen, Almeida & Aguiar, 2011), “A história do Capuchinho Vermelho contada a crianças e nem por isso por Manuel António Pina segundo desenhos de Paula Rego” (Rego & Pina, 2005), “Desafio Europeu – Passado, Presente e Futuro” (Espada, 1998), “Política” (Cardoso, 2008) e “Impacto Económico da Fundação de Serralves – Relatório Final” (Costa, J., 2013).

Tendo em consideração a diversidade da produção bibliográfica da FS, torna-se claro que a biblioteca da FS, que enquanto centro de documentação “tem vindo a coligir fundos bibliográficos, que se encontram à disposição de investigadores, estudantes e do público interessado e cujas temáticas abrangem a Arte Contemporânea, a Arquitectura, Ambiente e Paisagismo, para além de toda a documentação relativa ao património e actividades da Fundação” (Fundação de Serralves, 2013a:1), poderá e deverá ter um papel importante nos projetos editoriais com a chancela da FS. Não obstante o papel da biblioteca da FS poder não ir ao ponto de efetuar uma articulação entre os diferentes projetos editoriais, uma vez que essa tarefa pode, eventualmente, ser desenvolvida pelo serviço de edições que tal como a biblioteca está na dependência da direção do MACS, é inegável a sua importância para este setor da FS.

Para além do serviço prestado no âmbito “da investigação necessária à programação e às atividades desenvolvidas pela Direção do Museu e pela Direção do Parque” (*Idem*, 2011c:37) e no apoio aos leitores que se deslocam às instalações no MACS para consultar as mais de 30.000

publicações que constituem o fundo – salienta-se que desde o ano de 2010 que o número deste tipo de utilizadores da FS ultrapassou a fasquia dos 10.000 utentes por ano –, a biblioteca tem sido fundamental na divulgação, nacional e internacional, das publicações e, conseqüentemente, da FS, da sua coleção, das atividades que promove, do MACS e dos artistas que integram as suas exposições.

Convocam-se duas imagens para ilustrar o quadro apresentado. No âmbito do programa de permuta de publicações com instituições congéneres, coordenado pela biblioteca e que tem permitido a ampliação do fundo bibliográfico da FS, “a Biblioteca procedeu [no ano de 2011] ao envio de “Às Artes, Cidadãos!”, “Dara Birnbaum” e “Gil Wolman” para 24 instituições portuguesas, 14 instituições espanholas e 25 instituições de outras nacionalidades” (*Idem*, 2012a:105). Numa outra frente que decorre de forma paralela, a biblioteca é a responsável pela coordenação de iniciativas que permitam a distribuição, a título gratuito, de publicações por instituições que desenvolvem atividades relacionadas com a educação ou a integração social. Refira-se, a título de exemplo sobre este último campo de ação, que no ano de 2013 a FS, consciente “das dificuldades existentes na aquisição e atualização de fundos documentais [...], lançou um projeto de oferta em grande escala de] alguns títulos do vasto e diversificado espólio bibliográfico que tem editado [...], a espaços de leitura pública ou privada, inseridos em instituições, associações, lares, casas de povo ou juntas de freguesia” (*Idem*, 2013a:1).

Acresce ainda aos destaques efetuados às atividades relacionadas com as artes plásticas, uma breve referência ao facto de a FS ter iniciado em agosto de 2011, com o apoio da Sonae SGPS, “um Projecto Anual de Residências Artísticas na cidade do Porto [...], para o qual foram convidados] a inglesa Charlotte Moth e a dupla portuguesa !Von Calhau!” (*Idem*, 2012a:78).

O projeto de residências artísticas, que foi inscrito pela 1ª vez no PAA para o ano de 2012, pretende, fruto da colaboração em residência de um artista português e um artista estrangeiro convidados para o efeito, contribuir para a internacionalização da arte portuguesa e para a produção de novas obras, concebidas em parceria e “especificamente para um local fora do Museu que poderá ser um antigo edifício, fábrica, armazém desativado, entre outros [...], que, preferencialmente, potencie] a relação entre a arte contemporânea e as chamadas “artes do tempo”” (*Idem*, 2011c:31). No âmbito das residências é, como tem sido apanágio da FS, promovido um programa complementar de atividades que, neste caso específico, será destinado especialmente para um público especializado, colocando em contacto artistas, curadores e alunos de ensino artístico.

Sublinhe-se que a associação entre a FS e entidades privadas para a promoção de projetos que visam a promoção da produção artística nacional não era uma novidade em 2012.

O Banco Espírito Santo S.A., adquiriu o estatuto de fundador da FS no ano de 1994, sendo que foi preciso esperar pelo ano de 2002 para se registar o 1º apoio financeiro da instituição a uma exposição de arte promovida na FS. No entanto, desde o ano de 2005, que a colaboração com a FS tem sido regular e ininterrupta numa forma de expressão artística em particular – a fotografia. Quer como mecenas de uma exposição anual na FS que privilegia esta forma de expressão, mas, acima de tudo, pela promoção do concurso anual BES Revelação.

O BES Revelação é “uma iniciativa conjunta do Banco Espírito Santo e da Fundação de Serralves que visa incentivar a produção e criação artística de jovens talentos portugueses, tendo por base uma lógica de divulgação, lançamento e apoio a todos os que recorram ao medium fotografia” (www.bes.pt/besrevelacao). No âmbito do concurso, cujos candidatos são avaliados por um júri internacional que nas edições de 2010 e de 2011 não integrou nenhum elemento da FS, é sempre produzida uma exposição com as obras dos artistas selecionados, que tem sido montada na FS e que, desde a edição de 2009, começou também a ser apresentada em Lisboa no espaço BES Arte Finança.

No ano de 2000 a Fundação EDP lançou “o Grande Prémio EDP Arte [... que] pretende consagrar um artista plástico, com carreira consolidada e historicamente relevante, cujo trabalho contribui para afirmar e fundamentar as tendências estéticas contemporâneas portuguesas” (Fundação EDP, 2013a:¶1), e “o Prémio EDP Novos Artistas [... que se destina] à revelação de novos valores da criação nacional, no domínio das artes plásticas” (*idem*, 2013b:¶1).

Tendo em consideração que a EDP Electricidade de Portugal S.A. adquiriu o estatuto de fundador da FS no ano de 1995, que desde o ano de 2002 tem sido mecenas exclusivo de uma das exposições anuais apresentadas na FS, que foi mecenas da CasS entre 2004 e 2007, e que foi mecenas das Indústrias Criativas na FS nos anos de 2007 e de 2008, não se estranha por isso que algumas das exposições produzidas no âmbito dos dois prémios criados pela Fundação EDP no ano de 2002 tenham ocorrido nas instalações da FS.

Lançado que está este olhar sobre a 1ª linha de ação da FS enquadrada no eixo da criação artística, olhar complementar ao que já tinha sido lançado na mini-série que precedeu a presente *repérage*, segue-se a abordagem à linha paralela e complementar das atividades desenvolvidas pela FS no âmbito das artes performativas.

Realça-se que, tal como sob o chapéu das artes plásticas se apresentaram questões mais amplas e transversais como a edição, nesta 2ª linha de ação vão ser convocadas atividades que, objetivamente, não são do domínio das artes performativas, como a programação na área do cinema

que na FS é normalmente da responsabilidade do serviço de artes performativas que, como facilmente se entende, desenvolve um leque abrangente de atividades.

Apesar de poder ser pertinente, não se considera relevante, tendo em consideração as situações similares que já foram abordadas na janela-ecrã, aprofundar as questões relacionadas com a, aparente, imprecisão terminológica sobre algumas vertentes da programação que tem sido dinamizada, essencialmente, no auditório do MACS. Esta opção prende-se com o facto de se ter constatado que, normalmente, na informação que chega ao grande público a designação genérica de artes performativas, que é utilizada para um conjunto de atividades que, segundo Cristina Grande, “propõe o cruzamento de experiências sobre múltiplas formas, e a implicação de uma diversidade de artistas da música, da dança, da performance, do teatro e do cinema, e também do campo de fronteiras difusas que caracteriza a interdisciplinaridade das práticas artísticas dos nossos dias” (Andrade, 2009:204), não é perceptível à vista desarmada. Assim sendo, julga-se que esta circunstância, que poderá ser meramente funcional, não deverá provocar ruído no processo de comunicação estabelecido entre a FS e os seus públicos.

Sublinha-se que, apesar de, desde o R&C referente ao ano de 2009, na secção onde se apresentam os resultados da 2ª linha de ação deste eixo estratégico se designar de “Artes Performativas e Cinema” (Fundação de Serralves, 2010a:45), a verdade é que o rigor terminológico ainda não tinha sido vertido nos PAA, nomeadamente no desenhado para o ano de 2013.

Ressalva-se que haverá sempre a possibilidade de o Sr. Deschuyfeleere ter, entretanto, atingido um grau de emancipação e de curiosidade tais que o levassem a consultar os PAA e R&C da FS, ou mesmo a presente janela-ecrã, detetando, durante esse processo, a falta de exatidão.

Mas se a personagem se encontrasse nessa situação era bem capaz de afirmar: Não percam tempo com isso que dava assunto para outra dissertação. É certo que “a performance, por princípio, só acontece ao vivo e só o vivo é presente; não pode ser gravada, filmada, reproduzida, não pode entrar no circuito da representação das representações” (Ribeiro, 2011b:31). No entanto, nos tempos que correm, em que se torna cada vez mais necessário que a essência da performance regresse como “antídoto indispensável para o efeito de alienação provocado pela tecnologia” (Goldberg, 2007:281) e para provocar “o desconcerto de um público acomodado” (*Ibidem*:20) levando-o a “reavaliar os seus conceitos de arte e a sua relação com a cultura” (*Ibidem*:8-9), o termo parece particularmente adequado às atividades da FS, nomeadamente as organizadas pelo serviço de artes performativas. Relembro ainda, como já tive oportunidade de salientar, que há quem defenda que a obra de arte só fica completa depois de fruída e, sob este ponto de vista, o corpo a que se referem as artes

performativas da e na FS pode, muito bem, ser o corpo dos que se quer influenciar com a sua ação, o corpo do público que se senta nas poltronas do auditório do MACS e que, inevitavelmente, reage fisicamente ao que está a ver com um conjunto de “expressões e movimentos “espontâneos” de resposta somática [... que, em certa medida, podem corresponder a um] comportamento mais ou menos performático, estabelecendo um grau primeiro para as Artes do Corpo” (Ribeiro, 2011b:33-34).

Com esta explicação do Sr. Deschuyfeleere, julga-se que ficou evidente que mais importante que catalogar o que se faz na FS, deve sublinhar-se a convicção com que a programação é desenvolvida uma vez que, “na programação que implica a produção contemporânea, esta atitude deve ser realçada porque significa que estamos em face da constituição de um imaginário e de fantasias que legaremos ao futuro” (*Idem*, 2011c:150).

Assim sendo, sob o chapéu das artes performativas e para além dos programas paralelos às exposições, que como já foi referido têm sido promovidos de forma muito diversa e mais intensa desde a abertura do MACS, na análise da programação da FS realizada no ano de 2011 foi possível identificar um conjunto de atividades muito abrangente. Desde as atividades pontuais como “o acolhimento do Ciclo de Cinema Pina Bausch: Filmes, programado pelo Teatro Nacional de S. João, coincidindo com a apresentação da Companhia Pina Bausch no Porto” (Fundação de Serralves, 2012a:106), até às iniciativas âncora da FS como o Jazz no Parque que assinalou a sua 20ª edição regular e ininterrupta nesse ano.

Se a entrada da dupla Todoli-Fernandes contribuiu para a definição do programa do MACS, a inauguração do auditório do MACS, em janeiro de 2000, também concorreu substantivamente para uma mudança de paradigma no conjunto específico de atividades desta linha de ação da criação artística da FS.

“A escolha de um pianista de música erudita para o momento de inauguração do Auditório estava em sintonia com uma das vertentes a que Serralves dera até aí um relevo particular, [... num setor] então designado de Animação Cultural” (Andrade, 2009:204), mas, como o concerto inaugural da CasS realizado em 1987 o demonstrou de forma inequívoca, a programação desenvolvida desde essa altura na QS que não fecha as suas portas ao experimentalismo das e nas artes performativas.

Se é certo que, durante muitos anos, a música foi claramente a opção preponderante no que diz respeito às atividades programadas no âmbito da, genericamente denominada, animação cultural, a verdade é que, de forma tímida, outras formas de expressão artística foram ganhando protagonismo no âmbito das artes performativas, quanto mais não seja pela relevância das propostas apresentadas, sendo a área da dança uma das que melhor ilustra essa realidade.

Desde o ano de 1990 que os espetáculos de dança começaram a marcar presença de forma quase ininterrupta na programação da FS. Nesse ano inaugural, realizou-se na FS o colóquio «As Artes do Corpo» (Público, 1991:28), que contou com a participação de António Pinto Ribeiro e no âmbito do qual foi apresentada uma coreografia de Adam Darius.

Com o objetivo de “estimular o apoio a novos autores de Dança Portuguesa, a Fundação convidou, no ano de 1992, a coreógrafa Joana Providência para a realização de um projecto de sua autoria a apresentar nos seus espaços” (Fundação de Serralves, 1993:¶10). No ano seguinte “A Festa” (*Idem*, 1994a:5) de Madalena Victorino foi a coreografia que fechou um programa de dança mais ambicioso, comissariado por António Pinto Ribeiro, que integrou um seminário, uma mesa redonda e um ciclo de cinema e vídeo. E em 1994 o coreógrafo convidado para criar um projeto para os espaços da FS foi o Francisco Camacho.

O ano de 1995 foi, aparentemente, um ano sabático na presença, que começava a ser regular, da dança na programação da FS. Apesar de estar “planeada a realização de um programa de dança integrado nas Jornadas de Arte Contemporânea 95, em co-produção com a Câmara do Porto” (*Idem*, 1994b:7), a realidade é que no R&C referente a esse ano não foi registada nenhuma atividade desta forma de expressão artística.

O título da coreografia que Sílvia Real criou no ano de 1996 para e a convite da FS – “Road Movie - um policial dança” (*Idem*, 1997a:10) – pode representar, simbolicamente, quase como que um alerta dos artistas do setor sobre o caminho que a dança ainda tinha que percorrer para se afirmar na programação da FS, mas também para deixar de estar representada de forma quase marginal na programação da maioria dos espaços e equipamentos culturais do território nacional.

Se o objetivo avançado tivesse sido um dos definidos para o projeto da bailarina e coreógrafa portuguesa, poder-se-ia afirmar que, pelo menos em parte, ele tinha sido atingido. No ano de 1997 a FS reforçou a sua aposta na dança desenvolvendo um programa em torno da obra de Yvonne Rainer que contou com a presença da bailarina, cineasta e coreógrafa americana. No ano seguinte decorreu na FS, na Casa das Artes do Porto e no Rivoli Teatro Municipal aquele que foi denominado de “Via Dança – [...] 6ª Edição do Programa de Dança Contemporânea, da responsabilidade de António Pinto Ribeiro” (*Idem*, 1999a:9). E no ano de abertura do MACS decorreu o, já convocado, “Programa de Dança e Música paralelo à exposição Circa 1968” (*Idem*, 2000a:14-15).

Depois de percorrida esta 1ª etapa de um caminho, que no ano de 2013, ainda estava em curso, e depois de inaugurado o auditório da FS, estavam reunidas as condições para que, de forma mais ou menos intensa, a dança passasse a marcar presença na programação da fundação com obras de

artistas nacionais e internacionais, emergentes e consagrados, como Rui Horta, Jérôme Bel, Meg Stuart, Lia Rodrigues, Miguel Pereira, Raimund Hoghe, Anna Halprin e Tânia Carvalho.

Se é inegável que, pelas evidências que se apresentaram, a dança começou, durante a década de noventa do século XX, a ser integrada com naturalidade na programação da FS, também não seria errado se se afirmasse que, tal como se observa a nível nacional, a oferta desta forma de expressão artística ainda podia, no ano de 2013, ser considerada como muito diminuta quando comparada com a oferta de outras expressões artísticas.

No caso da FS, a música e o cinema têm sido, no serviço de Artes Performativas, as áreas programadas com mais veemência desde o início da atividade da CAQS, sendo que a opção se manteve com a criação da FS e, posteriormente, com a abertura do MACS.

Para se ter uma noção da dimensão da aposta que tem sido feita nestas duas formas de expressão artística apresentam-se três evidências que não deixam margens para dúvidas.

A programação promovida pela CAQS no ano de 1987 integrou quatro sessões de poesia, sete sessões de vídeo, sete concertos de música e vinte e uma sessões de cinema.

No orçamento das atividades de animação cultural da FS incluído no PAA para o ano de 1992 – utiliza-se este ano como exemplo por ser o 1º ano em que o PAA da FS inclui algumas, muito breves, considerações sobre o “orçamento da direcção cultural” (Fundação de Serralves, 1991:8) –, o orçamento destinado para os concertos constituiu a mais elevada das verbas parciais indexadas aos oito conjuntos de atividades distintos elencados – concertos, vídeo, colóquio gostos, colóquio séc. XX, visitas guiadas, conferências, serviço educativo e cinema Paulo Rocha – correspondendo a cerca de 6,5% do orçamento total para a animação cultural. Sendo que, para se ser fiel ao R&C relativo a esse ano onde as atividades de vídeo e cinema figuram num mesmo conjunto de iniciativas, sublinha-se que a rubrica orçamental dos concertos é, na realidade, ultrapassada pelo somatório das verbas destinadas para programar as atividades de vídeo e cinema que, em conjunto, correspondem a cerca de 7,2% do orçamento global da animação cultural.

No ano de 2009 o “Programa Serralves 20/10” (*Idem*, 2010a:45), que foi desenhado especificamente para assinar os vinte anos da instituição da FS e os dez anos da criação do MACS, incluiu cinco concertos de música, três sessões de cinema, um espetáculo de dança, uma conversa e uma conferência.

Saliente-se ainda que a evolução do investimento, financeiro e artístico, que a FS efetuou ao longo dos anos não foi idêntico na música e no cinema, sendo que um levantamento da integração regular

de ciclos temáticos exclusivos de cada uma das áreas artísticas na programação da FS permite facilmente chegar a essa conclusão.

A regularidade de ciclos temáticos em torno de estilos musicais diversos na programação regular da FS remonta, pelo menos, ao ano de 1992 quando se realizou a 1ª edição do, já mencionado, Jazz no Parque.

No que concerne ao cinema, no ano de 2000 foi “celebrado um protocolo com a Cinemateca Portuguesa, no qual as duas entidades se comprometeram a colaborar, seja para a definição da programação de cinema de Serralves, seja através do depósito na Cinemateca da colecção de filmes e vídeos de artistas plásticos, existentes na Colecção da Fundação” (*Idem*, 2001a:6). Mas foi necessário esperar pelo ano de 2002 para que fossem dados os passos decisivos na “continuidade da colaboração com a Cinemateca Portuguesa através de um programa específico [que] ainda [estava] em discussão, assim como a abertura da programação a um ciclo de cinema dedicado especialmente às crianças” (*Idem*, 2001b:25).

Fruto da colaboração entre a FS e a Associação Filhos de Lumière, no final de 2011 foi possível assinalar a realização do 20º momento do “ciclo “Sabor do Cinema” [...], que] manteve uma programação realizada num formato de exibição e conversa (sendo cada sessão um espécie de pequena viagem ao mundo da criação cinematográfica), tão esquecido mas tão essencial, na formação e sensibilização para o cinema dos públicos” (*Idem*, 2012a:118) que a FS acolhe.

A análise da documentação referente ao ano de 2011 também permite diagnosticar a presença de outros ciclos e festivais multidisciplinares e transdisciplinares realizados no âmbito da programação da FS na linha das artes performativas que já se realizavam com uma regularidade assinalável.

O Mugatxoan, o Trama e o Documento-se!, são os programas que se decidiu convocar nesta *repérage*, e foram dinamizados pela 1ª vez no MACS, respetivamente, em 2002, 2006 e 2008.

Genericamente pode afirmar-se que o projeto Mugatxoan “tem como objectivo pesquisar e reflectir sobre a relação do processo de criação e o produto final” (*Idem*, 2001b:27). Para a consequência da ação, é promovido um conjunto diversificado e complementar de atividades, sendo que o cerne da iniciativa consiste na dinamização de residências artísticas durante as quais são promovidos *workshops* com artistas convidados e produzidas peças criadas “a partir das manifestações artísticas dos discursos do corpo cujo meio é a imaterialidade, apresentando trabalhos que surgem da transformação de actos e da produção de significados através de uma situação transitória” (*Idem*, 2008b:34).

Na documentação produzida pela FS foi possível detetar que, no R&C relativo ao ano de 2004, se refere de forma explícita que “a urgência na criação de relações que permitam desenvolver projectos

culturais reivindicativos de lugares singulares de experimentação e de uma infinidade de materiais criativos, motivou as instituições Arteleku e a Fundação de Serralves a criarem o projecto comunicante “Mugatxoan”, ligando as cidades do Porto e Donostia-San Sebastian” (*Idem*, 2005b:29).

Se os motivos invocados e que justificam a participação da FS no projeto são perfeitamente enquadráveis na missão e nos objetivos da instituição portuguesa, é importante sublinhar que, na realidade, este “é um projeto criado pela *Entrecuerpos – Mugatxoan Asociación Cultural* o Centro Arteleku de San Sebastian, dirigido por Ion Munduate e Blanca Clavo, [... que foi acolhido desde a sua génese pelo] Arteleku (um dos centros singulares de criação e discussão artística da actualidade)” (*Idem*, 2009b:35).

De forma a alargar o seu campo de ação o projeto precisava de se abrir para o exterior e, com esse objetivo, nos anos de 2001 e de 2008 foram estabelecidas parcerias, respetivamente, com a FS e o La Laboral Escena sediado em Gijón. Sublinha-se que foi precisamente na altura em que a 2ª parceria foi estabelecida que se começou a observar no PAA da FS uma correção gradual da imprecisão na apresentação do projeto, passando a ser mencionado de forma mais clara que o projeto foi criado no ano de 1998 e que a FS se tornou parceira da Arteleku no ano de 2001. No entanto, só no PAA para o ano de 2010 é que aparece mencionada pela 1ª vez e de forma inequívoca a génese do projeto.

Seja como for, a adesão da FS ao projeto, como parceiro ou coprodutor, é particularmente relevante no que se refere ao incentivo internacional que a FS poderá dar à criação artística de “jovens interessados em artes visuais, dança e performance que tenham começado a trabalhar nas suas próprias peças” (*Ibid.*).

Sobre a presença do projeto Mugatxoan na programação da FS, salienta-se que as especificidades da iniciativa podem ter concorrido para que as atividades abertas ao público tenham decorrido, normalmente, com uma periodicidade bienal desde o ano de 2002. As atividades desenvolvidas nos anos de 2003, de 2005, de 2007 e de 2011 visaram, essencialmente, a “preparação da residência, análise e selecção de artistas e tutores participantes e preparação do programa de espectáculos a apresentar” (Fundação de Serralves, 2004a:43), respetivamente, nos anos de 2004, de 2006, de 2008 e de 2012.

A entrada no ano de 2008 de um novo parceiro internacional para o projeto também poderá ter contribuído para que, nos anos de 2009 e de 2010, não se tenha obedecido à lógica, habitual até então, de apresentação pública bienal na FS. No ano de 2009 o público pode assistir a cinco projetos performativos e no ano seguinte foram dois os projetos performativos apresentados, aos quais se juntou a projecção do “filme *Mugatxoan, hamar*, documentário sobre o desenvolvimento do projecto

Mugatxoan, de 1999 a 2006, constituído por excertos das peças, entrevistas e registos de práticas dos workshops, material que serviu de guia para construir uma história entrelaçada que interliga os diferentes conteúdos” (*Idem*, 2011b:42).

Salienta-se ainda que a totalidade das atividades que figuram no R&C da FS referente ao ano de 2011, realizadas no âmbito deste projeto não ocorreu em Portugal e que o projeto não foi incluído no PAA da FS para o ano de 2012, podendo ser este um sinal de que a inclusão de um novo parceiro pode ter contribuído para alterações na forma de participação da FS no projeto.

Assim sendo, em jeito de um dos balanços possíveis sobre o impacto direto e imediato que a participação da FS no Mugatxoan teve na criação artística nacional, salienta-se que os portugueses representaram 26% dos cerca de trinta e cinco artistas, ou coletivos de artistas, que integraram a programação aberta ao público que decorreu em Portugal durante o período de 2002 a 2012. E que um olhar sobre a autoria dos projetos performativos apresentados revela que 17% deles tinha a assinatura de artistas nacionais.

Se Mugatxoan foi, como já se viu, um projeto no âmbito das artes performativas que surgiu em contexto internacional ao qual a FS se decidiu associar, o Trama, que no ano de 2011 realizou a sua 6ª edição consecutiva em vários espaços da cidade do Porto, surgiu no contexto local fruto da “cumplicidade de um grupo de programadores e instituições com práticas culturais, orientações diversas e experiências acumuladas” (Trama Festival de Artes Performativas, 2006a:¶1), com o objetivo genérico de promover a divulgação de “novas formas de criação artística contemporânea, apostando na convergência entre a música, a dança e a performance” (Fundação de Serralves, 2005a:22).

Apesar de a iniciativa ter surgido fruto das dinâmicas locais, observa-se que desde a sua edição inaugural que o evento apresenta uma forte presença de artistas e projetos internacionais.

A aposta na internacionalização pode ter sido potenciada por a programação da edição de 2006 ter sido organizada conjuntamente pela FS, pela Casa da Música, pelo brr – Festival de Live Art, pela produtora Lado B e pela Matéria Prima, contando, ainda e entre outras, com a parceria do Espaço de Intervenção Cultural Maus Hábitos. No entanto relembra-se que a FS e brr – Festival de Live Art foram as únicas organizações que se mantiveram na equipa de programação ao longo das seis edições. No ano de 2008, a Casa da Música já não figurava na lista de programadores. No ano seguinte foi a vez da Labo B deixar de figurar no projeto e a Matéria Prima saiu no ano de 2010 para regressar na 6ª edição.

Um balanço do Trama similar ao que foi efetuado para o Mugatxoan permite constatar que os portugueses representaram 22% dos cerca de cento e vinte e um artistas, ou coletivos de artistas, que integraram a programação do Trama durante o período de 2006 a 2012, e que 25% dos projetos performativos, que foram apresentados nos múltiplos espaços da cidade que se associaram à iniciativa ao longo dos anos, tinha a assinatura de artistas nacionais.

Uma comparação básica entre os resultados obtidos através da análise meramente quantitativa que foi efetuada no âmbito da janela-ecrã permite perceber que, não obstante a percentagem de artistas, ou coletivos de artistas, de origem portuguesa, ter sido superior durante os sete momentos em que o público foi confrontado com obras artísticas promovidas no âmbito do projeto de parceria internacional, a presença de projetos cuja responsabilidade artística era de artistas portugueses foi bastante superior nas seis edições do projeto dinamizado pelas entidades sediadas na cidade do Porto.

Sobre o Trama acrescentam-se ainda algumas informações que podem ser úteis para a compreensão do fenómeno, tanto mais que, não obstante o festival ter “consolidado o seu importante lugar na cidade do Porto e também a nível nacional e internacional” (Fundação de Serralves, 2010b:27), verdade é que, lamentavelmente, “o festival Trama 2012 foi tramado pela crise” (Pinho, L., 2012:¶1). A 7ª edição do Trama foi cancelada pela FS por dificuldades conjunturais, na expectativa de que, a curto prazo, fossem reunidas as condições financeiras necessárias para que “daqui a um ano, talvez dois, [...] o Trama volte. A Fundação de Serralves garante que “será em breve” (*Ibid.*). Resta saber para quando, uma vez que no R&C do ano de 2012 não foi avançada explicitamente nenhuma data para a futura edição do Trama e que no ano de 2013 o projeto não foi inscrito no PAA.

Quanto a aspetos práticos, salienta-se que o projeto tinha uma periodicidade anual, os eventos eram maioritariamente de livre acesso e que só na 4ª edição é que ficou, aparentemente, estabilizado que outubro era o mês do Trama. Também foi na 4ª edição que foi acrescentado um dia ao festival, que passou a começar a uma quinta-feira e a terminar ao domingo.

Mas a característica fundamental do Trama, e que pode ter contribuído substantivamente para o seu sucesso, está relacionada com o lado informal e flexível do programa “organizado num percurso pela cidade do Porto, congregando agentes e espaços culturais distintos e dialogando com os públicos em espaços institucionais e não-convencionais, interiores e exteriores” (Trama Festival de Artes Performativas, 2011a:¶1).

No Trama, observa-se “a ocupação de vários lugares, assinalando-os ou revelando-os, para construir uma malha criativa, de vocação experimental, que reúne várias expressões artísticas e uma heterogeneidade de materiais” (*Idem*, 2006a:¶1). A diversidade das propostas apresentadas no âmbito

do festival pode ser facilmente atestada através da convocação sumária de um dos projetos que foram promovidos em cada uma das seis primeiras edições.

No dia inaugural da 1ª edição do festival, o público foi confrontado com um projeto desenvolvido pelo Mieskuoro Huutajat, que decorreu ao ar livre e partiu da ideia “de vestir 20 homens com fatos pretos, camisas brancas e gravatas de borracha preta, treinando-os para gritar algumas das músicas consideradas como pertencentes à tradição e herança musical da Finlândia” (*Idem*, 2006b:¶1).

Mais interessante que ver a reação das pessoas que nesse 1º dia de abril de 2006 passavam pela Praça D. João I e que podem ter julgado que se tratava de uma brincadeira do dia das mentiras, teria sido observar a expressão do Sr. Deschuyfeleere se ele tivesse ido assistir a uma versão mais longa do mesmo projeto que decorreu no dia seguinte na Casa da Música e que era apresentado no programa do festival como um concerto. Mas, se a observação fosse substituída pela recolha de um depoimento ao Sr. Deschuyfeleere e se essa recolha tivesse ocorrido no ano de 2008, julga-se que o resultado ainda poderia ser mais surpreendente. Tanto mais que se corria o risco de ele ter, no seu suposto processo de emancipação em curso que não se sabe quando se iniciou nem se suspeita quando terminará, decidido acompanhar todas as edições do Trama.

Se assim tivesse sido, corria-se o risco de o Sr. Deschuyfeleere ter assistido, no dia 2 de novembro de 2007 no Parque de Estacionamento do Castelo do Queijo, a um espetáculo de música protagonizado por uma orquestra formada por “oito carros tuning cujos sistemas de som estavam ligados a uma mesa de mistura, enquanto os espectadores estavam rodeados por esses mesmos carros e pelos sons que deles eram emitidos (*cf.* Trama Festival de Artes Performativas, 2007). Ou de, a 24 de outubro de 2008, ter ido assistir à “The Longest Lecture Marathon – the world’s longest powerpoint presentation” (Trama Festival de Artes Performativas, 2008:¶1) que foi proferida por Rebekah Rousi na Faculdade de Belas Artes. Neste evento académico e intelectual, foram “explorados conceitos tais como a vida, a cultura, a duração e a aprendizagem ao longo da vida” (*Ibid.*) sendo que, provavelmente dada a solenidade da ação, a *performer* investigadora convidava o público a entrar na sala sem fazer barulho e a sair dela fazendo ainda menos (*cf.* Trama Festival de Artes Performativas, 2008).

Apesar de poder ser interessante para sinopse do hipotético filme, não se considera ser este o momento adequado para ouvir o Sr. Deschuyfeleere falar sobre a presença do grito na arte e de como, por exemplo, “ao pintar a dor, a doença, o grito, a morte, a solidão, a paixão, as mulheres, Munch não mergulha, como poderia parecer à 1ª vista, no pessimismo absoluto mas, pelo contrário, *diz sim* a tudo que é problemático, colocando-se na direcção da superação da morte na vida” (Menezes, 1994:67).

Ou discorrer sobre a importância da sátira, por exemplo, na obra de Manuel António Pina, que convida “a olhar o mundo de maneira menos convencional e previsível” (Nogueira, 2013:121) e onde são frequentes “os poemas ou as sequências em que o olhar atento, mordaz, mas nunca moralista, do poeta irónico e satírico coincide com o olhar do cronista moderno, que, para além de registar um momento, também o interpreta, procurando um equilíbrio entre a sobriedade e a subjectividade” (*Ibid.*). Posto isto, avança-se com a apresentação das restantes obras do Trama que se decidiu convocar.

O coreógrafo Miguel Pereira decidiu apresentar na 4ª edição do Trama a peça “11 de Outubro de 2009, Teatro do Campo Alegre” (Trama Festival de Artes Performativas, 2009:¶1). Pensa-se que basta relembrar que a obra foi criada originalmente no ano de 2002, para se perceber que a proposta pode não ter sido tão linear como o seu título poderia, eventualmente, indiciar, pois, na verdade, correspondia a uma tentativa de “romper com as expectativas, com os códigos, os mitos e a ordem, e subvertê-los” (*Ibid.*).

No ano de 2010 o público de arte contemporânea recebeu outro convite inusitado: deslocar-se ao Estádio do Dragão com um rádio sintonizado na frequência moderada 102.1. No estádio poderia assistir a um jogo de futebol muito especial que tinha a particularidade de ser jogado por um único jogador. Massimo Furlan jogava sozinho os noventa minutos de uma partida que tinha acontecido, em Munique, no ano de 1987. Com esta ação, que era, ao mesmo tempo, patética, cómica, espetacular e simples, o artista procurava contribuir para que cada pessoa do público encontrasse um caminho individual em relação à sua própria história pessoal (*cf.* Trama Festival de Artes Performativas, 2010).

Uma abordagem completamente diferente do criador italiano, mas que, em parte, encerrava objetivos semelhantes, foi a implementada, no ano de 2011, com a “experiência teatral de encontros curtos e intimistas, propostos de cada vez a 6 pessoas do público e a 12 actores, concebida por Oskar Gómez Mata e Esperanza López, da Companhia L’Alakran [...], que decorreu] num espaço recôndito do Hotel Dom Henrique” (*Idem*, 2011b:13) e que contou com a participação de doze *performers* portugueses.

Sem recorrer ao ficcionado Sr. Deschuyfeleere, julga-se que já ficou nítido que o Trama, ao longo das suas seis primeiras edições, se manteve fiel à sua génese de criar “uma rede que se expande, inclui, confronta e repensa” (*Idem*, 2006a:¶1) as artes performativas contemporâneas.

Sobre o Trama só falta assinalar que, na edição de 2011, se observou “a consolidação do conhecimento mais extenso das obras dos criadores convidados, privilegiando a mostra de um conjunto de peças do mesmo autor ou conversas-conferências à volta da obra” (*Idem*, 2011b:4) e que,

paralelamente à forte presença de projetos internacionais, se aprofundaram “as relações com a comunidade artística local através de parcerias, consubstanciadas em eventos, com vários departamentos de escolas criativas do Porto ao nível da licenciatura e mestrados” (*Ibid.*).

O desenvolvimento de projetos e programas pela ou com a FS para ou com a comunidade académica não era uma novidade em 2011 nem um exclusivo do Trama.

Na documentação consultada foi possível identificar a realização, no ano de 2011, da 4ª edição do “Ciclo Documente-se! que teve a sua 1ª edição em 2008 [...] e que] resulta de um trabalho de parceria entre o Instituto de Sociologia e o Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto” (Fundação de Serralves, 2010b:33) e a FS.

Nesta iniciativa, que foi concebida “com o objetivo de propor uma reflexão sobre os mecanismos, as formas e os suportes de documentar a realidade” (*Idem*, 2012a: 113), foi dinamizado um conjunto diversificado de atividades de forma a potenciar “um cruzamento de perspectivas de pessoas oriundas de campos de produção documental distintos (no sentido literal do termo), acerca do sentido da reflexão sobre o real social” (*Idem*, 2007a:32).

Sobre a tipologia de atividades que decorreram nas quatro edições do Documente-se! salienta-se, como seria de esperar tendo em consideração os promotores e os objetivos, a realização de um conjunto significativo de conferências e mesas-redondas, mas também espetáculos de teatro e sessões de cinema. Além deste grupo central de ações, realizaram-se ainda, em pelo menos uma das edições, espetáculos de dança e de música, instalações, performances e *workshops*.

Para cada uma das primeiras quatro edições do Documente-se!, que aconteceram em anos consecutivos entre 2008 e 2011, foi definido um tema específico para servir de fio condutor para a programação anual. A programação acontecia sempre em dois momentos ao longo do ano, sendo que só na edição de 2011 é que não ocorreram nos meses de abril e maio, e, para além do tema, nas edições de 2010 e 2011, os dois momentos encontravam-se ligados por uma atividade que decorria em permanência.

Sublinha-se a este respeito que na edição de 2008, que foi o ponto de partida para este conjunto de reflexões sobre o social, e que por isso procurou sublinhar “a diversidade de figurinos, formas, mecanismos e plataformas de documentar o social” (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2009:2), não houve uma atividade em permanência, mas o ciclo abriu e fechou com duas versões distintas de um documentário de Edurne Rubio e Clara Rubio.

““Histórias Gemelas_versión_03_Porto” [, que abriu o evento,] surge como um possível formato do projecto Histórias Gémeas, arquivo de histórias paralelas” (Faculdade de Letras da Universidade do

Porto, 2008: 1). A 4ª versão do documentário, que fechou o 1º Documente-se!, foi produzida a partir de um conjunto de “histórias ou fictícias “relacionadas com maquetes de lugares desaparecidos”” (*ibid.*) que foram recolhidas e relatadas durante o ciclo por um grupo de pessoas que se deslocou propositadamente à FS para o efeito.

Na sequência do trabalho desenvolvido na edição de 2008, a partir do ano seguinte o ciclo teve um parceiro adicional, o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa. Tendo em consideração que o referido centro se encontra situado em Lisboa seria de esperar que, eventualmente, o plano de atividades começasse a ser alargado à capital, no entanto observou-se que, até à edição de 2011, esse alargamento não se verificou, nem essa intenção foi mencionada de forma implícita nos diferentes PAA e R&C consultados.

Uma pesquisa rápida na documentação disponível na página na internet do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa permitiu ainda constatar o reduzido número de referências que ao longo dos anos foram efetuadas ao ciclo. A pesquisa também permitiu verificar que a Luísa Veloso, que já tinha integrado a equipa de programadores do evento na sua edição inaugural, era a investigadora do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa que aparecia associada ao projeto. O que pode ser um indício de que a colaboração poderá ter começado com um carácter mais particular, fruto das relações privilegiadas que a investigadora tinha com o Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto onde tinha desenvolvido o seu projeto de doutoramento, para depois, fruto das evidências práticas da relevância da ação, passar a ser encarada de forma institucional com a associação de uma nova parceria “de reputado nome nacional e internacional: o CIES” (Fundação de Serralves, 2010a:21).

Salienta-se ainda que, para o ano de 2009, a organização do ciclo se propôs intensificar a presença de “actividades com um cariz formativo adicional” (*Idem*, 2008b:33) que poderia, eventualmente, ser potenciado com o conhecimento e a comunidade associada do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa. Uma comparação básica entre as programações dos anos de 2008 e de 2009 permite perceber que na 2ª edição do ciclo se realizou mais uma conferência que na 1ª edição.

No que diz respeito aos temas desenvolvidos em cada uma das edições, salienta-se que, depois de uma edição inaugural mais generalista, na edição de 2009 o fio condutor foi criado a partir “dos “Registos na primeira pessoa: [... nos quais] o indivíduo adquire a centralidade no registo, quer como objecto de interesse, quer como criador da representação [...], procurando, desta forma enfatizar que] o

actor social documenta-se pelo documento que recria” (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2009:2). Na 3ª edição do Documente-se! o mote foi a procura dos sentidos do reconhecimento, ou melhor, foi a promoção de “uma reflexão sobre os processos do (não) reconhecimento do eu individual e social na contemporaneidade, estruturando identidades, relações de poder e contextos sociais” (*Idem*, 2010:1). No ano de 2011 a organização desenhou uma programação que pretendeu “agregar um conjunto de propostas artísticas e analíticas sobre os processos e mecanismos de manipulação que persistem nas sociedades contemporâneas, de forma cada vez mais afirmada, porque latentes e nem sempre identificáveis numa leitura linear” (Fundação de Serralves, 2010a:33).

Sublinha-se ainda que, se mais justificações não houvesse para a convocação deste ciclo na *repérage*, o mote do “Documente-se! Manipule” (*Ibid.*) seria motivo mais que suficiente para a sua presença na janela-ecrã pois, tal como o ciclo e em certa medida, “desvendar algumas das formas de manipulação, é o que se propõe [com a janela-ecrã], para permitir um olhar mais informado e reflexivo sobre o real” (*Ibid.*).

Mais uma vez se constata que, lamentavelmente, não obstante a pertinência e a relevância do Documente-se!, tudo indica que também ele não resistiu à crise financeira e aos cortes que justificaram, por exemplo, o cancelamento do Trama 2012, pois, tal como o Mugatxoan, a iniciativa não foi incluída no PAA da FS para o ano de 2012.

Uma análise do R&C da FS referente ao ano de 2012 revela explicitamente que a redução drástica do número de iniciativas promovidas pelo serviço de Artes Performativas de cento e noventa e duas no ano de 2011 para as trinta e oito no ano de 2012 resultou “do efeito conjugado de dois factores: por um lado, ter decorrido em 2011 o projeto Improvisações e Colaborações, co-financiado pela ON2, que exponenciou de forma muito significativa o nível de atividade nesse ano, e a decisão, para 2012, de reduzir o número de atividades, extinguindo algumas áreas programáticas, como medida de contenção orçamental” (*Idem*, 2013b:96).

Assim, torna-se necessário acrescentar aos destaques efetuados à presença de três das formas de expressão artísticas na programação promovida pelo serviço de artes performativas, bem como de três ciclos ou festivais multidisciplinares e transdisciplinares realizados no âmbito da programação da FS no ano de 2011, uma brevíssima referência ao facto de “o projecto Improvisações/Colaborações” [... ter sido], sem dúvida, o grande destaque da programação de Serralves em 2011, trazendo a Portugal grandes artistas nacionais e internacionais, tendo incluído exposições, espectáculos performativos de

música, dança e performance, cinema, workshops e seminários e reunindo várias áreas criativas sempre sob o signo da improvisação e da colaboração” (*Idem*, 2012a:191).

Improvisações/Colaborações, que foi concebido no ano de 2009, analisado pela entidade financiadora em 2010 e implementado nos anos de 2011, de 2012 e de 2013, permitiu o desenvolvimento de um grande evento onde se observou “uma contextualização histórica do papel da improvisação e da colaboração entre artistas ao longo da segunda metade do século XX, cruzando as artes do espaço (as artes visuais propriamente ditas) com as artes do tempo (todas as artes performativas mais aquelas que envolvem a imagem em movimento)” (*Idem*, 2011c:41-42).

Tendo em consideração que o financiamento que permitiu o desenvolvimento do projeto teve origem no “Programa Operacional da Região do Norte - Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas – Grandes Eventos (SACIC – GE/1/2009)” (*Idem*, 2009b:84) e que o estudo que estava previsto realizar no ano de 2010 com o objetivo de clarificar e quantificar os impactos económicos provocados pela FS só foi concretizado durante o ano de 2012 no âmbito das atividades da “avaliação do impacto económico do Projecto Improvisações/Colaborações” (Costa, J., 2013:239), não se vão tecer agora mais considerações sobre o projeto. Sublinha-se que na apresentação do eixo de Indústrias Criativas serão efetuadas algumas considerações sobre o *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte e no eixo de Projetos (Especiais) Institucionais Transversais serão convocados alguns dos resultados do estudo realizado ao projeto Improvisações/Colaborações.

Feita que está a abordagem, que apesar da dimensão se considera sintética, do 1º dos eixos estratégicos da FS, segue-se a apresentação dos restantes cinco utilizando, em parte e em alguns deles, uma espécie de processo acelerado, combinado com uma montagem curta em que será apresentado um conjunto de planos muito breves na expectativa de se conseguir “mostrar, num tempo reduzido e acentuando-os fortemente,” (Aumont & Marie, 2009:14) os aspetos fundamentais de cada um deles.

4.2. Ambiente, Ecologia e Paisagem

Valorizando o Parque como espaço de fruição pública e pretexto para a abordagem dos principais problemas ambientais do mundo de hoje, no contexto mais vasto de relações da arte com a paisagem (Fundação de Serralves, 2012a:48).

Tendo em consideração que “uma das características mais marcantes da Quinta de Serralves, que se estende ao longo de 18 hectares, é o Parque, aglutinador de elementos tão distintos como o jardim

modernista, a mata e os terrenos agrícolas [... que] constitui uma área em constante metamorfose, num processo que se iniciou há mais de cem anos” (Oliveira, M., 2004c:26), não se estranha a diversidade de tipologia de atividades desenvolvidas no ParS que é o cenário e a razão de ser do eixo estratégico da FS que agora se evoca.

Quando a CAQS tomou posse no início de 1987, um dos objetivos primordiais da sua ação residia em “estudar e propor as medidas administrativas e os meios financeiros necessários para assegurar [... a manutenção do ParS e] a acessibilidade dos jardins ao público nas condições consideradas adequadas” (Diário da República II Série N°12, 1987:560). Não obstante os esforços da equipa, que neste setor específico era liderada pela Teresa Andresen, a verdade é que só em maio de 1988 é que se consideraram que estavam reunidas as condições para que o ParS abrisse as suas portas ao público.

De entre os múltiplos programas, projetos e ações lançados ao longo dos primeiros vinte e cinco anos de atividades do ParS, decidiu-se salientar, na presente *repérage*, um quadro por cada ano que, regra geral, serão encadeados respeitando a ordem cronológica. Pensa-se que, desta forma, se entenderá melhor a opção estratégica do eixo Ambiente, Ecologia e Paisagem em 2013.

Em 1988 a CAQS lançou “a 1ª edição da exposição “Espantalhos no Parque – Arte Efémera na Paisagem”” (Andrade, 2009:45). Esta iniciativa, realizada em colaboração com os estabelecimentos de ensino, foi sendo dinamizada regular e ininterruptamente até à 11ª edição da exposição dos trabalhos produzidos pelo público escolar, mas também pelos visitantes do ParS que acediam ao desafio de fazer um espantalho, que decorreu no ano 1998.

No ano inaugural da FS começou a ser dinamizada a iniciativa “Clubes da Natureza [que, em 2013 ainda se mantinha ativa e que promovia o] acompanhamento dos ciclos da Natureza e cultivo de uma horta em modo biológico [, bem como a] observação dos hábitos e comportamentos dos animais da Quinta” (Fundação de Serralves, 2011c:56).

Com o objetivo de reunir documentação que permitisse, de alguma forma, complementar as atividades práticas desenvolvidas no ParS, iniciou-se, no ano de 1990, o processo que conduziu à “organização de uma Biblioteca especializada na temática de Parques e Jardins” (Público, 1991:28), sendo que o fundo que foi construído foi incluído na biblioteca da FS inaugurada em 2001 no MACS. A este respeito, sublinha-se que no ano de 2003 “a Direcção do Parque adquiriu obras escritas por, ou a propósito, de Jacques Gréber na sua edição original, aumentando assim o número de referências de e a este autor no acervo da Biblioteca” (Fundação de Serralves, 2004b:9).

Entre 1991 e 1994 realizou-se, com a participação de diversos estabelecimentos de ensino, um projeto que relacionava a escultura com a ecologia “designado por “Esculturas no Parque” [...cujo] principal objectivo consistiu em promover a percepção simultânea da Arte e Natureza, procurando motivar e apoiar actividades específicas nas escolas no âmbito das Artes e Ciências do Ambiente” (*Idem*, 1992:¶6). No âmbito do projeto foram organizadas quatro exposições no ParS. Relembra-se, a título de curiosidade, que no ano de 2007 começou a realizar-se na FS uma oficina temática homónima que também era destinada ao público escolar e que propunha, “a partir da observação e interpretação das esculturas do ParS, e com um caderno de esboços na mão, [... o desenvolvimento de um projeto que dialogasse] com o espaço envolvente, relacionando a estrutura das formas naturais e dos objectos artísticos” (*Idem*, 2006a:54).

Numa abordagem distinta, depois de se observar que começava a haver um interesse crescente do apoio da FS na prestação de serviços especializados na área da conservação de árvores, em 1991 foi realizado um colóquio “com o objectivo de dar a conhecer esta actividade aos principais detentores, gestores, e defensores do património vegetal nacional e que obteve um assinalável sucesso” (*Idem*, 1992:¶7). O referido colóquio contribuiu decisivamente para que, no ano de 1992, tivesse sido “implementado e desenvolvido o Serviço de Cirurgia de Árvores” (*Idem*, 1993:¶11) que, como é referido no R&C referente ao ano de 1995 também servia como forma de divulgar a própria FS. No ano de 1998 a prestação de serviços ao exterior neste setor alargou-se à venda de plantas e durante o ano de 2002 foi constituída uma equipa permanente para a prestação de serviços de arboricultura, que em 2012 estava preparada “para desenvolver trabalhos práticos de tratamento e conservação de árvores de forma a garantir o seu equilíbrio fisiológico, sanitário e estético” (*Idem*, 2012c:3).

“Assumindo-se Serralves cada vez mais como um centro produtor de programas ambientais, foram aprovadas em 1993 as bases programáticas de um grande projecto na área do Ambiente, designado por Centro de Educação Ambiental / Quinta para Crianças, da autoria da Arq.ta Teresa Andresen” (*Idem*, 1994a:2). Não obstante os esforços efetuados pela FS, só no ano de 2000 é que foi “finalmente concretizado o projecto da “Quinta para Crianças” que se tornou [...] possível graças ao Protocolo celebrado entre a Fundação e o IPAMB, por intermédio da então Ministra do Ambiente, Prof. Doutora Elisa Ferreira” (*Idem*, 2000a:6) que, por coincidência, em fevereiro de 2007 foi nomeada como vogal do conselho de administração da FS em representação do Estado.

O turismo ambiental também integra o leque de actividades desenvolvidas no ParS, começando a ser uma realidade no ano de 1994 com a realização da 1ª iniciativa neste âmbito, a visita aos jardins e parques de França. Apesar de não ser uma aposta recorrente, o público da FS tem sido, pontualmente, confrontado com propostas de viagens organizadas neste eixo da ação da FS.

No ano de 1995 iniciou-se uma outra atividade, a observação de aves, que, neste caso específico, foi potenciada pelo “lançamento do Livro “Aves de Serralves”” (*Idem*, 1995b:12) que ocorreu na FS em novembro de 1994.

Em 1996 realizou-se um concurso de fotografia subordinado ao tema “A Flora de Serralves” (*Idem*, 1997a:12), que acabou por originar uma exposição com os trabalhos premiados e selecionados para o concurso, mas que não teve continuidade na ação da FS.

Tendo em consideração a biodiversidade do ParS, é evidente que ao longo dos anos se tem observado a realização de um conjunto de projetos, alguns deles de muito curta duração, que também servem como forma de divulgação da FS e que têm sido potenciados e potenciadores pela e da riqueza natural do ParS. A série de seis documentários intitulada “Há Vida em Serralves” (www.serralves.pt) que começou a ser exibida na Rádio e Televisão de Portugal em abril de 2013 é apenas um exemplo contemporâneo da janela-ecrã que se julga pertinente convocar pela forma como dá a conhecer um outro lado da FS.

Mas a apresentação de projetos provenientes deste campo de ação da FS fora das instalações da QS não era uma novidade em 2013.

Depois de ter sido inaugurado na FS e de ter sido apresentado no Museu Municipal de Portimão, no ano de 1997 registou-se a itinerância por entidades localizadas em Aveiro, Braga, Lisboa e Seixal, do projeto pluridisciplinar “Vento e Movimento [...], concebido a partir de] esculturas animadas do Arq. Virgílio Moutinho (cataventos, brinquedos, mobiles) [... que abordou] temáticas como a aerodinâmica, a física e a mecânica, a educação ambiental, a paisagem, movimentos artísticos, materiais e formas, e o brinquedo popular” (Fundação de Serralves, 1995a:10).

Por motivos que se considera redundante sublinhar, o início da implementação de “o plano de paisagem do arquitecto João Gomes da Silva do MACS, em articulação com o projecto de Álvaro Siza” (Andrade, 2009:50), foi o quadro que se decidiu destacar no ano de 1998.

Não deixa de ser interessante sublinhar neste ponto da *repérage*, nomeadamente para estudos posteriores sobre os motivos que podem concorrer para que as instituições privadas decidam apoiar financeiramente determinadas entidades ou iniciativas, que no R&C referente ao ano de 1999 se percebe que a FS incluiu na secção dos agradecimentos uma menção especial “à PORTUCEL pelo valioso contributo para a empreitada de Arranjos Exteriores do novo Museu” (Fundação de Serralves, 2000:24). E que nos anos de 2000 e 2001, a FS tenha destadado nos seus R&C “o acordo celebrado com a CIMPOR – Indústrias de Cimento, SA, através do qual a CIMPOR patrocinou as actividades do Parque de Serralves, como Mecenas do Parque de Serralves” (*Idem*, 2001a:31). Refira-se ainda que a

Portucel voltou a apoiar financeiramente a FS entre os anos de 2004 e 2006 como Mecenas do ParS. No triénio seguinte foi a vez da GALP Energia SGPS e que entre 2010 e 2013 foi a Sovena Group que assumiram, respetivamente, esse papel. Julga-se que uma análise superficial sobre a área de negócios dos mecenas do ParS permite perceber claramente que, na maioria dos casos, o apoio, que lhes permite benefícios fiscais, faz parte de uma estratégia de demonstração pública de preocupações com a sustentabilidade e a responsabilidade social de empresas que, não raras vezes, estão envoltas em polémicas ambientais.

No ano de 2001 assinala-se o facto de Cláudia Taborda ter iniciado funções como diretora do ParS. Não obstante a arquiteta paisagista lisboeta só ter permanecido na FS até março de 2003, sendo nessa altura rendida por Victor Beiramar Diniz, a verdade é que teve tempo para concluir, em colaboração com o arquiteto João Mateus, o importante projecto de “Recuperação e Valorização do Parque de Serralves” (*Idem*, 2004b:3).

Sobre os diferentes protagonistas na direção no ParS salienta-se que entre 1989 e 1991 foi Teresa Andresen que ocupou o cargo diretivo, sendo depois Teresa Marques a assumir a função numa instituição que já conhecia, fruto da sua colaboração no projeto de recuperação do ParS implementado entre 1987 e 1989. Em outubro de 2007 a 1ª diretora do ParS regressou à FS, na sequência de um protocolo celebrado com a Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. No ano de 2010 João Almeida ingressou na instituição como coordenador de serviço para, posteriormente, assumir o cargo de diretor do ParS que, em 2013, ainda mantinha.

Outra das iniciativas lançadas na altura em que a Cláudia Taborda assumiu a direção do ParS foi a realização de conferências internacionais que permitissem o debate e a reflexão sobre temáticas relacionadas com a paisagem natural. Na sequência deste trabalho iniciado em 2002, no ano de 2011 foram reunidas, em dois volumes, as “Actas do Parque 2002-2009 [onde foram compilados] os testemunhos que nos foram deixados pelos conferencistas que passaram pelo Auditório de Serralves no âmbito de iniciativas da Direcção do Parque” (Andresen, Almeida & Aguiar, 2011:9).

A 15 de janeiro de 2003 foi inaugurada a intervenção “Sub-Urbe Artista: Sancho Silva” (Fundação de Serralves, 2003a:19), que foi desenvolvida propositadamente para o ParS no âmbito da iniciativa “*transfigurações efémeras* [que] resulta de se reconhecer a diversidade de experiência no espaço de paisagem de Serralves, e de se considerar necessário activações várias que anulem uma percepção de lugar estática” (*Idem*, 2001b:48). Não obstante estar prevista a continuação do projeto com, pelo menos, a produção de mais uma obra efémera por parte de Ricardo Jacinto, a verdade é que este processo de criação artística para e a partir de um espaço específico do ParS só foi referido, com essa

designação, mais uma vez nos R&C da FS, desta feita no referente ao ano de 2007 com “A Criação do Mundo [de] Carla Cruz” (*Idem*, 2008a:19).

“Transfigurações Efémeras” (*Idem*, 2005a:27) foi inscrito nos PAA para os anos de 2005 e 2006 na lógica desejável de uma recorrência anual, mas, paralelamente, no ano de 2005 foi lançado “o projecto Percursos [na Paisagem], desenvolvido em colaboração com o Serviço de Artes Performativas, [que] reconhece a paisagem de Serralves enquanto locus passível de ocupações performativas transfiguradoras da percepção da sua habitabilidade” (*Idem*, 2004a:51).

Tendo em consideração que a iniciativa lançada em 2005 corresponde, no fundo, a uma transmutação do meio utilizado para atingir o mesmo fim da lançada no ano de 2002 e que originou o trabalho de Sancho Silva, ou seja que a utilização das artes do espaço no 1º projeto foi substituída pelas artes do tempo no 2º, pode considerar-se, na realidade, que os dois projetos são, na prática, um só com cambiantes de abordagens. Sublinhe-se ainda que a mudança de estratégia observada no ano de 2003 em relação a este projeto específico pode ter sido, eventualmente, uma das consequências visíveis das alterações operadas na equipa diretiva da FS durante esse ano com a promoção de João Fernandes no MACS e a entrada de Victor Beiramar Diniz. Assim, sob este ponto de vista, pode considerar-se que a aposta da direção do ParS neste setor se manteve, quase ininterrupta, entre os anos de 2002 e de 2007. Ou melhor até 2008, uma vez que o quadro selecionado para esse ano permite perceber que, “para assinalar os 20 anos de abertura ao público do ParS, a estilista Katty Xiomara concebeu um conjunto de peças que vestiram algumas das mais emblemáticas árvores do Parque” (*Idem*, 2009a:39).

Depois da abertura no ano de 1988 e do período de obras do MACS, o ano de 2004 foi o 1º ano em que o público foi sendo privado, de forma faseada, de algumas áreas do ParS que estavam a ser objeto de uma recuperação profunda realizada no âmbito de um “projecto global e integrado, cujo objectivo [... residia em] valorizar e qualificar os espaços do jardim criado por Jacques Grèber e outros espaços inscritos na propriedade da Fundação, assegurando a permanência de um legado singular do património de paisagem às gerações presentes e futuras” (*Idem*, 2005:3). De entre as ações desenvolvidas nesse ano enquadráveis neste eixo estratégico da FS, decidiu salientar-se o início do processo de recolha de imagens para o projeto de documentário videográfico, da autoria das realizadoras Catarina Alves Costa e Catarina Mourão, que se queria constituir “como documento formativo e informativo, relato de uma acção de recuperação e valorização do Património de Paisagem pioneira em Portugal” (*Idem*, 2005:11).

Mas o documentário também é o protagonista do quadro referente ao ano de 2007. No PAA da FS para esse ano observa-se o registo explícito da intenção de a sua apresentação pública acontecer nesse ano nas instalações da FS, precedendo “a sua divulgação nos ciclos internacionais de cinema documental” (*Idem*, 2006a:44), mas também a menção implícita da utilização do documentário numa estratégia de divulgação “junto da imprensa especializada, nacional e internacional, [... do] processo de recuperação do Parque, através do convite à sua visita acompanhada da disponibilização de materiais de suporte que documente o processo de estudo e implementação da obra” (*Ibidem*:43).

O registo fotográfico como forma de documentação do real foi o ponto de partida para a conceção da “exposição de exterior, Parque de Serralves 1940 [que] confrontou imagens em grande formato do álbum Foto Alvão do final da década de 1940 – início da década de 1950, com os lugares da paisagem de Serralves nelas registadas, permitindo compreender e contextualizar a sua evolução” (*Idem*, 2007c:18). Assinale-se que a exposição sobre a realidade do ParS nos anos quarenta do século XX se realizou na sequência de uma 1ª mostra organizada, no ano de 2004, pela direção do ParS a partir do mesmo acervo, sendo que dessa feita o protagonista foi o espaço interior da CasS.

Como já foi referido, o PAA para o ano de 2009 representou um ponto de viragem na explicitação dos eixos estratégicos da FS. No ano em que se assinalaram os vinte anos da criação da FS e os dez anos da abertura do MACS a administração liderada por João Gomes de Pinho considerou, no último ano do seu mandato, importante sistematizar a sua ação em cinco grandes eixos em função da missão da FS definida em 1989 e do trabalho entretanto desenvolvido, mas também de forma a orientar as ações a curto e médio prazo. Quanto ao parque, este processo de análise permitiu perceber a necessidade de redefinição da missão do ParS que deveria “continuar a afirmar a salvaguarda da identidade do espaço/jardim histórico enquanto quinta de recreio do século XX [... , mas também deveria] interiorizar a sua potencialidade enquanto componente ao serviço da marca Serralves, associada às artes, ao empreendedorismo e à inovação” (*Idem*, 2008b:36).

Tendo em consideração que com a reorientação da ação da FS se observou a deslocação, claramente justificada, de algumas atividades relacionadas com o parque para outros eixos estratégicos, como o eixo da Sensibilização e Formação de Públicos e o eixo de Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea, no ano de 2009, o eixo do Ambiente, Ecologia e Paisagem passou a privilegiar questões mais específicas relacionadas com a gestão e planeamento do ParS e a certificação ambiental.

No que concerne à importância do processo de certificação ambiental para a FS, salienta-se que este foi um dos Projetos Especiais e dos Projetos Institucionais Transversais que figurou,

respetivamente, nos PAA e nos R&C para e dos anos de 2010, de 2011 e de 2012. Para além das questões específica e técnicas que não são particularmente relevantes na janela-ecrã, salienta-se que com a certificação ambiental a FS também pretende sublinhar, através do seu exemplo, a importância de implementar processos “de melhoria global dos comportamentos sociais em matéria ambiental [...] e que a sua eficácia] requer um exercício objetivo de auto análise e disponibilidade para a mudança” (*Idem*, 2011c:90).

Ainda sobre os designados de Projetos (Especiais) Institucionais Transversais desenvolvidos pela FS desde o ano de 2010, assinala-se a inauguração em outubro desse ano do “Espaço.Parque que foi [desenvolvido] no âmbito do projeto “Serralves Melhor” [...] que teve] como objectivo principal criar um terceiro pólo de actividades na propriedade para além do Museu e da Casa [...] e que pretende contribuir para aproximar] da comunidade a produção científica de referência nas áreas da arquitectura paisagista, da ecologia, da genética e da energia” (*Idem*, 2011b:48).

Tendo em consideração a nova vertente do ParS enquanto um espaço de encontro entre a comunidade e os investigadores, a FS foi reforçando as parcerias com entidades de reconhecida autoridade na matéria que, no ano de 2011, integrava entidades como a Agência de Energia do Porto, o Centro de Investigação e Biodiversidade e Recursos Genéticos da Universidade do Porto, o Laboratório da Qualidade do Ar Interior ou a Liga de Protecção da Natureza. A título de exemplo, sublinha-se que, no âmbito do protocolo assinado entre a FS, o Centro de Investigação e Biodiversidade e Recursos Genéticos da Universidade do Porto e a Fundação para a Ciência e a Tecnologia em dezembro de 2010, no ano de 2011 foram selecionados três bolsheiros de investigação para desenvolverem “o estudo da Fauna, Flora, Parques e Jardins [...], com o intuito de permitir] a consolidação do conhecimento sobre o Parque de Serralves, mediante acções articuladas de inventário, monitorização e divulgação e a definição da respectiva representatividade no espaço metropolitano envolvente” (*Idem*, 2012a:124). E que foi nesse ano de 2011 que, através da enunciação da sua política ambiental, a FS assumiu, explicitamente, “ao seu mais alto nível, o compromisso com a implementação do sistema de gestão ambiental” (Cruz, 2011:1).

Mesmo a terminar esta apresentação, em modo acelerado, dos aspetos que se consideraram como essenciais para se perceber a diversidade e a evolução das actividades promovidas pela direcção do ParS desde a abertura do ParS ao público no ano de 1988 até à definição do eixo estratégico Ambiente, Ecologia e Paisagem, assinala-se, porque o tempo urge e a título de curiosidade, que a instalação de um relógio de sol que foi identificado como integrante de um “pequeno espaço que serve de antecâmara ao Roseiral [...] e que desapareceu] antes da aquisição pelo Estado Português da Quinta de Serralves” (Fundação de Serralves, 2011a:47-48), foi uma das acções de investimento integradas

pela FS para o ano de 2012 neste eixo de ação. Ou seja, a diversidade das ações deste eixo estratégico continuava a observar-se no ano de 2012, sendo certo que, por exemplo, desde, pelo menos, o ano de 1999 que a maioria das atividades enquadráveis no programa de educação ambiental da FS se encontra inscrita na secção dos R&C destinada à apresentação da ação do serviço educativo que esteve na origem do eixo estratégico da Sensibilização e Formação de Públicos. Sendo que o projeto “Jardins Portáteis 2006-2007” (Leite & Victorino, 2008:221-288) é apenas um exemplo recente do que acaba de se afirmar.

4.3. Sensibilização e Formação de Públicos

Através de programas educativos inovadores, adequados a todos os tipos de pessoas, de todas as idades, de ações de grande visibilidade como o “Serralves em Festa”, a “Festa do Outono”, o “Dia do Ambiente” e a realização de “Exposições Itinerantes” de carácter pedagógico (Fundação de Serralves, 2012a:50).

As ações desenvolvidas no eixo estratégico de Sensibilização e Formação de Públicos são coordenadas, em colaboração com a direcção do MACS e a direcção do ParS, pelo serviço educativo que, como as doze visitas guiadas dinamizadas por Fernando Pernes no 2º semestre de 1987 o sublinham veementemente, existe implicitamente desde a abertura da CasS.

Se dúvidas houvesse, a forma como a FS apresenta o eixo estratégico que “tem por objectivo sensibilizar e formar diferentes públicos para as temáticas da arte, da arquitectura e do ambiente, através de uma programação heterogénea que procura incentivar o conhecimento e o gosto pela fruição dos espaços culturais” (*Ibidem*:45), é mais que suficiente para perceber que a *repérage* deste eixo transversal e pluridisciplinar da ação da FS não se revelou uma tarefa fácil.

A transversalidade da ação está bem patente nos projetos que a FS selecionou para ilustrar a ação do seu programa educativo: o 1º surgiu em 2004, sendo que só a partir do ano de 2011 é que passou a estar enquadrado no eixo que agora se apresenta, mas, tal como o 2º projeto, aparece duplamente mencionado no PAA para o ano 2012, uma vez que também figuram na secção dos Projetos Especiais, num projeto denominado “Comemorações” (*Idem*, 2011c:90); o 2º foi inscrito pela 1ª vez no PAA para o ano de 2010, nomeadamente na secção das oportunidades e objetivos a atingir pela direcção de Marketing e Desenvolvimento da FS enquanto uma das estratégias de “alargamento e crescimento dos públicos potenciais, com especial foco nas famílias, escolas e turistas” (*Idem*, 2009b:89), mas teve a sua 1ª edição, enquadrada nas atividades do serviço educativo e a par da iniciativa “Natal em

Serralves” (*Idem*, 2010a:68), no ano de 2009 quando foi “lançada com uma marca e assinatura próprias, pretendendo-se [...] consolidar o evento no segmento” (*Ibidem*:78); o 3º é organizado regularmente desde 1991, sendo que inicialmente aparecia enquadrado no âmbito das atividades de animação do ParS; e o 4º figura, como já foi referido, normalmente enquadrado no eixo da Criação Artística.

No que concerne à pluridisciplinaridade sublinha-se que esse é exatamente um dos sete princípios orientadores da FS na implementação da sua visão estratégica. Relembra-se que a esse princípio se junta: o “foco na contemporaneidade; [o] âmbito internacional; [a] integração na comunidade; [a] abertura e incentivo ao debate de novas ideias; [... a] abordagem empresarial na gestão da Fundação; [e a] sustentabilidade, atuando de forma exemplar, em relação às questões ambientais, sociais e financeiras” (*Idem*, 2011c:18). E que os princípios se orientam pelos valores de: “independência; excelência institucional; cooperação com o Estado na realização dos objetivos das políticas cultural e educativa; valorização do papel dos Fundadores como mecenas e parceiros; autonomia da programação; [e] rigor e eficiência na gestão dos recursos” (*Ibid.*).

Acresce ainda, para a dificuldade da ação que se observa, que “cada vez mais crescente é a responsabilidade das instituições culturais e dos seus agentes na formação de públicos que se conjuga não só verbal mas activamente na necessidade também crescente de criação de contextos de intervenção” (Guimarães, 2002:14), e que, em Portugal, a FS pode ser considerada como “uma das instituições que mais tem investido na área da Educação pela Arte, como o veículo universal de construção do indivíduo e da comunidade, e de transmissão da cultura” (Cunha, M., 2007:14).

Com este pano de fundo, não se estranha que o leque de atividades que, ao longo dos anos, tem sido dinamizado pelo serviço educativo da FS, seja muito diversificado, tanto mais que “são frequentes e relevantes os projetos realizados em parceria com instituições de ensino, desde o pré-escolar ao universitário, bem como as colaborações com, associações e outras instituições nacionais e internacionais para a criação de novas formas de participação cultural” (Fundação de Serralves, 2011c:49).

A observação do PAA para o ano de 2011 permite perceber rapidamente a dimensão do conjunto de atividades enquadradas neste eixo estratégico da FS e, conseqüentemente, encarar com alguma normalidade o facto de um levantamento efetuado a partir do R&C referente ao mesmo ano permitir concluir que, em média, 28% das pessoas que se deslocaram à QS entre os anos de 2007 e 2011 o fizeram para participar nas atividades do serviço educativo.

As visitas guiadas às exposições patentes na FS, que como já foi referido começaram a ser realizadas em 1987 por Fernando Pernes, continuavam a marcar presença regular nas atividades da fundação no ano de 2013, sendo que, à medida que os anos foram passando, se alargaram ao ParS e aos diferentes espaços arquitetónicos da FS.

Se é certo que muitas das visitas organizadas pelo serviço educativo da FS podem concorrer para uma atitude mais passiva por parte do fruidor, uma vez que lhe são fornecidas algumas das chaves de leitura das obras ou dos espaços, a verdade é que, em alguns casos, os fruidores são convocados para sair da sua zona de conforto. No conjunto de trinta oficinas, destinadas a crianças e jovens da pré-escola ao ensino secundário, que estavam disponíveis para ser agendadas pelos estabelecimentos de ensino no ano de 2011, podiam encontrar-se duas visitas-oficina destinadas aos alunos do ensino básico através das quais os participantes eram desafiados a “observar, pensar, questionar, associar e debater pontos de vista, a partir de um conjunto de exercícios de exploração das obras expostas no Museu de Serralves [... e da] biodiversidade do Parque de Serralves” (*Idem*, 2010a:50). Nos programas educativos para o ano letivo 2012-2013 também era possível observar a presença desta oferta relacionada com “a possibilidade de descoberta do património de Serralves ao longo de percursos temáticos conjugando a componente teórica com a realização de pequenos exercícios nos espaços, reforçando a dinâmica de comunicação adaptada a diferentes públicos” (*Idem*, 2012d:10).

De forma a adequar a sua oferta aos diferentes públicos, para além de este conjunto de ações destinadas a deslocações esporádicas de grupos escolares à FS, foi possível diagnosticar no conjunto de atividades dinamizadas pelo serviço educativo no ano de 2011 a presença de atividades destinadas ao público adulto, que serão apresentadas no 4º eixo estratégico da FS, bem como de ações para serem desenvolvidas em família ou por iniciativa do núcleo familiar. No que concerne a este último lote de atividades, salienta-se que iniciativas como Famílias em Serralves ou Férias em Serralves não eram uma novidade na programação da FS – as oficinas sazonais foram inscritas pela 1ª vez no PAA referente ao ano de 1994 e os programas para famílias no PAA para o ano de 2000. No entanto, no ano de 2013 ainda era possível identificar, com mais ou menos alterações na denominação, ativas essas duas linhas de ação do serviço educativo da FS provavelmente porque concorriam para, em contexto familiar, “incentivar o conhecimento e o gosto pela fruição dos espaços culturais [...], contribuindo para uma vivência mais plena e sensível de uma cidadania ativa” (*Idem*, 2011c:49), e sublinhando, pelo menos de forma implícita, o papel que a família tem na formação individual dos seus elementos e, conseqüentemente, no desenvolvimento coletivo da sociedade.

Continuando nesta lógica da diversidade dos focos de ação e da sua contribuição para o desenvolvimento social, assinala-se ainda como muito positiva a implementação pelo serviço educativo

da FS ou a sua participação em programas desenhados especificamente para grupos com necessidades especiais de forma a permitir que, por exemplo, o património da FS se torne cada vez mais acessível a todos os que o queiram fruir. Salienta-se que no PAA para o ano de 2010 era referido de forma explícita na descrição do projeto “Acessibilidade para Invisuais” (*Idem*, 2009:79) que, dando sequência ao trabalho iniciado nos anos anteriores, seria reforçada a implementação de estratégias que promovessem a igualdade de acesso a todos os que visitavam a FS, na convicção de que a fruição dos espaços poderia contribuir para uma educação inclusiva (*cf.* Fundação de Serralves, 2009).

Concorrendo para o mesmo objetivo de promover a inclusão social, no ano de 2011, a FS, através do serviço educativo, deu continuidade a projetos como “a 5ª Edição da Leitura Furiosa, em parceria com a Associação francesa CARDAN, coordenada pela escritora Regina Guimarães, com o objectivo de levar a escrita e a leitura a públicos socialmente desfavorecidos” (Fundação de Serralves, 2010a:59), ou como o “Metas/Mediar Escolas, trabalhar autonomias – promovido pela Adilo [Agência de Desenvolvimento Integrado de Lordelo de Ouro ...] com o objectivo de motivar um grupo de crianças e jovens dos Bairros do Aleixo, Pasteleira e Condominhas, a envolver-se num processo criativo com Serralves ao longo do ano lectivo” (*Idem*, 2012a:5). Mas também desenvolveu iniciativas novas, nomeadamente algumas que foram desenvolvidas em parceria com a CMP e que tiveram continuidade no programa do serviço educativo da FS para o ano letivo 2012-2013, como “o projeto intergeracional *Tenho 25 Anos* [que] envolve um grupo de adolescentes do centro António Cândido e um grupo de adultos na terceira idade que frequentam o Lar do Santíssimo Sacramento” (*Idem*, 2012d:36) e “os projetos Porto de Crianças e Porto a Ler [... que] têm como seu eixo estratégico proporcionar a um conjunto de escolas e jardins de infância da autarquia o acesso a atividades lúdico pedagógicas em áreas disciplinares distintas” (*Ibidem*:37). Lembra-se que o desenvolvimento destas iniciativas em parceria com a CMP pode ser considerado como uma das consequências práticas da alteração operada, no ano de 2011, ao destino do apoio financeiro da CMP à FS. Contrariamente ao que se observou nos “dois anteriores protocolos [assinados entre as duas instituições, que] visavam um apoio monetário na compra de obras de arte, o [... para o período compreendido entre os anos de 2011 e 2014 apostava no] fomento de actividades culturais e formativas na área das artes nos jovens e idosos e inclusão social das populações mais desfavorecidas, em particular habitantes dos bairros sociais” (www.cm-porto.pt).

Como já ficou nítido, a ação do serviço educativo da FS era, no início da 2ª década do século XXI, muito diversificada, não só no que diz respeito às áreas disciplinares envolvidas, mas também porque não tinha como único foco o público escolar e porque ia estabelecendo parcerias locais, nacionais e internacionais para concorrer para o cumprimento da missão da FS.

Não obstante o que acabou de se afirmar, tendo em consideração o volume da oferta destinada ao público escolar e o peso que a comunidade escolar tem tido na procura geral das atividades da FS, torna-se claro que era inevitável que esta relação tão profícua estivesse também assente num conjunto de iniciativas especiais e exclusivas. A este respeito salienta-se que no PAA para o ano de 2000 se encontram algumas das orientações estratégicas que podem ter concorrido para o sucesso da ação, apesar de algumas delas terem demorado dez anos a ser implementadas.

Foi no ano de 2000 que se realizou o 1º Encontro Nacional de Formadores na FS. Desde então a iniciativa tem sido promovida anualmente e, apesar de a sua designação ser volátil, oscilando entre Encontro Anual de Professores, Encontro Anual de Educadores e Professores e Encontro Anual de Formadores, a verdade é que, genericamente, os objetivos se vão mantendo estáveis procurando concorrer para a apresentação do programa de atividades do serviço educativo de forma a “possibilitar a sua integração nos projectos educativos e culturais das escolas [, sendo que a sessão também tem servido para fazer a] apresentação detalhada do projecto anual com escolas [... e esclarecer] todas as questões relativas à participação nesta iniciativa ao longo do ano lectivo” (Fundação de Serralves, 2012a:133).

Salienta-se que a realização de um projeto anual em torno de um tema selecionado para o efeito, integrando um conjunto diversificado de atividades e culminando com uma exposição na FS com os trabalhos desenvolvidos pelos alunos, a maioria deles realizados em contexto escolar, também pode ser considerado como herdeiro da ação da equipa do serviço educativo que estava em funções no ano de 2000 pois foi nessa altura que se começou a desenvolver um “projeto bi-anual com a comunidade escolar” (*idem*, 2002a:64), de forma mais consistente, no setor artístico da FS. Foi necessário esperar pela entrada no século XXI para que os programas anuais para a população escolar dinamizados pela FS, que possibilitavam o desenvolvimento de um projeto temático ao longo de um ano letivo, deixassem de estar vocacionados, essencialmente, para a educação ambiental. No ano da Porto 2001, observou-se uma mudança de paradigma com o lançamento do “projecto “Meu Lugar, Minha Cidade – habitares Serralves”, [que] visou estruturar formas de colaboração permanente com escolas, de modo a suscitar o envolvimento aprofundado de professores na educação estética, ambiental e na formação para a cidadania” (Viega, 2002:13). Desde esse ano inaugural, as temáticas abordadas e consequentemente os projetos desenvolvidos têm sido muito variados. A título de exemplo, relembra-se que no ano letivo 2010-2011 o tema selecionado foi “Cidades: Percursos, Intervenções, Afectos [...], no qual foi proposta] uma pesquisa sobre o espaço urbano, tendo em conta as inter-relações entre as dimensões física, social, económica e afectiva” (Fundação de Serralves, 2012a:128), e fazendo um apelo “aos sentidos, ao pensamento crítico e activo, a intervenções motivadas pela compreensão da

realidade cultural de cada indivíduo e lugar, à preservação dos valores culturais ambientais e paisagísticos” (Leite, 2010:1).

Para além das atividades que habitualmente integram os projetos anuais com escolas – sessões de apresentação, seminários, ações de formação e oficinas para o pessoal docente, oficinas e visitas para o pessoal discente e uma exposição na FS com os trabalhos desenvolvidos ao longo do projeto – o projeto desenvolvido no ano letivo 2010/2011 também teve a particularidade de ter permitido criar “um micro-site com o objectivo de lançar o que poderá vir a constituir-se como centro de recursos para escolas, acessível *online*, de modo a disponibilizar informação e matérias pedagógicas para educadores e professores, e motivar uma aproximação mais apelativa e dinâmica ao património de Serralves” (Fundação de Serralves, 2010a:61). Não obstante a pertinência dos objetivos definidos, a verdade é que o *micro-site* foi efetivamente criado, estando disponível em www.projetoescolas.serralves.pt, no entanto, no final do 2º quadrimestre de 2013, só continha informações referentes ao projeto desenvolvido no ano lectivo 2010-2011, não havendo qualquer tipo de referência ao projeto “Lugares Imaginários: Utopia e Transição [... que foi] o tema escolhido para o Projeto com Escolas 2012-2013” (*Idem*, 2012d:18).

Também já no ano de 2000 foi prevista “a constituição de um grupo de “professores-amigos de Serralves” das áreas artísticas e do ambiente, no sentido da formação de um grupo mais coeso (e assíduo), com mais autonomia na utilização das actividades [...] e maior capacidade de intervenção junto da comunidade escolar [, ação que seria acompanhada por] um rasteio para a concentração de um grupo de “escolas amigas” de Serralves” (*Idem*, 1999b:31). O cartão Professor-Amigo foi lançado em novembro de 2000. Mas foi necessário esperar pelo PAA para o ano de 2010 para ver definida a meta de “operacionalizar o protocolo Serralves/ME-DREN, para a criação do cartão Escola-amiga” (*Idem*, 2009b:46) que tinha sido assinado no ano de 2009, pelo PAA para o ano de 2011 para ver inscrita uma menção genérica à iniciativa “Escola Amiga/Professor-Amigo” (*Idem*, 2010b:56) e pelo PAA para o ano de 2012 para, num documento desta tipologia, observar uma explicação clara dos objetivos de uma iniciativa que pretende promover “uma relação de maior proximidade entre a Fundação de Serralves e as escolas da Região Norte, com o objetivo de definir estratégias que melhor correspondam aos propósitos de incentivar, aprofundar e alargar modalidades de colaboração com instituições culturais, envolvendo a comunidade discente e docente em atividades desenvolvidas pelo Serviço Educativo” (*Idem*, 2011c:67). Em dezembro de 2009 realizou-se o “1º Encontro de Directores das Escolas” (*Idem*, 2010a:63) para divulgar a iniciativa e em outubro de 2012 já se podiam contabilizar trinta estabelecimentos de ensino que, desde o ano de 2009, tinham decidido ter o estatuto de Escola Amiga da FS.

Feito que está o levantamento que se considerou adequado sobre a forma como a FS tem mantido uma relação tão profícua com os estabelecimentos de ensino, lança-se agora um breve olhar sobre a diversidade da ação do serviço educativo, a partir do 2º foco de análise diagnosticado – o estabelecimento de parcerias locais, nacionais e internacionais.

Para além das parcerias que permitiram a realização de algumas das iniciativas apresentadas no eixo da Criação Artística da FS, ou das parcerias estabelecidas com instituições de ensino superior que têm permitido o “acolhimento de estagiários com vista a possibilitar aos jovens a aquisição de experiências profissionais e a partilha de conhecimentos no âmbito da acção da Fundação de Serralves” (*Idem*, 2010b:59) e o desenvolvimento de alguns dos projetos referenciados no eixo de Ambiente, Ecologia e Paisagem, ou as parcerias que viabilizaram ou justificaram a realização dos já mencionados projetos de inclusão social, no ano de 2011, no eixo de Sensibilização e Formação de Públicos, era possível identificar uma parceria internacional digna de registo especial por ser concebida com a prestigiada Tate.

O “Turbinegeneration [...] é] um projecto educacional internacional que coloca escolas de vários países a trabalhar em conjunto. Serralves é a “hub gallery” em Portugal assumindo o papel de mediador do projecto, [...] a Tate [concebe o projeto a desenvolver anualmente e no caso nacional] propõe que um dos artistas-educadores da sua equipa oriente em Portugal um workshop com diversas escolas” (*Idem*, 2012a:135).

Na realidade, o estabelecimento de parcerias internacionais com instituições congéneres, e com a Tate em particular, não era, no âmbito do serviço educativo da FS, uma novidade no ano de 2011.

Visitando mais uma vez os PAA da FS percebe-se que, por exemplo, no documento para o ano de 2000 era mencionado que, “em colaboração com o *Arc-en-Rêve Centre d’architecture*, Bordéus, *The Lighthouse*, H99, *Helsingor*, [...] estava em preparação o] programa “Passaporte para a cidade e a arquitectura” envolvendo [...] a parceria de escolas portuguesas com congéneres europeias e a formação de professores” (*Idem*, 1999b:31), programa que foi implementado no 1º semestre do ano 2000. E que um dos pressupostos apresentados para a atividade do serviço educativo para o ano de 2007 era a participação da FS, “como parceira, no projecto “Interpretar a Arte Moderna e Contemporânea” que a Tate Modern se [...] propunha] realizar em 2007, em parceria com a Fundação e outras instituições culturais europeias” (*Idem*, 2006a:7).

O último projeto com a chancela da Tate que se convocou, que, pela documentação da FS, foi implementado entre novembro de 2007 e dezembro de 2008 e envolveu, para além de instituições inglesas e do MACS, instituições sediadas na Alemanha, na Croácia, na Irlanda, na Polónia e na

República Checa, revela-se particularmente interessante pois, entre outros, tinha como objetivo a criação de “um espaço de aprendizagem em rede, acessível *online*, onde diversas coleções de arte moderna e contemporânea [... pudessem] ser partilhas e estudadas, a partir de propostas de abordagem desenvolvidas pelas instituições parceiras” (*Ibidem*:62).

Apesar de no PAA para o ano de 2009 ter sido inscrita a continuação do projeto coordenado pela Tate, a verdade é que no R&C referente a esse ano não foi efetuada qualquer referência ao projeto, sendo, no entanto, mencionada a participação da FS como mediadora nacional, no 2º semestre desse ano, do projeto “The Unilever Series: turbinegeneration” (www.turbinegeneration.tate.org.uk) liderado pela Tate Modern. Tendo em consideração que no âmbito do projeto Turbinegeneration foi criada uma plataforma de livre acesso na internet onde, entre outros, estão disponíveis, em vários idiomas, os recursos pedagógicos do projeto desde o ano 2008, quando, segundo a documentação da FS, ainda estava em curso o outro projeto que, tudo indica, tem os mesmos protagonistas e o mesmo objetivo, pode concluir-se que os dois projetos são, na realidade, um mesmo em fases de desenvolvimento distintas. Tanto mais que esta poderá ter sido uma consequência da reestruturação forçada que o projeto teve que sofrer por não ter tido o sucesso esperado na 1ª candidatura apresentada aos fundos europeus no ano de 2006 (*cf.* Fundação de Serralves, 2006a). No entanto, julga-se que no R&C da FS referente ao ano de 2009 poderia ter sido incluída, sem grande dificuldade, alguma informação que esclarecesse a situação, permitindo até, com essa clarificação, sublinhar o facto de a FS estar a participar reiteradamente, desde o ano de 2007, num projeto cultural que funciona quase como que uma espécie de rede transnacional de escolas, galerias de arte e artistas que têm como ponto de ligação a arte contemporânea.

Assinale-se ainda que em 2010 o projeto não implicou qualquer tipo de investimento financeiro por parte da FS, que ele não foi inscrito no PAA da FS para o ano de 2012 apesar de, nesse ano, ele se ter materializado “pela primeira vez através de um campo de férias que se realizou na cidade de Humlebaek [... sendo que o MACS] participou neste encontro com um grupo de artistas-monitores, juntamente com alunos da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto e alunos da Escola das Artes da Universidade Católica” (*Idem*, 2013b:114), e que o projeto ainda estava internacionalmente ativo no ano de 2013.

E foi por tudo isto que se considerou que esta parceria era particularmente interessante e que merecia ser mencionada na janela-ecrã. Acresce ainda que as evidências permitem avançar com a hipótese de que o projeto da Tate de criar um espaço de aprendizagem em rede, pode ter servido de inspiração para a criação, no ano 2011, do *micro-site* do projeto anual com escolas da FS. Pena é que só tenha sido alimentado no ano inaugural.

Sobre as parcerias inscritas no R&C referente ao ano de 2011 e que podem ser enquadradas nas atividades desenvolvidas no eixo de Sensibilização e Formação de Públicos, é impossível não referir as “32 instituições culturais parceiras e 28 parceiros vários” (*Idem*, 2012a:136) que permitiram a realização da 8ª edição do SeF que decorreu entre os dias 26 e 28 de maio no Aeroporto Francisco Sá Carneiro e na baixa da cidade do Porto, e nos dias 28 e 29 de maio na QS.

Tendo em consideração a dimensão do evento, na 10ª edição do SeF que decorreu no ano de 2013 foram realizadas cento e duas atividades distintas, o seu impacto junto do público, em média o SeF teve ao longo das primeiras dez edições uma adesão diária muito próxima dos 38.500 participantes correspondendo a cerca de 22% dos visitantes gratuitos da FS entre os anos de 2004 e 2010, e o facto de o SeF ter sido objeto de uma análise especial no âmbito da janela-ecrã, a apresentação mais detalhada do projeto será realizada na docuficção da janela-ecrã.

Assim sendo, julga-se que os quadros apresentados são mais que suficientes para se apreender a amplitude e a diversidade do leque de atividades desenvolvidas pelo serviço educativo da FS, permitindo não estranhar o impacto que as atividades desenvolvidas no eixo de Sensibilização e Formação de Públicos têm tido no número global de visitantes da instituição.

Antes de concluir o olhar sobre este eixo estratégico, impõe-se uma referência ao facto de um dos Projectos Especiais incluídos nos PAA da FS que se manteve regular nos anos de 2010, de 2011 e de 2012 ter sido a realização de um “Estudo de Públicos [... que permitisse] conhecer os hábitos culturais dos seus públicos, descrevendo as principais tendências dos consumos culturais e dos seus consumidores [...], realizando uma análise de públicos versus uma análise de mercado” (*Idem*, 2009b:77).

Na realidade a produção de estudos dos públicos da FS não era uma novidade em 2010. Para além do levantamento, mais ou menos exaustivo e desagregado, do número visitantes e participantes das múltiplas atividades que foram acontecendo na QS desde o ano de 1987, a FS promoveu, até 2013, a realização de, pelo menos, três estudos externos cujo foco de análise foram os frequentadores, efetivos ou potenciais, da FS.

Entre janeiro de 1994 e dezembro de 1995 a investigadora Idalina Conde, do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa, coordenou o estudo “Inquérito aos Públicos de Serralves [... que teve] como objectivos principais traçar o perfil do público em geral que frequenta Serralves, procurando-se inventariar as suas características sócio-económicas e as representações e expectativas que faz das iniciativas da Fundação” (www.cies.iscte.pt).

A análise dos PAA e R&C produzidos entre os anos de 1992 e de 1997, que se consideraram como os que poderiam ter alguma referência explícita à necessidade e aos resultados do estudo patrocinado pela FS, permitiu verificar que a 1ª menção oficial ao estudo foi produzida no final do ano de 1994, no PAA para o ano de 1995, com uma breve apresentação da intenção de proceder à “divulgação das conclusões do estudo sociológico de públicos” (Fundação de Serralves, 1994b:5) que estava em curso.

É por isso significativo que, no conjunto de iniciativas que o conselho de administração decidiu destacar nas linhas programáticas para o ano de 1995, a intenção que acabou de se convocar antecedia uma outra relacionada com a “criação dos Amigos de Serralves” (*Ibid.*). Esta última iniciativa pode ser considerada, genericamente, como a ação de sensibilização de indivíduos que pretendam ter um vínculo privilegiado com a FS, funcionando, em certa medida, como embaixadores da FS e, nessa função, podendo contribuir para alargar os públicos da instituição. Relembra-se que o projeto Amigos de Serralves foi concretizado no ano de 1995 e que “completados seis meses sobre o seu lançamento, tinham já aderido cerca de 250 pessoas” (Fundação de Serralves, 1996a: 2) à proposta lançada pela FS.

Tendo em consideração que na presente sequência da *repérage* se pretende apresentar sinteticamente alguns dos estudos de públicos produzidos externamente e por encomenda da FS, e que a iniciativa Amigos de Serralves, que se mantinha ativa em 2013, pode, de alguma forma, estar relacionada com o estudo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa, considera-se oportuno sublinhar aqui e agora que a apresentação por parte da FS dos resultados referentes à iniciativa que foi lançada no ano de 1995 pode, em certa medida, ser considerada como pouco consistente na documentação consultada.

Alargando pontualmente o arco temporal de análise dos PAA e R&C da FS para se ilustrar convenientemente o que se acabou de afirmar sobre a iniciativa Amigos de Serralves, relembra-se que nos referidos documentos produzidos entre os anos de 1996 e de 2001 só se observou uma referência, brevíssima no ano de 1996, à iniciativa. A iniciativa só figurou novamente, de forma explicitada, no PAA para o ano de 2002 com a apresentação de uma estratégia que foi definida pela direção de Marketing e Desenvolvimento da FS com o objetivo de potenciar a tendência crescente de aumento de públicos da FS, que também foi provocado pelo impacto positivo da Porto 2001.

Considera-se oportuno salientar que no âmbito do 2º estudo de públicos que vai ser convocado na presente *repérage* foi efetuada a “avaliação da imagem de Serralves” (Cavaco, 2001:56-185) tendo um conjunto muito alargado de parâmetros, entre os quais a “notoriedade do cartão amigo [de Serralves]”

(*Ibidem*:85-86). O referido estudo permitiu perceber que, no ano de 2001, se estava “perante uma situação em que apesar de a notoriedade do cartão ser elevada, as formas encontradas para incentivar a sua aquisição não [... estavam] a surtir o efeito desejado, pelo que se [... aconselhava a realização da] sua re-análise por forma a detectar o desvio verificado” (*Ibid.*) pois, apesar de 43,4% dos inquiridos afirmarem que conheciam o cartão de Amigo de Serralves, só 6,7% dos indivíduos estudados é que tinham aderido à iniciativa da FS.

No R&C referente ao ano de 2002 assinala-se objetivamente que a evolução do número de Amigos de Serralves podia ser considerada como “muito positiva, passando de 770 no ano de inauguração do Museu para 2055 no final de 2002” (Fundação de Serralves, 2003a:7). Nos 2 anos seguintes o número de amigos continuou a aumentar atingindo um valor máximo de “2.315 no final de 2004” (*Idem*, 2005b:5) que foi o ano em que se realizou a exposição da Paula Rego que continuava a ser, em 2013, a mais visitada de todas as que se realizaram na FS até então e que, na opinião de Odete Patrício proferida na entrevista coletiva realizada em abril de 2013 para a janela-ecrã, pode ter contribuído para o sucesso da iniciativa. Provavelmente embalados pelo sucesso da estratégia desenhada e implementada foi necessário esperar pelo R&C referente ao ano de 2007 para que se deixasse de considerar como muito positiva a evolução, que na realidade começava a ser negativa, do número de amigos. Entre os anos de 2005 e de 2007 o número de adesões à iniciativa baixou consecutivamente, mas só no ano de 2008 é que a FS reconheceu que a fixação, em 2007, do número de amigos “em 1.847 [... obrigava à tomada de] medidas de fidelização deste segmento fundamental à transmissão dos valores da Fundação e à sua sustentabilidade financeira” (*Idem*, 2008a:10).

Não obstante os esforços da equipa da FS e a relevância da iniciativa enquanto estratégia para a Sensibilização e Formação de Públicos, a verdade é que, depois de um crescimento de cerca de 6% em relação ao ano de 2007, o número de Amigos de Serralves continuou a decrescer de forma acentuada atingindo pouco mais de mil e quinhentos membros no ano de 2010.

Tendo em consideração que esta também é uma forma de geração de receitas, acresce ainda a este quadro que o relatório final do estudo de “Impacto Económico da Fundação de Serralves” (Costa, J., 2013), que foi apresentado publicamente em fevereiro de 2013 na FS e que vai ser convocado de forma mais profunda na sequência desta *repérage* dedicada aos denominados Projetos (Especiais) Institucionais Transversais, revela que as receitas geradas pela inscrição de Amigos de Serralves no ano de 2001 atingiu um valor próximo dos 79.000 EUR e que no ano de 2010 o valor se ficou pelos 40.000 EUR. O diferencial dos valores apresentados representa uma perda, em dez anos e sem entrar em linha de conta com a taxa de inflação, de cerca de 49% deste tipo de verbas que no ano de 2001

representavam cerca de 1,27% da totalidade dos subsídios destinados à exploração e que no ano de 2010 não ultrapassaram os 0,52% (cf. Costa, J., 2013).

Colocando o foco novamente nos R&C, saliente-se ainda que, deliberada ou inadvertidamente, a FS não colocou nenhuma referência explícita ao número de membros deste grupo de fruidores privilegiados da FS na apresentação de resultados referente ao ano de 2011, sendo que na apresentação referente ao ano de 2012 a menção foi de novo incluída realçando-se sinteticamente que “em 2012, a Fundação de Serralves contou com o apoio de 1 258 Amigos” (Fundação de Serralves, 2013b:182), não sendo estabelecido nenhum grau de comparação com os anos anteriores.

Parece por isso que não restam dúvidas de que, lamentavelmente, no início da 2ª década do século XXI se mantinha a tendência de dificuldade da FS em manter e fidelizar os Amigos de Serralves. Eventualmente pode estar, ainda ou mais uma vez, a observar-se falta de consequência da ação da FS neste campo de ação uma vez que na publicação onde são apresentados os aspetos mais relevantes do 3º estudo de públicos que vai ser convocado nesta *repérage* se percebe que 44,5% dos inquiridos tinham uma “lealdade comportamental” (Brito, 2013:68) em relação à FS que foi considerada elevada, uma vez que a frequentavam pelo menos uma vez por mês, mas não é feita nenhuma referência ao número de Amigos de Serralves identificados na amostra.

Apertando novamente o arco temporal de análise dos PAA e R&C, na *repérage* que foi efetuada aos documentos produzidos entre os anos de 1992 e de 1997 sobre o 1º estudo dos públicos da FS, salienta-se que só foi encontrada mais uma referência, desta feita no R&C referente ao ano de 1994 onde se refere que se esperava que o estudo fosse fecundo para a política de comunicação da FS (cf. Fundação de Serralves, 1995b).

A este respeito pode ser importante não esquecer que a preocupação da FS com a comunicação também podia estar relacionada com o período conturbado que a instituição viveu “no consulado de Pedro Santana Lopes como secretário de Estado da Cultura do terceiro Governo liderado por Aníbal Cavaco Silva, [durante o qual] vários conflitos e mal-entendidos, mais ou menos públicos, ensombraram as relações da Fundação com o governo” (Andrade, 2009:63).

Um levantamento dos títulos das notícias nos jornais da altura é mais que suficiente para ilustrar a tensão do momento e para justificar a necessidade da FS produzir estudos científicos independentes sobre a sua ação e utilizar os seus resultados como argumento para a relevância do projeto: “Cultura Troca. Museu prá cadeia” (Cunha, V., 1993:52); “Santana Lopes, secretário de Estado da Cultura, em entrevista ao Público: “Sou um homem imprevisível!”” (Braga & Sepúlveda, 1993:36); “Dúvidas e expectativas [...] A “refundação” de Serralves” (Andrade, 1993:28); “A nova guerra de Santana Lopes

contra a Fundação de Serralves: Volte o bom senso” (Barroso, J., 1994:29); “Serralves não pede desculpas a Santana: O Convite que Santana Lopes considerou «grosseiro» veio culminar desinteligências já antigas” (Pinto, R., 1994:8); “Serralves sem programação” (Sardo, 1994:58); “Santana Lopes de visita ao Porto: SEC e Serralves celebram a paz” (Corvacho, 1994:29); e “Museu. Enfim Serralves!” (Queiróz, 1995:8).

Mas paralelamente às polémicas públicas observou-se um trabalho interno e de bastidores que também pode ter concorrido para o desfecho positivo da crise vivida. Não deve ter sido por acaso que, alegadamente, nas atas das reuniões do conselho de administração referentes ao ano de 1993 tenha, respetivamente nos meses de abril, maio e julho, ficado sublinhada a importância de refundar a FS, de alertar os fundadores da situação precária que a FS estava a viver e de afirmar veementemente a QS como um pólo de desenvolvimento ambiental. Ou seja, num curto espaço de tempo, a FS decidiu encontrar novos parceiros, reagrupar o núcleo fundador e apostar fortemente numa vertente da sua ação que seria impossível desenvolver no local proposto pelo então responsável da SEC.

O impasse que a crise na relação entre a SEC e a FS ocorrida entre os anos de 1993 e de 1994 provocou, poderia, se não tivesse sido sanada, ter concorrido para uma alteração dos estatutos mais profunda do que a observada, que, como já foi referido, permitiu a duplicação do número de membros do conselho de administração nomeados pelo Estado e inclusão de forma explícita do Estado enquanto membro de pleno direito do conselho de fundadores, uma vez que os estatutos previam e, como já foi referido, ainda erradamente prevêm, a criação e a manutenção “na Quinta de Serralves [... de] um museu de arte moderna, [... de] um auditório [... e de] quaisquer outros empreendimentos compatíveis com os seus fins” (Diário da República I Série N°171, 1989:2050-(2)).

Com este panorama, o Sr. Deschuyfeleere era bem capaz de afirmar: Foi por pouco! Esteve quase para não ser “o museu que já era antes de o ser” (Andrade, 2009:64). Ainda bem que se fez o estudo de públicos pois ele deve ter sido fecundo para a política de comunicação da FS neste momento difícil.

Na realidade, não obstante o Sr. Deschuyfeleere poder ter razão, a verdade é que não foi possível aferir o real impacto do estudo do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa pois as referências explícitas nos documentos oficiais da FS e na imprensa são, como já foi referido, praticamente nulas.

Não obstante estar prevista a “realização de um Seminário de debate sobre os públicos e práticas culturais com a presença de representantes de outros espaços culturais interessados em experiências semelhantes às da Fundação de Serralves [...], no qual seria] apresentado o resultado do inquérito sobre os públicos de Serralves, realizado em 1995” (Fundação de Serralves, 1996b:6), a realidade é

que nos R&C não foi possível diagnosticar a realização da referida iniciativa. Isso, apesar de, segundo a coordenadora do estudo, ele representar “o primeiro estudo em Portugal de grande porte para públicos de uma instituição cultural [... que até 2009 se revelava] inédito com a formulação diacrónica que teve ao longo de um ano de programação institucional” (Conde, 2009:16).

De salientar ainda que foi no âmbito da janela-ecrã que se alertou a FS de que o documento de vinte e sete páginas que, aparentemente até então, era disponibilizado pela FS aos investigadores que solicitavam a consulta do estudo produzido pelo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa não passava, na realidade, de uma “síntese dos resultados do inquérito” (Conde, *s.d.*) por questionário aplicado no ano 1994. Inexplicavelmente os dois volumes do estudo não estavam, em maio de 2013, disponíveis para consulta na biblioteca da FS.

Resta a esperança de que, pelo menos, o estudo, ou parte dele, tenha contribuído para a argumentação da FS na discussão privada com a SEC, no processo de convocação de novos fundadores iniciado em 1994 e na implementação de algumas iniciativas no PAA da FS.

Feita que está a apresentação possível do estudo de públicos coordenado por Idalina Conde, convoca-se agora o estudo que foi realizado no ano de 2001 sob a coordenação de Victor Cavaco da GC Research. Como é evidente vai utilizar-se uma estratégia análoga à da apresentação do estudo do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa, sendo que, neste caso, as considerações que se seguem partem, essencialmente, da análise dos PAA e dos R&C produzidos entre os anos de 1998 e de 2003.

A 1ª referência na documentação oficial da FS ao 2º estudo de públicos da FS realizado por uma entidade externa remonta ao ano em que ele foi produzido. No PAA para o ano de 2002 a direção de Marketing e Desenvolvimento da FS apresenta uma estratégia para a sua ação partindo, entre outras, das constatações de que o relatório preliminar do estudo de públicos revelava que o público permanecia pouco tempo nas instalações da FS durante a sua visita, que 26,5% dos visitantes se deslocavam à FS sozinhos e que 26,2% o faziam na companhia de amigos, “não havendo qualquer referência à Família” (*Idem*, 2001a:72). E no ano seguinte, no R&C referente ao ano de 2001, é referido de forma explícita que foram lançados dois estudos, um de públicos e outro realizado pela McKinsey & Company sobre a visão estratégica a cinco anos, dos quais se esperavam “resultados muito compensadores para a Fundação [..., nomeadamente para] maximizar [o] impacto da Fundação e garantir o seu equilíbrio financeiro futuro, mediante a geração de receitas sustentadas” (*Idem*, 2002b:¶2).

O 2º estudo de públicos realizado por uma entidade externa à FS “resulta de um trabalho extensivo de investigação empírica realizado entre Março e Setembro de 2001, junto dos [então] públicos actuais e potenciais da Fundação de Serralves” (Cavaco, 2001:4). Para além do já mencionado objetivo relacionado com a identificação e avaliação do “perfil imagético associado” (*Ibid.*) à FS, que na realidade ocupa cerca de 70% do relatório final apresentado pela GC Research que é possível consultar, após autorização da direção geral da FS, na biblioteca da FS, o estudo procurou também traçar o perfil dos frequentadores e não frequentadores da instituição.

Se os dados que a FS dispunha até então permitiam, sem grande margem para dúvidas, chegar à conclusão de que se estava “perante uma instituição de sucesso, com excelentes níveis de adesão, existia igualmente a noção que [... era] desejável uma maior correspondência entre a oferta de actividades e serviços face aos anseios manifestos por parte dos [então] frequentadores actuais e, sobretudo, por parte dos potenciais frequentadores” (*Ibid.*).

Genericamente pode afirmar-se que com o estudo coordenado por Victor Cavaco se procurou reunir informações para que a administração da FS pudesse “suportar decisões de natureza tática e estratégica, em relação à promoção e divulgação da instituição, bem como a movimentações que conduzam ao incremento do valor obtido com cada frequentador” (*Ibid.*).

Assim sendo, não se estranha que, mais que sugestões para a ação futura da FS, com o 2º estudo de públicos a FS tivesse pretendido compilar dados objetivos e fundamentados cientificamente que contribuíssem para, provavelmente em articulação com os resultados do estudo que estava a ser realizado na mesma altura pela McKinsey & Company, tomar um conjunto de decisões que concorressem para diversificar e complementar a oferta cultural da FS “com um leque de serviços suficientemente alargado e suportado nas expectativas dos públicos” (*Ibid.*).

Apesar de não ser este o momento para realizar uma análise do estudo que foi realizado no ano de 2001 pela consultora internacional, a verdade é que enquanto se fazia uma pesquisa sobre as eventuais consequências na atividade da FS dos estudos de públicos que patrocinou, se observou que, pelo menos até à preparação do PAA para o ano de 2004, o estudo da McKinsey & Company foi tido em conta na definição da estratégia, uma vez que era referido que, “no ano de 2002 [...], de acordo com as recomendações do relatório da McKinsey, [... seriam] implementadas várias iniciativas, resultantes de uma reflexão sobre os principais desafios com que a Fundação [se deparava]” (Fundação de Serralves, 2002b:¶14), e, um ano mais tarde se explicitava que iria ser efetuada a “Implementação da Estratégia de Marca – Plano McKinsey” (*Idem*, 2003b:90).

Quanto à estratégia de marca da FS, que passa necessariamente e nomeadamente pela designação e pela imagem gráfica da instituição, assinala-se que no estudo de públicos realizado em 2001 já era inequívoco de que o “topónimo Serralves [... era] identificador suficiente e quase exclusivo da instituição, no Porto, no país e mesmo no estrangeiro” (Andrade, 2009:230) – 51,4% dos frequentadores da FS que participaram no estudo designava a instituição simplesmente como Serralves e “à semelhança da designação utilizada [... existia] igualmente uma forte concordância [... que a] designação mais adequada [... para a instituição seria] Serralves” (Cavaco, 2001:173) –, no entanto foi necessário esperar pelo início de 2009 para que, com a implementação da 3ª imagem gráfica da história da FS que foi concebida pela McCann Erickson, fosse adotada institucionalmente uma realidade que, pelo menos desde o ano de 2001, estava ancorada nos públicos da FS.

Sobre as orientações para o futuro, incluídas no estudo de públicos realizado no ano de 2001, sublinha-se que para além da já mencionada sugestão para a reavaliação da estratégia de implementação do cartão Amigo de Serralves, no estudo GC Research só foi possível diagnosticar mais quatro recomendações explícitas: “melhorar os níveis de conhecimento das actividades de Serralves junto dos não frequentadores” (Cavaco, 2001:68) tendo em consideração que 9,2% dos frequentadores e 83% dos não frequentadores não conseguiram nomear nenhuma atividade que tivesse ocorrido na FS; “operar algumas alterações que permitam aliciar os frequentadores a alargar os tempos de visita” (*Ibidem*:116) uma vez que a maioria dos frequentadores inquiridos afirmaram que previam permanecer menos de uma hora nas instalações da FS; incrementar alguns fatores apelativos de modo a concretizar-se, e se possível aumentar, a disponibilidade manifesta quanto aos montantes financeiros a gastar durante a visita à FS (*cf.* Cavaco, 2001); e, “quanto às acções a empreender [... de modo a tornar a FS mais apelativa para os não frequentadores, se deveria] basear de modo mais intenso a comunicação em propostas inovadoras, devidamente articuladas com programas de estadia e de visita à região do Porto” (Cavaco, 2001:132).

Refira-se ainda que as consequências do diagnóstico científico, nos dois âmbitos que já foram mencionados, da situação da FS no ano de 2001 não se ficaram pelas recomendações incluídas no estudo, nomeadamente porque o próprio estudo coordenado por Victor Cavaco originou um outro trabalho científico “A Marca da Fundação de Serralves – Estudo de Caso” (Leal, 2004) que foi realizado em contexto académico no âmbito do mestrado em Gestão da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa. Não sendo possível efetuar, aqui e agora, uma convocação minimamente profunda da investigação realizada a partir do estudo de públicos, salienta-se unicamente que ela teve como objetivo propor uma abordagem de análise da

informação disponibilizada apresentando, de forma muito pragmática, um conjunto de ações que pudesse contribuir para uma melhoria notória da performance da marca Serralves (*cf.* Leal, 2004).

O último estudo de públicos que se convoca na presente *repérage* foi o que recorrentemente foi incluído nos PAA da FS para os anos de 2010, de 2011 e de 2012.

Tendo em consideração que o “Estudo de Públicos da Fundação de Serralves [realizado] no âmbito do Projeto Improvisações/Colaborações” (Brito, 2013) foi apresentado publicamente no auditório da FS a 8 de maio de 2013, e que não era, por razões óbvias, possível no âmbito da janela-ecrã aferir o impacto dos resultados do estudo na ação da FS e que a publicação disponibilizada na altura era apenas uma “síntese dos aspetos mais relevantes desse estudo” (*Ibidem*:20), o que se segue é um conjunto de algumas das primeiras impressões retiradas da observação direta e participante da referida sessão de apresentação.

A 1ª impressão que se reteve da sessão foi, na realidade, anterior à sessão com a satisfação do anúncio da realização da própria sessão pública de apresentação do estudo. Por um lado, a janela-ecrã ia ter, finalmente, acesso ao estudo que solicitava há vários meses e, por outro, o então responsável pela SEC ia marcar presença no evento, o que poderia permitir a colocação de algumas perguntas ao mais alto responsável pela coordenação das políticas públicas para a cultura na parte da sessão destinada às perguntas e respostas.

No entanto, bastaram quinze minutos da sessão – ou melhor a justificação dada pelo presidente do conselho de administração da FS para o atraso no início da sessão – para a satisfação se começar a esvaír. O responsável pela SEC não ia comparecer na sessão pois o avião que o trazia de Lisboa tinha sofrido um atraso, que parece que era uma prática recorrente, por ter que esperar pela chegada de voos provenientes de outros destinos para recolher os passageiros com destino à região Norte.

Este pode parecer um pormenor completamente desadequado ao tema que está a ser abordado na janela-ecrã, mas também pode servir muito bem para ilustrar o estado das políticas culturais em Portugal que, como já foi referido, têm estado recorrentemente atrasadas e, não raras vezes, à espera dos outros para avançar.

Diga-se, em abono da verdade, que as expectativas sobre a sessão de apresentação do estudo de públicos realizado entre os anos de 2011 e de 2012 começaram a desvanecer-se logo que se teve o primeiro contacto com a publicação que foi oferecida a todos os que assistiram à sessão. Apesar de graficamente estar apelativa, a verdade é que, à 1ª vista, o conteúdo era muito reduzido e poderia não permitir retirar informação relevante e pertinente para a janela-ecrã.

Sublinhe-se a este respeito que no âmbito da janela-ecrã o referido estudo já tinha sido solicitado há vários meses à FS uma vez que, como veio a ser confirmado pelo presidente do conselho de administração na sessão de 8 de maio, ele já tinha sido apresentado alguns meses antes a todos os trabalhadores da FS, e que na entrevista coletiva realizada em abril de 2013 para a janela-ecrã foi referido, mais uma vez, que o estudo ainda não tinha sido disponibilizado porque ia ser apresentado publicamente. Lamentavelmente, e ao contrário da publicação “Impacto Económico da Fundação de Serralves – Relatório Final” (Costa, J., 2013), a publicação datada de março de 2013 não passava de um documento com uma apresentação muito sumária do estudo e, em certa medida, até menos profundo do que o que era disponibilizado pela biblioteca da FS sobre o estudo realizado no ano de 1995. Apesar de ser inegável que na publicação do mais recente estudo de públicos da FS se conseguir ter uma visão da globalidade do estudo, uma vez que inclui os objetivos do estudo, as linhas gerais da metodologia adotada, alguns dos resultados obtidos e um conjunto de conclusões muito genéricas, a verdade é que a superficialidade do documento suscitou muitas perguntas.

Tendo em consideração o enquadramento do estudo, que foi integrado na publicação e onde se refere de forma clara que a FS está “consciente das responsabilidades que lhe advêm da ação desenvolvida na promoção de atividades muito abrangentes e com significativa capacidade de mobilização de públicos nacionais e estrangeiros” (Fundação de Serralves, 2013c:15), não se encontrou nenhuma justificação para que o estudo se tenha centrado unicamente “no público residente em Portugal com mais de 16 anos” (Brito, 2013:27). Na realidade, com esta opção pode ter-se excluído do estudo, segundo números de 2010, cerca de 35% do público frequentador da FS, uma vez que nesse ano 19,52% dos visitantes da FS integraram as ações do serviço educativo destinadas às escolas e 15,73% dos visitantes eram estrangeiros (cf. Costa, J., 2013). É evidente que nas atividades do serviço educativo para as escolas poderiam estar presentes jovens com idade para participar no estudo e que nos estrangeiros pode ter havido, com toda a certeza, residentes em Portugal, no entanto julga-se que os números são elucidativos da lacuna que, aparentemente, o estudo pode encerrar. Assim sendo, poderia ser importante perceber o motivo para tamanha exclusão.

Sobre questões metodológicas do estudo de públicos, assinala-se que a ausência de informação na publicação de divulgação do estudo não permitiu perceber aspetos fundamentais para a análise dos resultados e conclusões apresentadas. Era importante perceber os critérios que, para além da separação básica entre frequentadores e não frequentadores, estiveram subjacentes à construção dos dois *focus group* que ocorreram em outubro de 2011, a forma como foram selecionadas as personalidades objeto das “12 entrevistas a alguns dos principais *stakeholders* da Fundação de

Serralves [que ocorreram] ao longo do 1º semestre de 2012” (Brito, 2013:27), bem como os locais onde foram aplicados os questionários ao grupo de não frequentadores da FS.

Convém não esquecer que “a riqueza de dados que podem ser reunidos através do uso do *focus group* exige dos investigadores um procedimento metódico que assegure objectividade no tratamento desses dados e num maior aproveitamento possível das informações que tenham sido facultadas pelos sujeitos participantes” (Galego & Gomes, 2005:183). Sendo que os participantes, não obstante deverem ter características comuns, devem também, de alguma forma, possuir características individuais específicas de forma a tornarem o grupo, ao mesmo tempo, homogéneo e heterogéneo.

A utilização de informantes privilegiados como os “*stakeholders* [... para] validar e confirmar a razoabilidade das conclusões extraídas nas duas primeiras fases do estudo” (Brito, 2013:27) não é inédita em estudos desta natureza e a sua seleção deve partir da consciência de que o poder dos diferentes interessados que podem influenciar o sucesso de um projeto é variável em função do foco de análise. No entanto, é importante não olvidar que se pode correr o risco de enviesamento dos resultados de um estudo quando se consideram como *stakeholders* principais os responsáveis ou patrocinadores da entidade que encomendou o estudo.

No caso da FS, os elementos do conselho de administração, os órgãos dirigentes e os mecenas podem ser considerados como detentores de mais poder do que, por exemplo, alguns funcionários, alguns parceiros e algumas entidades congéneres da FS. E este pode ter sido o ponto de partida para a seleção dos entrevistados uma vez que na sessão de apresentação do estudo de públicos foi referido de forma explícita que foram entrevistados membros da administração e mecenas da FS, mas não foi efetuada qualquer tipo de referência a entrevistas a outros interessados neste processo de análise dos públicos. No entanto, se se verificar que os entrevistados só pertencem aos dois grupos citados não se percebe como é que um estudo de públicos desta natureza não incluiu no grupo de *stakeholders* principais, por exemplo, os responsáveis pela receção do público na FS ou alguns dos elementos do grupo de Amigos de Serralves que, como já foi referido, têm “acesso privilegiado a informações e a uma série de serviços, desde visitas guiadas a participação em conferências, cursos e viagens” (Andrade, 2009:231).

No que respeita ao estudo de não frequentadores relembra-se que no 2º estudo de públicos da FS, a amostra referente a este segmento de estudados “foi organizada de acordo com a população residente nos principais eixos urbanos do país [...], uma vez que se partiu da] convicção [de] que os potenciais frequentadores [...da FS tinham] um perfil tendencialmente urbano, pelo que as entrevistas

telefónicas foram [...] distribuídas proporcionalmente entre Grande Porto, Eixo Braga-Viana do Castelo, Eixo Aveiro-Coimbra-Leiria e Eixo Grande Lisboa-Distrito de Setúbal” (Cavaco, 2001:5).

A integração num estudo de públicos de um grupo de não frequentadores é particularmente pertinente uma vez que o objetivo implícito de uma análise dessa natureza pode estar relacionado com a fidelização e o alargamento de públicos. E, para tal acontecer, torna-se fundamental, por um lado, “compreender as atitudes e comportamentos dos públicos” (Brito, 2013:20) e, por outro lado, traçar o perfil dos públicos potenciais e mesmo do não público da instituição estudada. Não obstante a pertinência e relevância da integração deste eixo de análise, na publicação de divulgação do estudo que se está a convocar na janela-ecrã não foi possível diagnosticar nenhuma referência aos resultados dos questionários aplicados aos não frequentadores. Mas também não se percebe que percentagem dos “1165 [questionários preenchidos] através do *web survey*” (*Ibidem*:27) corresponde a frequentadores e se os resultados apresentados referentes aos frequentadores tiveram em conta os questionários que não foram preenchidos presencialmente.

Tendo isto em consideração e a dimensão da amostra do estudo e o número de questionários preenchidos na FS, corre-se o risco de a publicação apresentada em maio de 2013 conter unicamente alguns dos resultados e um conjunto de conclusões genéricas baseadas apenas em cerca de 23% dos inquiridos. Mais uma vez, e assim sendo, poderia ser importante perceber o motivo para tamanha exclusão, desta feita na apresentação dos resultados.

Outro aspeto que não é claro na publicação é a representatividade das respostas em que a FS foi associada a um pégaso e ao Steve Jobs e não foi associada à cidade de Londres. Apesar de serem incluídas citações, que se julgam de participantes no estudo, a verdade é que não é referido se a associação foi espontânea ou assistida, nem é nítida a fase do estudo na qual foi produzida a informação. Sublinha-se que, se as citações tiverem sido produzidas por algum dos *stakeholders* principais da FS, se considera que *per si* as afirmações poderão não ter qualquer tipo de relevância científica para o estudo de públicos em causa, uma vez que a 3ª fase do estudo servia para validar os resultados das duas primeiras fases e não para retirar outro tipo de ilações.

Julga-se que não são necessários mais exemplos para realçar as reservas que a publicação de divulgação do 3º estudo de públicos encerra.

As notas de campo convocadas, que foram produzidas durante a observação direta e participante da sessão de apresentação de uma publicação que, com se viu, omite muito dos aspetos relevantes do estudo de públicos realizado, permitem perceber que poderia ter sido importante utilizar pelo menos uma das dezoito páginas que foram ocupadas integralmente com fotografias de atividades da FS para

explicar, ainda que genericamente, alguns destes aspetos que poderiam facilitar a compreensão e a leitura do estudo de públicos por parte dos públicos.

Tendo em consideração que as questões suscitadas eram demasiado técnicas para o tipo de abordagem observada na sessão de apresentação, optou-se por não se colocar nenhuma delas durante o período destinado às perguntas e respostas. No entanto, considera-se que a sua convocação na janela-ecrã pode servir como ponto de ignição para estudos futuros. Sublinha-se a este respeito que também poderia ser interessante, depois de se estar na posse dos três estudos de públicos, fazer uma análise comparativa das metodologias adotadas e dos resultados obtidos transversalmente para se tentar perceber cientificamente a evolução longitudinal dos públicos da FS entre os anos de 1994 e de 2012.

Também poderia ser muito interessante tentar perceber, de forma mais profunda, em que medida é que a FS integrou as conclusões dos estudos que patrocinou nas suas práticas, tanto mais que o ano de 2013 foi profícuo na apresentação de estudos externos sobre a ação da FS e que, como já foi referido, na janela-ecrã se considera que em 2013 a FS vivia um momento importante, fruto das mudanças internas e da conjuntura externa. Mas esse também poderá ser um bom ponto de partida para reflexões futuras em torno da protagonista da janela-ecrã.

4.4. Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea

Através do estudo e debate em conferências e colóquios das principais questões do nosso tempo, quer a nível Nacional quer Internacional, com a participação de grandes pensadores no domínio das artes, das ciências sociais e das ciências experimentais (Fundação de Serralves, 2012a:50).

Uma vez que o eixo estratégico de Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea da FS, que agora se vai apresentar sinteticamente, pode, em última instância, ser considerado quase como um 2º nível do eixo Sensibilização e Formação de Públicos, pois promove um conjunto de atividades que se destinam a fruidores que, como o Sr. Deschuyfeleere, se queiram emancipar, mas também a fruidores, como o mestre Jacotot, que não hesitam em experimentar outros olhares sobre o seu olhar, operou-se, deliberadamente na presente *repérage*, quase que um encadeando dos dois eixos.

Uma comparação básica entre o que a FS se propôs desenvolver no ano de 2011 e o que realmente conseguiu implementar nesse ano no 4º eixo que agora se convoca, justifica *per si* a utilização de uma técnica de montagem cinematográfica muito comum na mudança de cenas e que

“consiste em desvanecer a primeira ao mesmo tempo que se ilumina gradualmente a segunda” (Petzold, 1978:274).

No PAA para o ano de 2011, enquadrado no eixo destinado à Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea, era referida a intenção de realizar atividades de “Turismo Cultural [... através de] uma selecção de destinos, construindo programas com o foco na componente cultural, como factor diferenciador e revelando um equilíbrio entre o programa de viagem e o custo inerente” (Fundação de Serralves, 2010b:72). Mas no R&C desse ano a única atividade de turismo cultural que foi inscrita como realizada foi a visita a uma região italiana classificada como Património Mundial da UNESCO, tendo sido enquadrada no documento da FS numa espécie de sub-eixo, denominado de “Formação, Sensibilização e Lazer Cultural” (*Idem*, 2012a:148), do eixo de Sensibilização e Formação de Públicos.

Evidenciada a adequação da utilização da técnica de encadeamento, pode ser interessante fazer um périplo pelas atividades de turismo cultural desenvolvidas com a chancela da FS desde a sua fundação, para se tentar perceber a evolução do fenómeno. Uma vez que, como já ficou claro, o plano de intenções nem sempre coincide com as concreções efetivas, as escalas desta brevíssima viagem vão ser efetuadas, essencialmente, nos R&C da FS.

Apesar de, explicitamente, a 1ª referência a este tipo de atividades remontar ao R&C do ano de 1993, a verdade é que no documento onde se compilaram as “Actividades Desenvolvidas em 1987” (*Idem*, 1988:¶1) é possível observar que foi realizada uma “Visita Guiada à Exposição Amadeo de Souza-Cardoso em Amarante [dinamizada por] Fernando Pernes” (*Ibidem*:¶13) nas instalações do Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso. Apesar de não haver registo da organização de uma viagem em grupo por parte da FS a Amarante para participar no evento, considera-se que, ao estar incluída nas atividades realizadas pela CAQS, a visita pode ser considerada como um incentivo ao turismo cultural que não é uma atividade exclusiva de grupos excursionistas. Assim sendo, esta pode, em certa medida, ser considerada como a 1ª viagem de turismo cultural promovida implicitamente pela FS.

Salienta-se ainda que na obra “Serralves 20 anos e outras histórias” (Andrade, 2009) o ano de 1990 é referido como o marco cronológico em que “a Fundação promove a primeira viagem de turismo cultural, aos museus de Amesterdão, guiada por Fernando Pernes” (*Ibidem*:45), contudo no R&C referente a esse ano não se assinala a realização e, como já foi referido, no âmbito da janela-ecrã não foi possível analisar o PAA para esse ano.

Assim sendo, independentemente do momento inaugural das viagens de turismo cultural da FS e dos critérios para o seu estabelecimento, prossegue-se com esta viagem de trabalho com uma escala

no R&C referente ao ano de 1993 onde é mencionado que, “em conformidade com os seus propósitos de facilitar o acesso ao conhecimento da arte moderna e contemporânea, a Fundação de Serralves continuou a organizar visitas a importantes acontecimentos internacionais” (Fundação de Serralves, 1994a:6), com as viagens de turismo cultural que, nesse ano, incluíram a Feira Internacional de Arte de Madrid, a Bienal de Veneza e a “Exposição de Arte Americana do Séc. XX” (*Ibid.*) que esteve patente em Londres.

Sobre os destinos das viagens realizadas no ano de 1993 destacam-se, por motivos distintos, os dois primeiros.

A Feira Internacional de Arte de Madrid porque foi, de entre todas as viagens de turismo cultural concretizadas pela FS até final do ano de 2012, o destino que mais vezes se realizou, tendo marcado presença ininterrupta entre os anos de 1993 e de 2002.

A Bienal de Veneza porque também foi repetente nas opções da FS, desta feita no ano de 1999, mas essencialmente porque se considera simbólica de uma lógica de programação presente durante o período em que Fernando Pernes esteve a dinamizar este campo de intervenção da FS – a lógica de promover a deslocação a importantes ou consolidados eventos culturais ou cidades com uma importante ou diversificada oferta cultural. Viagens como as realizadas, respetivamente nos anos de 1995 e de 1999, ao Festival de Edimburgo e à 10ª edição da Documenta de Kassel na Alemanha, ou como as que se realizaram, quase todos os anos entre 1996 e 2006, às localidades que detinham o título de Cidade (ou de) Capital Europeia da Cultura, são a evidência do que acaba de afirmar. Sobre as viagens de turismo cultural às cidades capitais europeias da cultura, acresce que, “durante o ano de 2000, houve uma intensificação das acções de Turismo Cultural, atendendo ao elevado número de cidades europeias a serem então Capitais Culturais” (Fundação de Serralves, 2001a: 22).

Na mesma lógica de programação de visitar importantes centros de produção e difusão cultural, pode incluir-se ainda um outro destino, Nova Iorque, por ser um dos mais frequentes nas viagens de turismo cultural organizadas pela FS. Depois da viagem inaugural no ano de 1994, ocorreram mais cinco réplicas nos anos de 1996, de 1999, de 2005, de 2006 e de 2007.

Mas nem só de viagens ao estrangeiro se fizeram as viagens culturais da FS. Para além da hipotética viagem a Amarante realizada no ano inaugural da CAQS, no ano de 1996 foi dinamizada oficialmente a 1ª “Viagem Cultural a Lisboa destinada aos Amigos da Fundação de Serralves” (*Idem*, 1997a:10). Não obstante se ter observado a realização, com mais ou menos intensidade, de viagens exclusivas ao grupo de amigos ou de fundadores da FS, a verdade é que estas não mantiveram, aparentemente, uma regularidade digna de registo.

Regularidade que não tem sido, em certa medida e regra geral, apanágio da FS neste campo de ação. Lembra-se, por exemplo, que as atividades de turismo ambiental figuram nos R&C uma vez de forma independente, outras vezes inseridas no turismo cultural e outras ainda aparecem em duplicado no turismo ambiental e no turismo cultural e que, se no ano de 1994 a divisão entre as duas componentes foi nítida, a verdade é que essa separação não foi uma prática constante nem, eventualmente, consistente. O R&C referente ao ano de 2006 é elucidativo desta realidade: a proposta de efetuar “visitas aos jardins Imperiais e Jardins da Vale do Rio Yangtze, à arquitectura e aos costumes da China” (*Idem*, 2005a:38), partiu da direção do ParS, no entanto no R&C a viagem que decorreu entre 8 e 24 de setembro de 2006 foi inscrita duplamente no documento, figurando nas atividades da direção do ParS e nas atividades dos programas educativos, podendo, por isso, provocar leituras erróneas. Sublinha-se que, tendo em consideração que as atividades do serviço educativo são, como já foi referido, transversais e complementares da ação da direção do MACS e da direção do ParS, se considerava mais adequado que, no ano em questão, todas as viagens de turismo cultural tivessem sido enquadradas nesse campo de ação da FS. Se a argumentação apresentada não for considerada suficiente, convocam-se argumentos relacionados com a questão da coerência interna dos documentos produzidos pela FS pois, por exemplo, os cursos de jardinagem que decorreram nesse ano e foram, com toda a certeza, propostos pela direção do ParS mas que só figuraram no R&C na secção destinada aos programas educativos.

Com mais ou menos coerência na apresentação das propostas de viagens e dos resultados das mesmas, a verdade é que, enquanto Fernando Pernes dinamizou a iniciativa, houve sempre procura por parte do público que justificasse a realização de, no mínimo, duas viagens de turismo cultural por ano. Em média, entre os anos de 1993 e de 2007, realizaram-se quatro viagens por ano, sendo que cinco foi o número de viagens anuais mais frequente. Mas as evidências recolhidas parecem indicar que Fernando Pernes era um elemento fundamental nesta dinâmica pois a sua saída parece ter deixado a iniciativa órfã.

Entre os anos de 2008 e de 2010 não se realizou nenhuma viagem de turismo cultural com a chancela da FS, mas não se julgue que foi por falta de oferta. No ano de 2008 foram seis as propostas de viagens internacionais apresentadas, quatro direccionadas a museus de arte moderna e contemporânea, a centros culturais, a palácios e a monumentos, acompanhadas pela arquiteta Matilde Seabra, bem como a jardins e aspetos arquitetónicos mais generalistas, acompanhadas pelo arquiteto paisagista Miguel Coelho de Sousa (*cf.* Fundação de Serralves, 2007a), para além de viagens em território nacional destinadas a Amigos de Serralves e passeios fotográficos nos quais os participantes teriam a “oportunidade de captar a magia dos mais pequenos detalhes ou a grandeza da paisagem”

(Fundação de Serralves, 2007a: 55); no ano de 2009 foram nove os destinos escolhidos, sendo que estava previsto “manter as deslocções de fim-de-semana em Portugal, realizando uma viagem por trimestre, para [...] dar a conhecer as exposções temporárias que se vão realizando ao longo do ano” (Fundação de Serralves, 2008b:61); e no ano de 2010, depois de dois anos de ausência de concretização de qualquer das propostas de viagens de turismo cultural inscritas nos PAA, a visita à Feira Internacional de Arte de Madrid regressou ao leque de opções dos destinos da FS, provavelmente para se tentar regressar ao passado do sucesso das viagens, propondo ao público “rever Madrid com o olhar deste novo milénio” (*Idem*, 2009b:67), no entanto, mais uma vez, não houve adesão por parte do público.

Foi necessário esperar pelo ano de 2011 para que as viagens de turismo cultural da FS voltassem ao ativo. Mas a estratégia foi alterada radicalmente, pois passou por não se inscrever nenhuma opção de destino no PAA para esse ano. Deste modo, por um lado pode ter sido possível escolher um destino adequado em função de um grupo de participantes específico interessado em desenvolver este tipo de experiências com a FS, e, por outro, não se correu o risco de, mais uma vez, se observar um total e reiterado incumprimento do plano estabelecido para este campo de ação da FS.

A ausência de inserção de propostas concretas de viagens de turismo cultural no PAA para o ano de 2011 parece mesmo ter sido uma retirada estratégica e pontual, uma vez que para o ano de 2012 elas voltaram a surgir, se bem que de forma mais tímida. No PAA para esse ano refere-se que foi efetuada “uma seleção de três programas de viagem alternativos à oferta generalizada que existe no mercado, com foco na componente cultural, como fator diferenciador e revelando um equilíbrio entre o programa da viagem e o custo inerente” (*Idem*, 2011c:81).

As três propostas apresentadas para o ano de 2012 correspondem, genericamente, aos três temas principais das viagens de turismo cultural que, desde o ano de 2008, foram inscritos de forma explícita nos PAA da FS: “a Arte Contemporânea, a Arquitectura e a Paisagem” (*Idem*, 2007a:53).

Mas se o PAA da FS para o ano de 2012 poderia ser considerado parco na oferta pois só incluía uma proposta para cada um dos três temas mencionados, a brochura “Turismo Cultural 2012” (*Idem*, 2012e), que esteve disponível na página da internet da FS durante o ano de 2012, alargou o leque de possibilidades pois continha um total de seis programas de turismo cultural para esse ano. Paralelamente ao aumento da oferta observou-se uma alteração na oferta, uma vez que só um dos destinos incluídos na referida brochura era coincidente com as propostas incluídas no PAA. Salienta-se ainda que na página da internet da FS consultada a 15 de junho de 2012, por altura da elaboração de uma comunicação que foi proferida no dia 28 de junho de 2012 na Universidade de Aveiro no âmbito

de “um congresso de dois dias subordinado ao tema *“Rotas e Raízes: Identidade e Intercâmbio Intercultural de Viagens e Turismo”*”(www.routesandroots.web.ua.pt/), foi possível observar que nas atividades passadas e futuras, realizadas ou a realizar no ano de 2012 neste campo de ação da FS, aparecia também um total de seis viagens de turismo cultural, só que uma delas não estava prevista em 2012 em nenhum dos dois outros documentos consultados.

Assim sendo, parece claro que no ano de 2012 os problemas de coerência na apresentação das propostas de viagens de turismo cultural e dos resultados das mesmas ainda de mantinha.

Sobre as propostas para o ano de 2012 incluídas na brochura de divulgação, salienta-se ainda o peso das experiências fotográficas organizadas em colaboração com a empresa Foto Adrenalina. Se dúvidas houvesse sobre a intensidade da colaboração, refere-se que das seis viagens propostas só duas é que não tinham a chancela do projeto fotográfico que se apresenta como “o nº 1 em Portugal, em experiências fotográficas” (www.fotoadrenalina.com). E que, do leque de nove viagens distintas previstas realizar nos diferentes documentos referente ao ano de 2012, as cinco que foram integradas no R&C referente ao ano de 2012 foram todas experiências fotográficas.

Analisando sob outro ponto de vista, observa-se que as palavras turismo, cultura, arte, contemporânea, arquitetura e paisagem, figuram na brochura, respetivamente, duas, quinze, duas, uma, quatro e duas vezes, sendo que a palavra experiência é repetida vinte e uma vezes no mesmo catálogo.

Para se retirarem conclusões mais profundas sobre o significado da utilização das palavras selecionadas seria necessário, por exemplo, efetuar o mesmo levantamento nos anos anteriores para se fazer uma comparação e perceber se se estava a observar uma mudança de paradigma, no entanto considera-se que a terminologia adotada no ano de 2012 pode corresponder a um sinal implícito de que os novos protagonistas no setor estavam a tentar adequar as ofertas de turismo cultural da FS às tendências do mercado. A corroborar a ideia, sublinha-se que, em abril de 2013, na página da internet da FS era possível constatar que as atividades de turismo cultural para esse ano estavam explicitamente divididas: em viagens culturais com a FS, onde se propunha uma visita à Feira Internacional de Arte de Basileia que surgiu em 1970 por iniciativa dos galeristas Balz Hilt, Bruckner Trudi e Ernst Beyeler e que constituía, em 2013, um exemplo de sucesso no que diz respeito à criação de uma rede de parcerias internacionais sólidas que se tinha revelado fundamental para concorrer para o objetivo de contribuir para o desenvolvimento artístico internacional através da criação de uma plataforma global de partilha de informação; e em experiências fotográficas com a Fotoadrenalina,

onde se apresentavam cinco destinos possíveis, sendo que a viagem a Cinque Terre já era repetente desde o ano de 2011.

Assim sendo, esta aposta, que parece indiscutível e que se observa pelo menos desde o ano de 2011, de proporcionar experiências aos destinatários das viagens organizadas ou promovidas pela FS, poderá revelar que, efetivamente, estava em curso uma transformação implícita no objetivo e nos destinatários deste campo de ação da FS. As evidências revelam que, no ano de 2013, as viagens de turismo cultural promovidas pela FS estavam a ser substituídas por viagens de turismo criativo.

Como disse? Poderia perguntar o Sr. Deschuyfeleere.

Uma explicação profunda sobre as diferenças entre turismo cultural e turismo criativo poderiam ser úteis para o protagonista ficcionado da *repérage*, no entanto provocariam um desvio profundo do destino da presente viagem porque os conceitos que lhes estão implícitos – turismo, cultura e criatividade – são em si mesmo complexos. Por isso, e para sustentar a tese de que se está a observar uma mudança de paradigma na oferta de saídas turísticas a partir da QS, vão convocar-se algumas definições genéricas e características básicas de cada uma das formas de turismo que poderão ser úteis para perceber o fenómeno e, quem sabe, para desencadear outras viagens do Sr. Deschuyfeleere ou mesmo do seu mestre.

A natureza cultural das viagens e o turismo enquanto realidade estruturada não são fenómenos contemporâneos, no entanto “a ligação entre turismo e cultura é relativamente recente e muito mais o conceito de “turismo cultural”” (Pérez, 2009:108) que, como seria de esperar, tem sofrido múltiplas cambiantes ao longo dos tempos, nomeadamente em função da origem e o ponto de vista produtor da análise.

As abordagens desenvolvidas, essencialmente em contexto internacional, em torno do conceito são múltiplas e complexas, incluindo visões centradas no indivíduo e na transformação futura que ele poderia sofrer ao ser confrontado com o passado histórico ou com a diferença do presente cotidiano do outro, até olhares mais pragmáticos e economicistas do fenómeno em que o turismo cultural poderia ser entendido, essencialmente, como uma forma de mercantilização da cultura, cujo sucesso residia na eficácia da campanha de *marketing* que estava associada aos produtos criados para o efeito.

De forma muito simplista, pode afirmar-se que quando se fala de turismo cultural se pode estar a falar do movimento que as pessoas fazem para um determinado local, por este possuir características especiais que lhe conferem atratividade cultural e que contribuem para que o indivíduo satisfaça algumas das suas necessidades culturais (cf. Richards, 2005).

Não obstante as práticas de turismo cultural poderem, em certa medida, ser encaradas como uma forma de distinção social (cf. Bourdieu, 2010), a verdade é que um dos momentos fundadores que, na contemporaneidade europeia, contribuiu para a transformação e aprofundamento do conceito foi o lançamento, na década de oitenta do século XX, da iniciativa de designação anual de uma ou mais cidades capitais europeias da cultura (cf. Richards, 2005).

Com este pano de fundo, não se estranha que, na década de noventa do século XX, quando a FS começou a organizar regularmente viagens de turismo cultural, o fenómeno tenha sido objeto de ampla discussão teórica, alguma da qual produzida em torno de casos práticos, que permitiu, por exemplo, a apresentação de diversos perfis de turistas culturais.

Numa *repérage* que foi efetuada às “características da procura de turismo cultural” (Pérez, 2009:123-127) foi possível identificar a existência de doze perfis de turistas culturais: “de acordo com Ashworth e Turnbridge (1990) [...], o turista cultural de intenção [... e] o turista cultural acidental” (*Ibidem*:125); “segundo Bywater (1993), no caso europeu, [... os] “culturalmente motivados” [..., os] “culturalmente inspirados” [... e os] “culturalmente atraídos”” (*Ibid*); na ótica de “Bob Mckercher e Hilary Du Cros (2002:140-144) [...], tendo em conta [...] a centralidade ou não da motivação cultural e a profundidade ou superficialidade da experiência [..., o turista cultural pode ser um turista] motivado [...], inspirado [...], esporádico [... ou] casual” (Pérez, 2009:126); e ainda segundo “Greg Richards (2004) [... os turistas culturais podem ser ou] “turistas abutres culturais” [... ou] “turistas culturais acidentais”” (*Ibid*).

Paralelamente à produção científica em torno do turismo cultural, que permitiu conhecer e maximizar as potencialidades do fenómeno, as alterações que a globalização contemporânea foi produzindo, nomeadamente no grau de exigência e de expectativa que os turistas culturais começaram a colocar nas e para as suas viagens, provocou, inevitavelmente, uma mutação do próprio conceito de turismo cultural. E foi Greg Richards que confirmou, numa conferência promovida no âmbito do curso de licenciatura em Turismo do Instituto Politécnico de Viana do Castelo que decorreu em Viana do Castelo a 7 de maio de 2012, “que o conceito de turismo criativo [l]he surgiu pela primeira vez [...] durante uma visita [... que ele tinha efetuado] a Viana do Castelo, no ano 2000” (www.portal.ipv.pt).

O turismo criativo corresponde assim, na prática e genericamente, a um nível que pode ser considerado quase como que superior de turismo cultural. Para além de procurar satisfazer as suas necessidades culturais, o turista criativo procura um destino onde tenha a possibilidade de desenvolver o seu potencial criativo através da participação ativa em experiências que se tornam especiais porque se realizam ou estão relacionadas nos ou com os locais visitados (cf. Richards, 2010).

O recurso à criatividade permite “proporcionar uma experiência turística que vai além do observar o monumento/local histórico dando ênfase à parte imaterial como os cheiros, sons, imagens, histórias, lendas e memórias daquele local que se está a visitar” (Ribeiro, Remolado & Mota, 2011:206). A criatividade, enquanto fator gerador e diferenciador da oferta turística, enquanto fator potenciador da oferta cultural, e enquanto processo transformador individual e coletivo, foi, e continuava a ser em 2013, a chave do sucesso de todo o turismo cultural que pretendeu transformar-se em criativo.

Assim sendo, parece claro que o turista criativo e o turismo criativo acabam por ser, respetivamente, “o protótipo do “*prosumer*”, envolvido numa combinação de consumo qualificado e produção qualificada [...], e uma estratégia para] atrair e cultivar as energias criativas do consumidor [...] à medida que os territórios desenvolvidos com base no turismo cultural e patrimonial estão a perder a sua capacidade competitiva” (Tom Fleming Creative Consultancy *et al*, 2008:36).

E foi exatamente isso que implicitamente se observou neste campo de ação da FS, de forma gradual, desde o ano de 2008 com as “trajetórias do desenvolvimento turístico – da cultura à criatividade” (Richards, 2010:9-15).

Mas não só, poderia dizer o Sr. Deschuyfeleere se tivesse a oportunidade de se manifestar, a FS também tem procurado ser criativa na forma como acolhe os turistas que se deslocam às suas instalações na expectativa de que os turistas no seu museu não pareçam acabrunhados, não fiquem estarrecidos e com o olhar baço, tirando fotografias muito depressa e caminhando em rebanho como animais (*cf.* Andresen, 2004a).

Relembra-se a este respeito que um dos objetivos definidos para a edição do ano de 2011 do SeF passava por “qualificar a oferta turística com um conjunto de acções em que a comunidade nacional e estrangeira, enquanto artista e enquanto público, é chamada a participar, numa óptica de turismo criativo, que proporciona um conjunto de experiências que possibilitam a participação no processo criativo” (Fundação de Serralves, 2010b:62).

Assim sendo, depois de uma viagem de ida pelas atividades em que a FS se assume como um ponto de partida para o mundo, que podem ser consideradas como a 1ª face da moeda do turismo cultural (e criativo), ou seja, as atividades, em que a FS é um misto de programador cultural e de promotor turístico, durante as quais grupos restritos de participantes acompanhados por especialistas na matéria têm a oportunidade de olhar de maneira especial para destinos que até podem ser amplamente divulgados e procurados, mas que, não raras vezes, são dificilmente apreendidos, avança-se a toda a velocidade com a viagem de regresso para a convocação de algumas iniciativas em que a FS se assume como destino cultural e criativo.

Sobre a 2ª face da moeda do turismo cultural (e criativo) da FS, pensa-se que não restam dúvidas de que a FS é um ativo importante que, pelo menos, a região Norte de Portugal não pode desprezar pelo seu potencial de atração de turistas, nacionais e estrangeiros, por ser um pólo de excelência de dinamização cultural que integra uma infraestrutura icónica e por organizar eventos criativos.

Apesar desta constatação, que se considera básica, só no final do ano de 2008, com a apresentação do PAA para o ano de 2009, é que começou a ser incluído de forma explícita na documentação oficial da FS o número de visitas de turistas estrangeiros à FS. Ou seja, nos PAA e R&C da FS figuravam questões ligadas à internacionalização, como por exemplo a participação da FS em exposições internacionais ou no já referido Programa Algarve, mas não incluía nenhuma referência, por exemplo, ao impacto que essas iniciativas iam tendo no aumento de visitantes estrangeiros para a FS no Porto. No PAA para o ano de 2009 é mencionado que “o número de turistas estrangeiros que visitaram a Fundação, ultrapassou os 48.000 o que representa um crescimento de 30%, fruto da excelente parceria com o Instituto de Turismo de Portugal” (*Idem*, 2008b:7), no R&C referente ao ano de 2008 figuram, pela 1ª vez, os números de turistas desde o ano de 2006 e no relatório final do estudo de impacto económico da FS é possível encontrar a referência ao “nº de visitantes estrangeiros” (Costa, J., 2013:74) desde o ano de 2001, o que permite perceber a evolução quantitativa do fenómeno a partir desse ano.

O aumento de visitantes estrangeiros entre os anos de 2001 e de 2012 é inequívoca, dos 3.788 observados no ano de 2001, no ano de 2012 o número poderá ter ultrapassado os 77.800. Sublinha-se que não foi possível aferir em nenhum dos documentos oficiais da FS analisados no âmbito da janela-ecrã o número preciso de turistas estrangeiros que visitaram a FS nos anos de 2011 e de 2012. No R&C referente ao ano de 2011 menciona-se que “o número de turistas estrangeiros que visitaram a Fundação, ultrapassou os 75 800” (Fundação de Serralves, 2012a:57) e no R&C referente ao ano de 2012 os resultados que são apresentados dizem respeito ao “triénio 2010-2012 [... durante o qual] o número de turistas estrangeiros que visitaram a Fundação, ultrapassou os 224 500 o que representa, face ao triénio anterior, um crescimento de 56%” (*Idem*, 2013b:62).

A imprecisão do número de turistas estrangeiros também está patente em anos em que os números apresentados são, aparentemente, precisos, de tal forma que para o ano de 2007 foi possível identificar, pelo menos, três valores distintos para o número de turistas estrangeiros que visitaram a FS nesse ano: no R&C referente ao ano de 2008 o número apresentado é de “35.000” (*Idem*, 2009a:7), no R&C referente ao ano de 2009 o valor inscrito é de “37.925” (*Idem*, 2010a:11) e no R&C referente ao ano de 2011 o número de visitas estrangeiras apresentado é de “39.857” (*Idem*, 2010a:61).

Os números não enganam e parece que, também nesta 2^a face da moeda, há alguma falta de rigor, desta feita no tratamento dos números, tanto mais que não é referenciado em nenhum dos documentos consultados a forma como eles foram recolhidos. Salienta-se, no entanto, que nas várias deslocações que foram efetuadas à FS no âmbito da janela-ecrã entre os meses de setembro de 2011 e de junho de 2013, foi possível perceber que na altura da aquisição ou levantamento do bilhete de entrada na FS os rececionistas questionam os turistas estrangeiros acerca da sua proveniência e registam manualmente a informação numa folha que compila as visitas estrangeiras diárias à FS.

Independentemente da exatidão dos números é importante referir que para os atingir a FS tem, neste âmbito e ao longo dos anos, estabelecido um conjunto significativo de parcerias de natureza variada. No ano de 2013, entre outras, estavam ativas a parceria com a CP-Comboios de Portugal, E.P.E., através da qual “os Clientes CP Alfa Pendular e Intercidades têm desconto de 25% nos ingressos da Fundação Serralves mediante a apresentação do título de transporte CP [... e] os Clientes Serralves credenciados têm desconto nos serviços Alfa Pendular e Intercidades mediante a apresentação do bilhete/convite Serralves” (www.cp.pt), a parceria com a empresa Douro Azul, que oferecia condições especiais a todos os que pretendessem associar uma visita à FS a alguns dos serviços prestados pela empresa, e as parcerias com a Casa da Música, com o Palácio da Bolsa e com o Sea Life, no âmbito das quais eram promovidos bilhetes conjuntos que permitiam a redução do custo de entrada nas instituições parceiras.

Mas ao longo dos anos a FS também tem desenvolvido um conjunto de projetos desenhados especialmente para a divulgação ou captação de turistas. “O Programa “Serralves – Destino das Artes, [... que decorreu no ano de 2010 com o objetivo de] contribuir para a crescente atracção de visitantes estrangeiros, surgindo Serralves como potenciador do Porto Património Mundial da Humanidade e como porta de entrada no Douro e na Região Norte” (Fundação de Serralves, 2011b:19), constituiu um dos exemplos mais recentes desta evidência.

O SeF é outro dos projetos promovidos pela FS que se tem constituído como “um marco importantíssimo na oferta cultural de Serralves e na promoção do Porto como destino turístico” (*Idem*, 2010a:16). Por um lado, os números incluídos no estudo de impacto económico apresentado na FS no ano de 2013 revelam que, em média, 32% dos visitantes estrangeiros que se deslocaram à FS entre os anos de 2007 e de 2010 o fizeram num dos dois dias por ano em que decorreu o SeF e, por outro lado, “ao nível dos Prémios Turismo de Portugal, o “Serralves em Festa 2011” foi distinguido com a Menção Honrosa na categoria de eventos, que premeia as iniciativas de animação cultural que reforcem a atratividade turística do destino” (*Idem*, 2013b:162).

Julga-se que não são necessários mais exemplos para perceber o muito que foi feito, mas também o muito trabalho que há para fazer, nas duas faces da moeda do turismo cultural (e criativo) da FS, e, portanto, esta viagem chegou ao fim. É por isso chegado o momento para convocar o último dos cinco eixos estratégicos da FS que têm sido incluídos explicitamente nos R&C da FS referentes aos anos de 2008 e de 2012 e nos PAA da FS para os anos de 2009 a 2012.

Não! Poderia muito bem dizer o Sr. Deschuyfeleere. O eixo estratégico destinado à Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea da FS nunca se resumiu às atividades de turismo cultural, tanto mais que ao longo dos anos elas não têm sido integradas consistentemente nesse eixo. Provavelmente a parte mais substantiva do eixo, por ter contribuído para o início de um percurso na FS de desenvolvimento do pensamento crítico em torno da arte, é composta pelos “quase míticos cursos de história de arte” (*Idem*, 2008b:30) que Fernando Pernes “durante tantos anos leccionou em Serralves” (*Idem*, 2009a:58), que tiveram uma importância tal que no ano de 2009 estava prevista a realização de um curso que pretendia “homenagear Fernando Pernes, convidando diversas individualidades para contar o percurso por ele percorrido” (*Idem*, 2008b:56). Foi também pela consistência e consequência desta ação que foi possível promover os múltiplos e variados colóquios, conferências, conversas, cursos, debates e seminários organizados, dinamizados ou proferidos por personalidades reconhecidas nacional e internacionalmente como o autor de “As Desventuras do Pensamento Crítico” (Rancière, 2008).

Corroborando a opinião do Sr. Deschuyfeleere, e considerando desnecessário tentar explicar o motivo da sua última convocação, relembra-se que no ano de 2011, ano de referência desta *repérage*, “na sua vertente de centro de reflexão, debate e estudo das grandes questões da contemporaneidade, Serralves promoveu 52 sessões dos mais variados Cursos Workshops e Seminários” (Fundação de Serralves, 2012a:157). E, por isso, serão convocadas, aqui e agora, só algumas, muito poucas, das iniciativas mais recentes concebidas ou implementadas para e neste eixo de ação da FS.

Durante todo o 1º semestre de 2011 ocorreu a 1ª edição do “Ciclo de conferências “O Imaterial: Novos Paradigmas da Contemporaneidade”, comissariado por Artur Castro Neves, [... que teve] o objectivo de dar uma expressão pública ampliada a um conjunto de preocupações relacionadas com as políticas públicas nacionais e internacionais” (*Ibidem*:160). Saliente-se que no ano de 2013 foi promovida uma 2ª edição do ciclo reforçando a importância “de pensar Portugal, a sua economia e o seu futuro próximos, apesar de uma conjuntura que insiste em apresentar-se colorida por preocupações e agendas que pouco parecem contribuir para a reflexão sobre o nosso destino como nação e como povo” (Neves, A., 2013:¶1); e que a sessão paralela deste ciclo que decorreu no dia 27 de junho de 2013 na biblioteca da FS, na qual foi apresentado o livro “Ensaio sobre Cultura e o

Ministério da Cultura” (Furtado, R., 2012), foi o último episódio de observação direta realizado no âmbito da janela-ecrã.

Em fevereiro de 2011 foi proferida uma palestra “pelo Director do Smithsonian’s National Museum of American History, Brent Glass, subordinada ao tema “Effective Strategies for Modern Museum Management” (Fundação de Serralves, 2012a:161) e em novembro realizou-se a “Conferência Internacional “Jacques Gréber – Urbanista e Arquitecto de Jardins” (*Ibidem*:165).

Entre março e junho realizou-se a 1ª edição de um outro “ciclo de conferências [que foi intitulado de] “Casual Conferences” [... e no qual participaram] especialistas de renome internacional em matéria da conservação da biodiversidade” (*Ibidem*:161).

E, por razões óbvias, considerou-se uma feliz coincidência poder terminar esta sequência da *repérage* salientando que em janeiro de 2011 se realizou, no âmbito das atividades da FS destinadas à promoção da Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea, uma justa e merecida homenagem a “uma das mais singulares vozes da crítica de arte em Portugal e [que] contribuiu decisivamente para o aparecimento e desenvolvimento do Museu de Serralves, o primeiro museu português dedicado exclusivamente à arte contemporânea” (*Ibidem*:165). Sendo também, no âmbito da janela-ecrã, esta uma forma de homenagear o grande responsável pelo início do processo de reflexão crítica sobre a sociedade contemporânea no seio da CAQS e, posteriormente, da FS. Ou seja, aquele que, numa entrevista realizada em maio de 2013 na FS para a janela-ecrã, o então presidente do conselho de administração da FS considerou como a pessoa, da FS, que foi mais importante na intermediação de quem aborda a expressão cultural contemporânea por forma a facilitar a sua descodificação e perceção.

4.5. Indústrias Criativas

Como expressão da crescente relação entre a cultura e a economia, com grande potencial para a criação de emprego e de riqueza em domínios tão diversos como a arquitectura, o design, as tecnologias da informação, a publicidade, entre outros, esta é uma área em que Serralves, pelas suas características específicas de ponto de encontro entre empresários e artistas, assumiu um papel pioneiro, criando a primeira Incubadora de Indústrias Criativas portuguesa e promovendo a criação da ADDICT (Agência

para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas) (Fundação de Serralves, 2013b:50).

A aproximação ao 5º eixo estratégico da FS também carece de alguma intermediação para que não haja equívocos, dada a complexidade do conceito que lhe está subjacente e que surgiu no final do século XX fruto do alargamento e diluição das fronteiras do conjunto de atividades enquadráveis no setor cultural que se iniciou na 1ª metade do século.

Para sublinhar os perigos da massificação da produção e do consumo de bens culturais que poderia contribuir para o despojamento do valor intrínseco dos artistas e das suas obras, bem como da individualidade dos consumidores, começou-se a debater, no final da 1ª metade do século XX, a temática de “a Indústria Cultural: o esclarecimento como mistificação das massas” (Adorno & Horkheimer, 1947:57-79). Algumas décadas mais tarde o conceito começou a ser utilizado no plural, fruto dos contributos da economia da cultura que salientou a diversidade das atividades incluídas no conceito e os aspetos positivos da produção de valor a partir das “atividades envolvidas na produção e distribuição de bens simbólicos cujo valor deriva da sua função de veículos de significados e conteúdos, [no entanto o conceito de indústrias culturais não resistiu] muito tempo às consequências da evolução económica e social, [e] da aceleração da globalização” (Mateus, 2010:15). E foi com este enquadramento que surgiu o conceito de “Indústrias Criativas [... que pode ter aplicação] em áreas distintas, como por exemplo: Ambiente, Cultura, Desporto, Educação, Indústria, Solidariedade Social, Trabalho, Turismo e Lazer e Urbanismo” (UNICER & Fundação de Serralves, 2013:2).

Tendo em consideração o alargamento operado ao conceito, que em 2013 incluía atividades culturais nucleares como as artes performativas, indústrias culturais como a do cinema e atividades criativas como a do arquitetura, não se estranha que a delimitação de fronteiras das indústrias criativas não seja unânime. A título meramente ilustrativo, salienta-se que as atividades de turismo cultural (e criativo) promovidas pela FS poderiam ser contabilizadas na produção de valor desencadeado no seio das indústrias criativas se fossem enquadradas nas atividades de um dos setores de fronteira apresentado no estudo “The “Creative Sector” – An Engine for Diversity, Growth and Jobs in Europe” (Wiesand & Söndermann, 2005), mas tal não era possível se a apresentação de resultados fosse, por exemplo, enquadrada pelo “The Economy of Culture in Europe” (KEA European Affairs, 2006).

E é com esta abrangência conceptual que se vai tentar convocar na janela-ecrã um conjunto de aspetos que se consideram nucleares para a perceção deste eixo estratégico da FS.

No ano de 2004 a FS lançou “o Projecto “Arte e Empresa”, [... visando] desencadear uma reflexão das empresas e dos seus gestores sobre o papel da Arte Contemporânea, [... que se iniciou] com um Encontro Internacional [...], que teve como objectivo provocar uma primeira abordagem do tema “arte e empresa”, com vista à constituição de uma aliança criativa entre artistas, empresários e gestores” (Fundação de Serralves, 2005b:4).

Tendo em consideração a utilização da palavra reflexão na inscrição da iniciativa que foi responsável pelo lançamento do ““Serralves IN”, projecto que [...deu] origem à primeira Incubadora de Indústrias Criativas” (Andrade, 2009:53), parece nítido que, mais uma vez, se poderá observar na documentação oficial da FS alguma indefinição no estabelecimento dos critérios para a inserção das atividades realizadas no âmbito deste eixo estratégico.

Para ilustrar o que se acabou de afirmar convoca-se uma das iniciativas que indiscutivelmente integrava, no ano de 2013, o eixo das Indústrias Criativas da FS, mas que só na apresentação dos resultados relativos à sua 3ª edição é que foi definitivamente centralizada nesse eixo.

“No sentido de incentivar e apoiar novos criadores, estimular o mercado, promover a qualidade de projectos criativos [... , mas também de] reforçar o posicionamento da loja da FS, organizou-se em 2009 a 1ª Edição dos POPs – Projectos Originais Portugueses” (Fundação de Serralves, 2009b:72). Desde o seu lançamento que os POPs têm tido uma forte e crescente adesão por parte de criadores nacionais: na edição de 2010 apresentaram-se “320 projectos a concurso [... , o que representou um acréscimo de] 39% [... em relação à] edição de 2009” (*Idem*, 2011b:67); a edição de 2011 recebeu “473 candidaturas” (*Idem*, 2012a:170); no ano de 2012 a iniciativa “recebeu mais de 635 candidaturas” (*Idem*, 2013b:138); e na edição de 2013, “de entre as centenas de candidaturas recebidas foram pré-seleccionados 63 autores com dezenas de projectos nas áreas de acessórios pessoais, joalharia de autor, mobiliário, iluminação, moda/vestuário e objectos de decoração” (www.serralves.pt).

Se pode não se estranhar o facto de no PAA para o ano inaugural do projeto, os POPs não terem figurado explicitamente no documento onde foram apresentadas as propostas de atividades a desenvolver no ano de 2009, uma vez que a implementação do projeto pode ter sido a concretização da estratégia delineada para o alargamento do número de empresas incubadas que podia ser conseguido, “um por via do Prémio a lançar com a UNICER, e os outros dois directamente pela Fundação, eventualmente através de um concurso lançado especificamente para o efeito” (Fundação de Serralves, 2008b:64), a verdade é que a sua não inclusão no documento referente ao ano de 2012 se torna incompreensível. Tanto mais que, desde 2009, o projeto estava a ser implementado

ininterruptamente, com uma regularidade anual e com um sucesso crescente e assinalável, e que logo na “2ª edição [se] revelou a importância crucial da iniciativa” (*Idem*, 2011b:67).

Sobre a edição de 2012 dos POPs recorda-se que ela decorreu em várias fases: o período de apresentação de candidaturas que foi seguido de uma seleção efetuada “pela equipa de gestão da Loja de Serralves, conjuntamente com a Direcção do Museu de Serralves” (*Idem*, 2012f:2); a divulgação dos projetos selecionados a concurso e que integraram a mostra pública que decorreu na sala multiusos do MACS e que incluiu a realização de um debate na biblioteca da FS sobre o tema “Criatividade Precisa-se!” (*Idem*, 2013b:139); e, por fim, a defesa dos projetos selecionados pelos autores, perante um júri selecionado para o efeito e que conduziu à deliberação e divulgação dos projetos vencedores e das menções honrosas. Salienta-se ainda que, para além da comercialização na loja da FS de alguns dos projetos candidatos, o vencedor tinha a oportunidade de ser integrado na InSerralves (*cf.* Fundação de Serralves, 2012f).

Não obstante não ter sido incluída no PAA para o ano de 2012, assinala-se como positivo o facto de a inclusão da iniciativa nos PAA da FS referente aos anos de 2010, de 2011 e de 2013, apesar de ter sido sintética, ter sido incluída, exclusiva e explicitamente, no eixo das Indústrias Criativas, o que poderia facilitar a análise dos resultados alcançados pela iniciativa.

A 2ª edição dos POPs é referida no PAA como uma das possibilidades a ter em consideração na captação de novos projetos para incubação, sendo que a iniciativa é apresentada brevemente numa secção destinada às “actividades de Reflexão e Promoção das Indústrias Criativas” (Fundação de Serralves, 2009b:71). Sobre a 3ª edição, no PAA refere-se unicamente que os POPs continuavam “a ser [considerados como] importantes referências no sentido de se identificarem e integrarem novos projectos na incubadora” (*Idem*, 2010b:75).

Apesar de a inserção dos POPs nos PAA ter sido concentrada num único eixo estratégico, assinala-se que o mesmo não aconteceu nos R&C da FS, sendo que foi necessário esperar pelo R&C referente ao ano de 2011 para que os POPs passassem a figurar unicamente no eixo das Indústrias Criativas.

No R&C referente ao ano de 2009, os encontros que foram promovidos no âmbito da iniciativa foram inscritos na síntese da atividade desse ano numa secção denominada de “Reflexão, Debate e Estudo sobre a Contemporaneidade” (*Idem*, 2010a:22-23). Mas os POPs também foram mencionados de forma explícita na apresentação dos resultados da estratégia de comunicação implementada pela FS em que são apresentados como “uma iniciativa da Loja de Serralves, [que] visou dar a conhecer novos talentos em áreas tão distintas quanto acessórios de moda, joalheria de autor, decoração e casa,

brinquedos e estacionário” (*Ibidem*:79). Não sendo, inexplicavelmente, inserido qualquer tipo de referência explícita ao projeto na apresentação dos resultados referentes à InSerralves apesar de ser mencionado que um dos papéis importantes da FS neste setor passava por promover a “venda de produtos, de algumas das empresas instaladas, na Loja de Serralves” (*Ibidem*:73).

No R&C produzido no ano seguinte, os POPs figuram pela 1ª vez enquadrados, essencialmente, no eixo das Indústrias Criativas, no entanto a 2ª edição dos encontros promovidos no âmbito dos POPs também aparece mencionada na apresentação dos resultados referentes às atividades do eixo de “Reflexão, Debate e Estudo sobre a Contemporaneidade” (*Idem*, 2011b:55). Saliente-se ainda que na enunciação dos resultados que iam ser apresentados sobre a implementação da estratégia de comunicação da FS estavam incluídos os POPs, mas, na realidade, não foi encontrada qualquer menção aos POPs na apresentação dos resultados desta área de suporte às atividades da FS.

O ano inaugural dos POPs foi também o ano em que, de entre um conjunto de cento e setenta candidatos, os projetos Cut Furniture e Hard Club saíram vencedores da 1ª edição do Prémio Nacional Indústrias Criativas que foi lançado em novembro de 2008 e que se enquadra “na política de responsabilidade social da Unicer, líder no seu sector no mercado português e no projecto de apoio às Indústrias Criativas que a Fundação de Serralves iniciou em 2007 através” (UNICER & Fundação de Serralves, 2013:2) da InSerralves. Para além dos dois promotores principais, ao Prémio Nacional Indústrias Criativas estão associadas um conjunto de entidades nacionais, nomeadamente a ADDICT, a Agência de Inovação, a Brand New Box, a Fundação da Juventude, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e a Universidade do Porto.

O Prémio Nacional Indústrias Criativas é considerado pela organização como “uma iniciativa inédita, que tem por objectivo promover, apoiar, acompanhar e ajudar a implementar projectos na área das Indústrias Criativas que sejam inovadores, que tenham viabilidade económica e financeira, que sejam potenciadores de criação de novos postos de trabalho qualificado e que produzam um efeito impulsionador na produção intelectual portuguesa” (Fundação de Serralves, 2008b:64).

Desde o ano de 2012 que o prémio associado ao Prémio Nacional Indústrias Criativas contempla, para além de um “prémio pecuniário no valor de 25.000 €, que deverá ser aplicado como capital social da sociedade comercial que deverá ser constituída para desenvolvimento do negócio proposto [... e a integração na InSerralves, o] acesso à competição internacional “Creative Business Cup”” (UNICER & Fundação de Serralves, 2013:2). Foi também no ano de 2012 que o trabalho desenvolvido no âmbito do Prémio Nacional Indústrias Criativas foi internacionalmente reconhecido com a atribuição do

"primeiro prémio na categoria de Promoção do Espírito de Empreendedorismo nos Prémios Europeus de Promoção Empresarial" (Fundação de Serralves, 2013b:162).

Sobre a última componente do Prémio Nacional Indústrias Criativas salienta-se que a parceria com a ADDICT se revelou fundamental uma vez que “a ADDICT, em conjunto com a Invicta Angels, através da parceria com o “Centre for Culture and Experience Economy” e o Ministério Dinamarquês dos Negócios e Crescimento, foi em 2012 a entidade responsável pelo envio de um representante nacional” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2013:26) à “competição de empreendedores do sector criativo, promovida por uma congénere da ADDICT [...] que se realiza desde 2010 em Copenhaga [...] e que no ano de 2012] ganhou um carácter internacional, reunindo candidatos de 20 países” (*Ibidem*:6). Saliente-se que o projeto selecionado, a UniPlaces, uma plataforma *online* que anuncia alojamento disponível para arrendar a estudantes e professores, foi o projeto vencedor da edição de 2012 do Prémio Nacional Indústrias Criativas e, no concurso internacional, “venceu o Prémio do Público, tendo sido a proposta favorita entre 17 candidatos” (*Ibidem*:27).

A ADDICT, que foi fundada em outubro de 2008, está intimamente relacionada com a FS pois pode ser considerada como uma das primeiras consequências práticas do “Estudo Macroeconómico – Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte” (Tom Fleming Creative Consultancy *et al*, 2008) que foi realizado na sequência de um convite apresentado à FS pela “Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte na qualidade de “Perito Coordenador” para as Indústrias Criativas” (Fundação de Serralves, 2008a:4).

O referido estudo teve como objetivo “avaliar o impacto [...] das indústrias criativas], conhecer a sua evolução e o papel que desempenham ou poderão vir a desempenhar, na sociedade e na economia, mais concretamente na Região Norte do País” (*Idem*, 2007:9) e “a equipa de projecto interpretou este desafio como uma oportunidade única para propor à Região um novo paradigma de desenvolvimento, que aproxima a cultura à economia, reconhecendo que a criatividade, o conhecimento, a inovação e o acesso à informação são os motores do desenvolvimento no mundo global” (Tom Fleming Creative Consultancy *et al*, 2008:3).

Apesar de se considerar que podia ser relevante em 2013, e pertinente no âmbito da janela-ecrã, realizar uma análise profunda ao estudo sobre as indústrias criativas encomendado pela FS, a verdade é que não se considera haver condições para efetuar uma análise consistente ao estudo, pois a *repérage* já vai longa e desde a apresentação desse estudo no ano de 2008, já foram produzidos e divulgados em contexto nacional, pelo menos, mais três estudos de grande envergadura sobre as

indústrias criativas em Portugal, na euroregião Galiza-Norte de Portugal e na região Norte de Portugal, que se enunciam sinteticamente.

“O Sector Cultural e Criativo em Portugal” (Mateus, 2010), produzido por encomenda do então Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do MC, apresenta uma análise nacional do setor utilizando uma metodologia que teve “como principal referência o estudo *The Economy of Culture in Europe* [... não obstante apresentar] face a este algumas diferenças relevantes” (Mateus, 2010:54), nomeadamente no que se refere a algumas definições conceptuais que provocaram alterações na delimitação dos setores cultural e criativo e, conseqüentemente, no mapeamento das atividades incluídas em cada um dos setores.

O “Estudo das indústrias culturais e criativas em Galicia e o Norte de Portugal realizado pela Agrupación Europea de Cooperación Territorial” (Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galicia-Norte de Portugal, 2011) apresenta um retrato do setor nesta euroregião e os resultados “foram apresentados no âmbito da Conferência Internacional “As indústrias criativas como chave para o futuro: análise e perspectivas” que se realizou [...] em Santiago de Compostela [...] e Guimarães” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2013:22-23).

O “Mapeamento do Sector Cultural e Criativo no Norte de Portugal (Eosa Consultores, *s.d.*), que teve como ponto de partida o estudo realizado em 2011 e que, utilizando um modelo de análise inspirado no “modelo desenvolvido por Henry Etzkowitz, dos Estados Unidos, e [que] aborda a relação entre o Sector Privado, Sector Público e Universidades na geração de conhecimento e inovação para o mercado” (*Ibidem*:28), foi “um estudo de identificação dos agentes e dinâmicas do setor cultural e criativo na região Norte que para além de produzir e sistematizar conhecimento sobre o setor, pretendeu fornecer os conteúdos-base ao processo de criação e ativação de uma marca para a Região Criativa” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2013:26).

Acresce ainda que, para se efetuar uma análise profunda do estudo realizado no ano de 2008, também seria necessário entrar em linha de conta com estudos internacionais sobre o setor que foram sendo realizados, pelo menos, no contexto europeu, e fazê-lo na janela-ecrã implicaria ainda uma análise política estabelecendo uma ponte, por exemplo, entre o estudo, os outros estudos e como todos concorreram, ou não, para o cumprimento da grande meta definida para o horizonte 2013 de “crescimento das indústrias criativas: i) 2,5% no total do emprego; ii) 3% no produto total gerado pelas empresas” (Santos, M., 2005:137).

Dada que está a justificação para a ausência de uma análise profunda aos estudos produzidos sobre as indústrias criativas que podem ser um bom ponto de partida para outras janelas que agora não se podem abrir, convoca-se unicamente o facto de, no âmbito do estudo realizado em 2008, ter sido proposta “a criação de uma estrutura autónoma, uma Agência para o Desenvolvimento Criativo do Norte de Portugal” (Tom Fleming Creative Consultancy *et al*, 2008:223) que integrasse entidades públicas e privadas, de forma a colmatar a falta diagnosticada de uma entidade que articulasse toda a dinâmica criativa de uma região que possuía potencial devido à “riqueza da oferta em termos de infra-estruturas, [... ao] considerável número de entidades envolvidas [... e à] natureza e volume das intenções de investimento em novos espaços” (*Ibidem*:222).

A agência criada, a ADDICT, que teve como associados fundadores as dez pessoas coletivas que promoveram o referido estudo e que integraram a respetiva comissão de acompanhamento, “tem por missão e objecto principal contribuir para que a região Norte se torne na Região Criativa de Portugal, pela concepção e implementação de um adequado modelo de governação que apoie o aumento da capacidade e empreendedorismo criativos, o crescimento dos negócios criativos e a atractividade dos lugares criativos, visando o reforço da massa crítica do capital criativo da região” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2008:1-2).

Não obstante este também não ser o momento para tecer consideração alargadas sobre a ADDICT, salienta-se no entanto que o peso institucional das entidades envolvidas na criação da agência não foi suficiente, ou suficientemente explorado, para que ela fosse, aparentemente, representativa do setor.

Tendo em consideração que “em 2009 o número de empresas no Norte de Portugal que desenvolvia as suas atividades no seio das indústrias culturais e criativas ascendia a 20.703” (Eosa Consultores, *s.d.*:58), o número de oitenta e quatro associados aderentes que a agência registou no final do ano de 2012, pode ser, à 1ª vista, considerado como francamente reduzido. Refira-se a este respeito que o número máximo de pessoas singulares e coletivas que aderiram à agência foi de noventa e três no ano de 2011 (*cf.* Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2013). Mas parece que um ditado popular bem conhecido pode ser adequado à realidade da ADDICT pois as aparências podem iludir.

Na versão atualizada do programa de ação da candidatura apresentada em outubro de 2008, “no quadro das candidaturas de Estratégias de Eficiência Colectiva para o reconhecimento de Pólos de Competitividade e Outros *Clusters*, ao abrigo do aviso 01/EEC/2008” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2009:4), e na sequência do qual foi reconhecido o *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte e a ADDICT como a sua entidade gestora, pode ler-se que em

abril de 2009 a ADDICT tinha “64 associados, dos quais 34 [...] empresas do espectro das Indústrias Criativas da região, as quais [...] representavam] transversalmente os 13 subsectores do aglomerado económico visado pelo *Cluster* [...], um volume de negócio de 341 milhões de euros, correspondente a 42,81% face ao total da economia criativa regional, [...] e eram] responsáveis por 33,6% do emprego gerado no sector” (*Ibidem*:11).

Assinale-se ainda que, face à estratégia e plano de ação apresentados no estudo realizado em 2008 e às áreas de intervenção prioritárias aprovadas em assembleia geral de associados da ADDICT para concorrer “para a estratégia de consolidação do *cluster* 2013-2020” (Fundação de Serralves, 2013:34-37), se considera que, indiscutivelmente, os recursos humanos e financeiros adstritos à agência ainda eram, cinco anos depois da sua criação, francamente reduzidos, o que pode comprometer seriamente a consequência da ação. Em julho de 2013 a equipa executiva da ADDICT era composta por uma pessoa e a média anual de rendimentos da agência entre os anos de 2010 e de 2012 foi de cerca de 180.000 EUR, sendo a prestação de serviços a rúbrica que menos contribuiu para o total de rendimentos anuais. A título de curiosidade refira-se que no ano de 2010 a FS, que presidiu a ADDICT entre 2008 e 2011, “prestou assessoria da mais diversa natureza, com vista à constituição de projectos nesta área” (*Idem*, 2011b:24) às autarquias de Ovar, S. João da Madeira, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira.

Para se perceber a importância dos últimos dados apresentados para o futuro do *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte que a ADDICT, pelo menos teoricamente, gere, relembra-se que no “Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva - Tipologia Clusters” (Medina, 2013) é salientado de forma inequívoca que, de forma geral, “a ancoragem tardia da política de clusterização aos programas de programação, a par da ausência de um modelo claro de gestão liderado por um centro de racionalidade com os recursos necessários, repercutiu-se na dificuldade em operacionalizar grande parte dos acessos preferenciais inicialmente previstos” (*Ibidem*:75) e que para a consequência da ação se tornava fundamental “reforçar as competências das Entidades Gestoras [...] apostando] na existência de um quadro técnico capacitado para motivar e envolver atores relevantes em torno de objetivos, para gerir projetos e atividades e prestar serviços no âmbito das competências da Entidade Gestora” (*Ibidem*:81).

Mas as considerações tecidas sobre o número de associados, os postos de trabalho diretos criados e as receitas geradas por uma instituição que pretende, por exemplo, “estruturar uma rede de cooperação internacional que identifique e sistematize em cada mercado alvo, os eventos, entidades e players chave, ao nível do investimento, do desenvolvimento de tecnologias para o mercado e dos

media” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2013:35), podem também ser particularmente relevantes e reveladoras do real estado das indústrias criativas em Portugal que se caracterizam pelo “predomínio das micro e muito pequenas empresas/organizações neste domínio” (Mateus, 2010:87).

A este respeito, sublinha-se ainda, pelo simbolismo que encerra pelo facto de ser a realidade da entidade coordenadora do estudo realizado em 2008, que, apesar de as nove empresas que estavam incubadas na InSerralves no ano de 2010 terem criado quarenta e cinco postos de trabalho diretos em áreas de elevada qualificação, os encargos com pessoal revelavam que as remunerações praticadas podiam ser consideradas baixas (*cf.* Brito, 2013) e o volume total de negócios gerado ficou-se pelos “218.795 €” (Fundação de Serralves, 2012a:65). Neste caso específico, pode sempre argumentar-se que o nível de desenvolvimento das empresas incubadas pode justificar os resultados obtidos. Por isso, para cessar com as dúvidas sobre o real impacto das incubadoras de indústrias criativas, nomeadamente o impacto da InSerralves, poderia ser mais esclarecedor se se incluísse na análise efetuada, para além do habitual período de incubação das empresas, um período inicial de pós-incubação das empresas de duração homóloga ao período de incubação. Se assim fosse, ter-se-ia um retrato mais fiel da consequência a médio prazo da ação da “primeira incubadora portuguesa de Indústrias Criativas [... e da sua real capacidade para] potenciar negócios [de entidades externas] com base em capacidades criativas e inovadoras, permitindo o acesso dos projetos selecionados a um espaço físico infraestruturado, a uma plataforma eletrónica, à utilização de serviços comuns e à orientação e acompanhamento na implementação e gestão de projetos” (*Idem, s.d.:4*).

Sobre a criação de uma incubadora de indústrias criativas na FS, sublinha-se que a 1^a vez que tal intenção foi referenciada nos PAA e nos R&C da instituição aconteceu no ano de 2005 com a apresentação das propostas de atividades a desenvolver no ano de 2006.

A opção pela “constituição de uma parceria com o Ministério da Economia, a Universidade e os empresários para a promoção de um projecto de criação de um cluster de indústrias criativas” (*Idem, 2005a:3*) e, conseqüentemente, pelo “lançamento de um ninho ou incubadora de indústrias criativas, aproveitando para o efeito dos antigos escritórios da Fundação” (*Ibidem:8*), não surgiu na realidade como uma resposta a uma necessidade externa à FS. Pode considerar-se que esta foi uma opção que teve como objetivo implícito a afirmação externa da FS através de um processo de renovação permanente, “abrindo-se aos novos desafios [... , procurando] potenciar as capacidades existentes, responder às novas necessidades que se [... colocavam à instituição] e assegurar a rendibilidade das

novas actividades, procurando que elas [... pudessem] auto financiar-se e se possível gerar fundos adicionais” (*Ibidem*:3).

Na apresentação do “projeto “Serralves IN” [... também se refere que a FS era] seguramente, em Portugal um dos espaços privilegiados para o desenvolvimento de um projecto deste tipo” (*Ibid.*) “integrando os participantes no seu ambiente criativo, proporcionando-lhes acesso aos artistas, às suas actividades e contactos internacionais” (*Idem*, 2006a: 13) de forma a “incentivar a inovação e a criatividade na sociedade portuguesa” (Fundação de Serralves, 2006b:5).

Em novembro de 2007, depois de “três anos de estudo e reflexão sobre as novas relações entre Cultura e Economia” (*Idem*, 2008a:4), a FS lançou, para concorrer para o desenvolvimento das “relações entre as artes e a economia, através de acções de divulgação e estimulando o desenvolvimento de iniciativas e projectos criativos e inovadores” (*Ibidem*:1), a InSerralves num “espaço físico de 400 m² totalmente infraestruturado, com capacidade para 12 empresas [... que oferecia] aos projectos em incubação um conjunto de valências que lhes [... permitia] beneficiar de um apoio substancial ao seu arranque e desenvolvimento” (Fundação de Serralves, 2011b:65). E em maio de 2008 as portas dos antigos escritórios da FS abriram-se para os primeiros sete projetos que tinham pela frente dois anos de incubação na InSerralves. Paralelamente ao trabalho interno de acompanhamento do 1º grupo de incubados, a FS desenvolveu um conjunto de actividades para dinamizar e consolidar a iniciativa.

Como estava previsto que as primeiras empresas incubadas deixassem a InSerralves em maio de 2010, o que na realidade não se observou uma vez que a maioria delas saiu mais cedo, algumas por não terem viabilidade financeira e outra por ter adquirido a maturidade necessária antes do tempo previsto, no PAA para esse ano foi mencionada pela 1ª vez a intenção “de se implementar um modelo de Incubação Virtual que [... permitisse prolongar a ligação com os projetos depois de] terminado o ciclo de incubação física” (*Idem*, 2009b:70).

Não obstante a intenção reiterada ao longo dos PAA seguintes, na realidade foi necessário esperar pelo ano de 2012 para que fosse criada a plataforma eletrónica de incubação virtual da FS. Sendo que tal aconteceu porque nesse ano a InSerralves passou por “um processo de reposicionamento, passando de um projeto centrado na incubação física de empresas para um projeto mais abrangente, que se pretende afirmar enquanto plataforma de apoio ao empreendedorismo e à economia criativa [... e que contribuiu para que] no 4º trimestre de 2012 [... a primeira incubadora de indústrias criativas do país deixasse] de ter empresas instaladas fisicamente no seu espaço” (*Idem*, 2013b:136).

Não deixa de ser sintomático do estado do *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte no início da 2ª década do século XXI, que “o aumento significativo de oferta de incubação física promovida por diversas entidades autárquicas e académicas e outras com dimensões generosas e planos de ação ambiciosos” (*Idem, s.d.:5*), tenha sido um dos motivos invocados para que a FS tenha decidido especializar-se em “apoiar [essencialmente] iniciativas em fase de pré-incubação (cuja ideia ainda está em fase de teste e de montagem de modelo de negócio), bem como [...] *startups* que necessitam de processos de aceleração, no sentido de porem em prática iniciativas visando o seu crescimento de forma mais imediata e estruturada” (*Ibidem:6*).

Para se ter uma noção da proliferação de incubadoras na região Norte de Portugal, que concorreu para a nova forma de atuação da FS, relembra-se que, em 2012, havia cerca de vinte “incubadoras de indústrias criativas, algumas já existentes e outras em fase de surgimento [..., sendo que só na cidade do Porto havia] seis “ninhos” [..., havendo] estruturas idênticas na Maia, Matosinhos, Braga, Guimarães, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira, Amarante, Santo Tirso, Paredes, S. João da Madeira e Santa Maria da Feira [..., que envolveram] apoios e investimento público de 150 milhões de euros” (Costa, T., 2012:¶1).

Sobre o avolumar de infraestruturas, que, não raras vezes, são criadas mais por vontade política do que para responder a necessidades diagnosticadas, nomeadamente junto do talento criativo existente no território que as poderá alimentar, também se considera importante referir que a FS só não contribuiu mais para o aumento do número de espaços e, conseqüentemente, para o investimento público no setor, porque o projeto “Serralves 21 – Pólo Europeu de Criatividade e Inovação” (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, 2009:56) – um dos seis projetos âncora que estava previsto implementar para dinamizar o *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte – não foi concretizado porque, apesar de a FS ter conseguido o “correspondente a 70% do investimento total elegível, o que equivale a 27,208 milhões de euros” (Fundação de Serralves, 2009b:75), as diligências efetuadas não permitiram assegurar a verba correspondente à comparticipação nacional o que inviabilizou a sua concretização.

Serralves 21 é outro dos projetos paradigmáticos da ação da FS quanto à sua capacidade de inovação, de liderança e de adequação ao contexto e à conjuntura, definindo uma estratégia de captação de investimentos e criando oportunidades de negócio com os projetos que desenha para, nomeadamente, responder a debilidades internas.

No R&C referente ao ano de 2005 é mencionada a celebração de um protocolo “com a Câmara Municipal de Matosinhos [...] que estabeleceu as linhas gerais de colaboração entre ambas as

entidades com vista ao desenvolvimento e concretização de um espaço polivalente dedicado à arte contemporânea no Concelho de Matosinhos, nomeadamente para criação de um pólo de reservas, oficinas de restauro e ainda um espaço de exposição naquele Concelho” (*Idem*, 2006b:5). No R&C do ano seguinte refere-se de forma explícita que “a construção de um Edifício Multifuncional em Matosinhos, que [... visava] não só colmatar as necessidades de guardaria de obras de arte do Museu mas também as de outras instituições públicas ou privadas, através de parcerias institucionais diversas e a prestação de serviços, [... constituía] o principal desafio da Fundação para os próximos anos” (*Idem*, 2007c:29). No R&C referente ao ano em que foi assinado o protocolo entre a FS e a autarquia de Matosinhos através do qual foi cedido, pelo período de noventa e nove anos, o direito de superfície de um terreno situado na Senhora da Hora para a construção do edifício, o projeto aparece referenciado como ““Serralves 2” [... e é sublinhado o seu] impacto económico que contribuirá para a dinamização do cluster nacional de indústrias criativas e culturais” (*Idem*, 2008a:5). No R&C referente ao ano de 2008 o projeto adquire a sua denominação definitiva e no documento do ano seguinte é sublinhado que “prosseguiu o desenvolvimento do projecto estratégico de “Serralves 21”, que integra um novo conceito de armazenagem e usufruto de arte, um pólo de Indústrias Criativas e que se configura como essencial para o País e para o desenvolvimento da própria Fundação” (*Idem*, 2010a:10).

Mas, cinco anos depois de assinado o 1º protocolo com o município de Matosinhos, da evolução conceptual do projeto de forma a responder positivamente às necessidade da FS e à Agenda das Indústrias Criativas que estava a decorrer em paralelo, do lançamento de um concurso internacional para o projeto de arquitetura que selecionou “o projecto do atelier SANAA, dos arquitetos japoneses Kazuyo Sejima e Ryue Nishizawa” (Andrade, 2009:234) e da 1ª inscrição do projeto Serralves 21 no 6º eixo estratégico implícito da FS, a FS foi obrigada a recuar na sua intenção de erigir uma espécie de *Creative Factory* à escala nacional (*cf.* Andrade, 2009). “Face às dificuldades encontradas no financiamento da contrapartida nacional [...] foi tomada a prudente decisão de descontinuar esta proposta, ficando de encontrar uma solução alternativa para as [suas] necessidades de guardaria e gestão de colecções, mais compatível com a capacidade financeira da Fundação” (Fundação de Serralves, 2011b:9).

E foi desta forma que um dos projetos âncora do *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte foi substituído pelo projeto “Guardaria de Obras de Arte” (*Idem*, 2010b:80) que a FS inscreveu na secção dos Projetos Especiais do seu PAA para o ano de 2011 e o “sério problema de espaço para a guardaria das obras de arte da sua coleção” (*Ibid.*) parece ter sido resolvido uma vez que no PAA para o ano de 2012 o problema deixou de ser referenciado na documentação oficial consultada.

Ainda sobre a opção pela incubação virtual efetuada pela FS no ano de 2012 que esteve na origem da convocação antecipada de dois dos Projetos (Especiais) Institucionais Transversais da FS, assinala-se que, “por solicitação da Secretaria de Estado da Cultura, o Inserralves apresentou uma proposta para a criação do “Balcão+Cultura”, [... que deveria] funcionar como ponto de contacto e de informação das Indústrias Culturais e Criativas [... de forma experimental] durante o ano de 2013” (Fundação de Serralves, 2013b:138). Não obstante as eventuais virtualidades da iniciativa proposta pela SEC, no final do 2º quadrimestre de 2013 ainda não era possível identificar qualquer tipo de diligência para a implementação do projeto.

Por não ser possível e não se justificar na janela-ecrã efetuar uma análise sobre o impacto da incubadora de indústrias criativas da FS que esteve na base do trabalho desenvolvido pela FS neste seu eixo estratégico, destaca-se, quase no final desta sequência da *repérage*, que o desenvolvimento da InSerralves foi o motivo que levou a que fosse atribuído à FS o “Prémio Europeu de Iniciativa Empresarial 2008/2009, promovido pela comissão europeia, na categoria “Promoção de iniciativa empresarial”” (*Idem*, 2009a:11) e a que a FS tenha sido finalista da “primeira edição dos Prémios Novo Norte [...] na categoria Norte Criativo” (*Idem*, 2011b:23). Mas também para que tenha sido o único representante nacional no conjunto de quarenta e um exemplos de boas práticas internacionais que foram elencados no relatório final do estudo “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (Utrecht School of Arts, 2010) que procurou identificar alguns problemas e apresentar algumas recomendações para, essencialmente, o desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor das indústrias culturais e criativas.

E é com esta nota positiva que se avança a passos largos para o fim desta *repérage* aos eixos estratégicos da FS, sendo que se segue uma brevíssima sequência com a convocação muito sintética daquele que na janela-ecrã foi considerado como o 6º eixo da FS, o de Projetos (Especiais) Institucionais Transversais.

4.6. Projetos (Especiais) Institucionais Transversais

Em causa estão projectos que são programados por diversas áreas de actividades da Fundação e, como tal configuram uma natureza transversal ou que se apresentam como estruturais para a Instituição situando-se para além da oferta cultural da Fundação (Fundação de Serralves, 2010b:77).

Por motivos óbvios, a ênfase dada ao eixo estratégico implícito da FS será, deliberadamente, muito mais reduzida se comparada com a dada aos cinco eixos explícitos. Tanto mais que alguns dos Projetos Especiais que a FS elencou nos seus PAA ou dos Projetos Institucionais Transversais que inscreveu nos R&C já foram convocados na janela-ecrã nos cinco eixos estratégicos explícitos.

No ano que se usou como referência na *repérage* da janela-ecrã, para além dos projetos relacionados com a certificação ambiental, com o 3º estudo de públicos da FS e com a guardaria de obras de arte, que já foram convocados sintética e respetivamente na apresentação dos eixos Ambiente, Ecologia e Paisagem, Sensibilização e Formação de Públicos, e Indústrias Criativas, a FS inscreveu no seu PAA mais três projetos que voltaram a figurar no documento referente ao ano de 2012.

O Ano Europeu do Voluntariado, no âmbito do qual foi promovido um conjunto de atividades a nível europeu com os objetivos principais de “reduzir os obstáculos de voluntariado na UE [...], de] promover e capacitar as organizações de voluntários e melhorar a qualidade do voluntariado [...], de] reconhecer o trabalho voluntário [... e de] sensibilizar as pessoas para o valor e a importância do voluntariado” (Ano Europeu do Voluntariado 2011, *s.d.:1*), pode ter sido o motivo que levou a que a FS tenha reconhecido de forma explícita que o voluntariado representava “um eixo central na acção desenvolvida [pela FS] com a comunidade, com vista a incentivar a participação, o conhecimento e o gosto pela fruição dos espaços culturais” (Fundação de Serralves, 2010b:80), sendo “o público sénior [identificado] como potencial mediador do encontro entre o Projecto Serralves e a sociedade civil, pretendendo por isso [...] relançar com novo vigor o projecto de envolvimento de seniores” (*Ibid.*) no voluntariado desenvolvido na FS. Sublinha-se ainda que no PAA para o ano de 2012, as atividades de voluntariado da e na FS continuaram a figurar na mesma secção dos Projetos Especiais, no entanto são apresentadas, não como um projeto, mas sim como um programa que se iniciou no ano de 2002 e que, em 2012, era coordenado pela D-RPES e se dividia em quatro grandes áreas de atuação: o acolhimento de voluntários externos para colaborar nas atividades regulares ou específicas da FS; o acolhimento de voluntários seniores que poderia ser potenciado pelas atividades desenvolvidas no âmbito do Ano Europeu do Envelhecimento Ativo que se assinalou em 2012; o acolhimento de voluntários especializados para apoiar os empreendedores instalados na InSerralves; e o fomento de práticas de voluntariado interno desenvolvido pelos colaboradores da FS.

O 2º Projeto Especial que foi inscrito nos PAA da FS para os anos de 2011 e de 2012, e que se vai convocar sinteticamente nesta *repérage* tinha como objetivo principal continuar “a aprofundar novas formas de colaboração com Autarquias de todo o País, estabelecendo bem-sucedidas parcerias que

têm permitido o alargamento da rede de acesso e aproximação das populações locais à arte e à cultura” (Fundação de Serralves, 2010b:77).

Como já foi referido, a CMP é a única autarquia que, por natureza, tem o estatuto de fundadora da FS desde o ano de 1989. O início da realização, mais ou menos regular, de exposições itinerantes em território nacional concorreu para que a FS começasse a desenvolver uma espécie de parceria com as autarquias locais que foi evoluindo gradualmente com o passar dos anos e que foi sendo acompanhada por um reconhecimento generalizado junto da opinião pública da qualidade do trabalho desenvolvido pela FS. No início do século XXI, à medida que o impacto das atividades da FS foi aumentando, a título de exemplo refiram-se fenómenos mediáticos como o SeF, as solicitações por parte das autarquias à FS também foram crescendo.

No ano de 2006, a CMM tornou-se a 1ª a adquirir o estatuto de fundadora da FS e no final do ano de 2012 eram doze as autarquias que tinham assinado um protocolo de colaboração com a FS ao abrigo do qual se comprometiam a promover em conjunto “um projecto de promoção e divulgação cultural e ambiental tendo em vista a aproximação das populações às linguagens da produção cultural contemporânea e à sensibilização ambiental, bem como à importância da Inovação e Criatividade no desenvolvimento económico e social” (Câmara Municipal de Viana do Castelo, 2009:13). A título de curiosidade refira-se que no ano de 2009 a CMVC adquiriu o estatuto de fundadora da FS “mediante a atribuição de contrapartidas no valor de cem mil euros, pagáveis em três anos” (*Ibid.*).

A aquisição do estatuto de fundadores da FS por parte de alguns municípios portugueses, não tem sido, como já ficou nítido na convocação das exposições itinerantes organizadas pela FS que foi efetuada na apresentação do eixo da Criação Artística, sinónimo de consistência, consequência e aprofundamento de novas formas de relação entre a FS e algumas das autarquias fundadoras. No entanto é indiscutível que este pode constituir-se como um grupo privilegiado de parceiros da FS, sendo certo que, para tal acontecer, a aquisição do estatuto não pode ser encarada unicamente como a possibilidade que as autarquias passam a ter de inserirem na apresentação dos resultados da sua ação política a integração formal num “dos mais bem-sucedidos e consolidados projetos culturais do país, de uma singular projeção e reconhecimentos internacionais” (Fundação de Serralves, 2011c:93).

A parceria entre as autarquias fundadoras da FS e a FS tem, entre outros, o objetivo genérico de aproximar as populações locais à arte contemporânea, mas também deve, por um lado, contribuir para que a FS promova uma análise crítica sobre a sua ação através do olhar externo dos novos fundadores e, por outro, constituir uma oportunidade para o desenvolvimento de algumas competências específicas nos técnicos municipais, e eventualmente nos responsáveis políticos locais, para que

fiquem mais sensibilizados e esclarecidos sobre estas matérias, para que eles próprios se constituam como agentes ativos de mudança nesta aproximação artística. Tanto mais que, paralelamente às atividades dinamizadas nas autarquias fundadoras que são abertas ao público, de que as exposições itinerantes são o exemplo mais visível, os protocolos estabelecidos com a FS têm prevista a possibilidade de realização de ações de formação na área da arte contemporânea ou da gestão cultural destinadas os agentes locais. Saliente-se ainda que a aquisição do estatuto de fundadora da FS deveria estar integrada na estratégia municipal de desenvolvimento local, nomeadamente, nas políticas culturais municipais.

Sobre este último aspeto, relembra-se que no ano de 2008 a FS realizou “um curso destinado às Autarquias Locais, “O Mais ou o menos – o espaço público de cultura nas autarquias locais”, com a colaboração e apoio do Centro de Estudos e Formação Autárquica, que pretendeu contribuir para qualificar e abrir novas perspectivas nas políticas culturais dos municípios portugueses [..., no âmbito do qual estava previsto] ser editado um manual de boas práticas, designado por Carta de Serralves” (*Idem*, 2009a:12). Não obstante o alegado sucesso da iniciativa que é referido no R&C referente a esse ano, a verdade é que não foi concretizada a intenção de divulgar numa publicação as principais conclusões das doze sessões que decorreram nas instalações da FS entre abril e outubro de 2008.

O ano de 2008 foi aquele a partir do qual, de forma mais ou menos veemente, a FS começou a dinamizar regularmente um conjunto de ações de formação cujos destinatários principais são agentes da administração local: no ano de 2009 realizou-se a ação “Práticas Educativas em Museus” (*Idem*, 2010a:65); em fevereiro de 2010 a formação realizada pretendeu dar “a conhecer o papel fundamental que os serviços educativos das instituições culturais desempenham na sociedade actual” (*Idem*, 2011b:24); no R&C referente ao ano de 2011 foram inscritas quatro realizações no âmbito da parceria com as autarquias locais, no entanto algumas não foram exclusivas para os agentes da administração local uma vez que só a ação intitulada de “Gestão de Instituições Culturais – o caso de Serralves” (*Idem*, 2012a:213) é que não figura nos resultados dos outros eixos estratégicos da FS; e no ano de 2012, utilizando a mesma estratégia de apresentação de resultados que já foi evocada sobre o ano de 2011, percebe-se que das quatro ações alegadamente realizadas para este público, só a “formação “Uma Exposição de A a Z” [..., através da qual os] técnicos e responsáveis por instituições culturais das Autarquias [tiveram a oportunidade de] conhecerem a complexidade subjacente à realização de uma exposição” (*Idem*, 2013b:164), é que pode, eventualmente, ter sido exclusiva para o grupo alvo que poderá contribuir substantivamente para introduzir processos de melhoria na ação cultural das autarquias através do contacto com algumas das boas práticas implementadas na FS.

Assinala-se ainda que no PAA para o ano de 2011 a FS incluiu, no âmbito do 2º Projeto Especial que se decidiu convocar na janela-ecrã, uma referência ao Art@Biblio explicando que ele surgiu na sequência de uma estratégia da FS para combater o défice de “financiamento público nacional [...] para a realização dos diversos projectos que as autarquias se propõem realizar” (*Idem*, 2010b:77).

O último Projeto Especial que foi inscrito nos PAA da FS para os anos de 2011 e de 2012, e que se vai convocar sinteticamente nesta *repérage* estava “já previsto ocorrer em 2010, [mas] só em 2011 [...] é que foram] reunidas as condições para realizar um Estudo [...] que tinha como objetivo clarificar e quantificar] os impactos económicos provocados por Serralves” (*Ibidem*:79).

Não obstante o foco central do estudo de impacto da FS realizado no âmbito do projeto Improvisações/Colaborações ser a quantificação dos impactos da dimensão económica das atividades da FS, a realidade é que a análise efetuada foi mais abrangente pois, por exemplo, procurou efetuar uma breve análise comparativa do impacto económico da FS com algumas instituições congéneres internacionais, e contribuir para a produção de uma visão atualizada sobre o papel da FS “como geradora de benefícios não monetários” (Costa, J., 2013:185-221).

Tão importante como reunir dados científicos que permitiram concluir que “o impacto direto do conjunto de atividades relacionadas com Serralves, desencadeia, em média [e a nível nacional], efeitos multiplicadores de 3,4 para o Produto Interno Bruto, 3,8 para o emprego, 3,3 para as remunerações e, 3,4 para as receitas fiscais” (*Ibidem*:182) e “que atualmente Serralves represente, na região Norte, 32,4 milhões de euros do respetivo Produto Interno Bruto, 1036 de postos de trabalho em equivalente a tempo inteiro, 16,9 milhões de euros de remunerações e quase 1 milhão de euros de receitas fiscais” (*Ibidem*:183), o estudo apresenta um conjunto de evidências que são particularmente para a janela-ecrã tendo em consideração, nomeadamente, alguns dos aspetos que foram salientados ao longo da *repérage*.

A comparação sintética que foi efetuada com instituições internacionais pode ser útil para, no futuro, se efetuar uma análise mais profunda sobre os modelos de financiamento mais adequados e os resultados obtidos. Salienta-se que tendo em consideração os dados apresentados, só é relevante convocar agora o facto de, no ano de 2003, a FS, a sucursal espanhola do museu da Fundação Solomon R. Guggenheim e o Museu de Arte Contemporânea de Barcelona terem tido um total de receitas muito semelhante que oscilou entre os 7.172.122 EUR do museu em Bilbao e os 7.417.075 EUR do museu português. Com base nos dados inscritos no estudo, percebe-se que o museu de Bilbao conseguiu atrair mais de o dobro de visitantes do que Museu de Arte Contemporânea de Barcelona e mais do triplo do que a FS, sendo por isso possível constatar que o museu de Bilbao foi o que,

quantitativamente, melhor conseguiu potenciar os recursos disponíveis e as receitas correntes geradas por cada visitante, as quais ultrapassavam os 8 EUR. Tendo em consideração que, deste conjunto de três museus, só o Museu de Arte Contemporânea de Barcelona e o da FS é que recebem um subsídio público por visitante, sublinha-se ainda que, em 2003, apesar de a FS ter tido um subsídio público por visitante superior em cerca de 5% em relação ao Museu de Arte Contemporânea de Barcelona, e verdade é que conseguiu gerar receitas correntes por visitantes superiores em cerca de 34% em relação ao Museu de Arte Contemporânea de Barcelona.

No estudo de impacto são também apresentadas comparações com outras instituições internacionais, no entanto julga-se que o facto de os dados apresentados serem referentes a anos diferentes não permite, sem o devido enquadramento e contextualização, retirar conclusões fiáveis.

No que concerne ao papel da FS enquanto geradora de benefícios não monetários, no estudo é salientado o seu contributo “como entidade de dinamização das artes e da cultura, como entidade educativa, como agente de inclusão social, como entidade produtora de qualidade de vida na cidade do Porto, como elemento estruturador do espaço urbano onde se insere e o seu contributo ambiental, como fator de internacionalização da cidade do Porto” (*Ibidem*:187).

De entre as múltiplas evidências que são apresentadas no estudo para fundamentar a visão claramente positiva e abrangente do impacto da FS, considera-se importante sublinhar no âmbito da janela-ecrã o facto de, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, a FS representar cerca de “23% do total dos estudantes que a nível nacional visitaram museus de arte no ano de 2010” (*Ibidem*:198), sendo certo que a implementação do MACS num parque com as características do ParS pode ter concorrido substantivamente para esses resultados. Relembra-se que os dados recolhidos no âmbito do estudo, através do envio de um inquérito por correio eletrónico às escolas que integravam a base de dados da FS, revelaram que 85% dos inquiridos que responderam ao inquérito concordavam ou concordavam plenamente com a afirmação de que a FS promove o contacto dos alunos com a temática do ambiente, sendo que o número deste tipo de respostas desce para os 71% quando se trata da avaliação do papel da FS para a sensibilização dos alunos para a arte contemporânea, para os 67% quando a questão está relacionada com a capacidade da FS em proporcionar experiências únicas no domínio da arte contemporânea, e para os 57% quando se pede aos professores para indicarem se consideram que os alunos apreciaram a visita ao MACS (*cf.* Costa, J., 2013). Tendo em consideração os resultados neste item específico, sublinha-se que, independentemente da consistência do programa que está a ser desenvolvido pela direção do MACS e das particularidades do projeto arquitetónico, parece indiscutível que uma das mais valias da FS e o que concorre decisivamente para o sucesso que tem alcançado a nível nacional está intimamente relacionada com o contexto muito particular onde foi

implementado o MACS. Relembra-se a este respeito que, se na 1^a metade dos anos noventa a FS não tivesse defendido de forma veemente a localização do museu no ParS e a opção do então responsável pela SEC tivessem prevalecido, a história poderia ter sido bem diferente.

Porque a história da FS é o que é, e porque se considera que, no âmbito da janela-ecrã, ela já foi suficientemente analisada para, a partir dela, se contribuir para a produção de um olhar crítico e construtivo sobre as políticas culturais em Portugal, a *repérage*, que permitiu um 1^o confronto com a FS e a seleção dos locais para efetuar análises específicas, pode ser dada por concluída.

4.7. Um objeto científico composto e complexo!

A *repérage* efetuada à visão estratégica da FS no início da 2^a década do século XXI, que já vai longa, foi, como se poderia esperar, um processo complexo mas conduziu a um conhecimento profundo da FS e permitiu focar os aspetos que se consideraram mais pertinentes aprofundar na janela-ecrã.

No eixo da Criação Artística foi possível apreender a diversidade de atividades desenvolvidas pela FS, a complementaridade e transversalidade dos projetos desenvolvidos, mas também a tipologia de relações que a FS privilegia com um leque muito variado de instituições nacionais e internacionais, bem como a consistência e consequência de algumas dessas relações.

A *repérage* efetuada ao eixo intitulado de Ambiente, Ecologia e Paisagem, procurou sublinhar o papel da FS na sensibilização para as questões ambientais, para a produção de conhecimento na área e para a promoção do estreitamento da relação entre a arte e a natureza.

Como se julga que ficou nítido, o eixo relacionado com a Sensibilização e Formação de Públicos assume um papel de tal forma importante na ação da FS que poderia, *per si*, ser o ponto de partida para o estudo da instituição, tal como o que foi produzido em 2007 que pretendeu determinar o estado da Educação pela Arte em Portugal através do estudo da sua implementação nos estabelecimentos de ensino e no serviço educativo (*cf.* Cunha, M., 2007), uma vez que é um eixo transversal a toda a atividade desenvolvida. Procurou-se na abordagem efetuada na *repérage* assinalar aspetos particularmente relevantes na ação da FS neste setor. Relembra-se que, por exemplo, para além dos públicos habituais do serviço educativo, foi apresentado um conjunto de projetos que a FS desenvolveu no sentido de envolver nas suas atividades, por exemplo, artistas em formação, jovens carenciados, indivíduos portadores de algum tipo de incapacidade física ou mental e a população sénior. Na apresentação deste eixo estratégico também se convocaram alguns dos projetos que procuraram concorrer para a internacionalização da FS, bem como os estudos realizados aos públicos da FS.

O 4º eixo estratégico da FS – Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea – foi o momento adequado para sublinhar a evolução das atividades desenvolvidas na área de turismo cultural e a sua transformação gradual em turismo criativo.

No último eixo estratégico explícito da FS julga-se que, não obstante os estudos que as indústrias criativas têm sido alvo nos últimos anos e que concorreram para a definição das orientações estratégicas da FS para este campo de ação, ficou nítida a urgência da necessidade de se começar finalmente a olhar holisticamente para o setor, de modo a que haja consequência na ação.

Na apresentação do eixo estratégico implícito da FS convocaram-se alguns projetos muito diversos que poderiam concorrer para a produção de outros olhares sobre a instituição.

Tendo tudo isto em consideração, a análise que foi sendo efetuada aos dados recolhidos no âmbito da mini-série documental e que “rede fica bem em todos os discursos oficiais mas não passa de uma manipulação a que urge pôr fim” (Rodrigues, A., 2009:69), é chegado o momento para avançar com o *stop motion* que se produziu no âmbito da janela-ecrã e que procura apresentar uma análise crítica e construtiva sobre a consistência e consequência da criação e participação de e em redes culturais em Portugal no início da 2ª década do século XXI.

5. STOP MOTION: REDE NA JANELA

As redes constituem a nova morfologia das sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura (Castells, 2005:605).

Stop motion era uma das áreas mais quentes do cinema no início do século XXI. Sendo um processo demorado, repetitivo e que exige paciência, através desta técnica consegue-se dar vida a coisas inanimadas fazendo o antinatural. A sua principal vantagem reside no facto de parecer realmente diferente, incomum e, portanto, memorável (cf. Rodrigues, V., 2008). Esta técnica cinematográfica, cujas primeiras experiências remontam ao final do século XIX com obras como *The Humpty-Dumpty Circus* realizado por Albert Smith e Stuart Blackton, também tem sido utilizada, por exemplo, para criar efeitos especiais que permitam registar outro tipo de relações entre os seres vivos, seres sobrenaturais ou objetos, ou para potenciar e possibilitar olhares e reflexões especiais sobre o cotidiano, uma vez que, como com a técnica de *stop motion* o registo é efetuado imagem a imagem, “fazer um simples movimento de sorrir [...], requer um trabalho excepcional pois todo o movimento é planejado e preparado com precisão antes do próximo quadro ser capturado” (Ruas, 2012:¶1).

Julga-se que estes brevíssimos argumentos são mais que suficientes para justificar a pertinência da seleção desta técnica de movimento parado para a realização desta abordagem às redes culturais. Com este exercício pretende-se fazer uma reflexão sobre a realidade portuguesa das redes culturais no início da 2ª década do século XXI que contribua para que, em vez de se continuar a filmar quase em tempo real utilizando técnicas em que a câmara “captura vários quadros de uma vez” (*Ibid.*), se pare para olhar para o quadro anterior e se decida em consciência qual o próximo quadro a registar, não querendo utilizar as potencialidades desta técnica para a criação de falsas realidades. Refira-se que se qualifica este *stop motion* de exercício, na certeza de que, mais importante do que o produto final desta abordagem será a forma como os protagonistas, dos mais variados setores e com diferentes graus de responsabilidade, vão enfrentar o desafio de, juntando este e outros contributos, planear com rigor e precisão a próxima imagem.

Não obstante assumir o formato de exercício, o guião do presente *stop motion* foi elaborado de forma a permitir uma leitura e interpretação holística da temática abordada, mas também a possibilitar reflexões particulares sobre alguns dos quadros apresentados. Tem-se a consciência de que o ritmo da narrativa não é constante, de que em alguns dos momentos o encadeado dos quadros ou os *inserts* podem dificultar o diagnóstico dos cortes operados durante a montagem e causar a sensação de planos demasiado longos, e de que, em alguns dos objetos convocados, se pode ter a sensação de excesso de planos e de ângulos de registo de informação, ou seja de excesso de elementos fora de campo ou mesmo de contracampo. No entanto, pensa-se que o exercício que agora se apresenta, que se encontra dividido em três grandes sequências principais, pode ser um bom ponto de partida para, sem efeitos especiais, construir uma análise prospetiva sobre o futuro das redes culturais em Portugal.

Na 1ª sequência, faz-se uma aproximação ao conceito de rede: inicialmente a partir de autores como Manuel Castells, Manuel Maria Carrilho ou Augusto Santos Silva e de realidades como o processo de construção europeia ou a revolução tecnológica que se iniciou na 2ª metade do século XX; posteriormente a aproximação faz-se através da apresentação de dois exemplos de redes – as Redes Colaborativas de Elevado Desempenho e a AICE – que se consideram relevantes para a implementação de redes culturais em Portugal; e por último convocam-se algumas das conclusões do estudo Norte 2015 para sublinhar a importância do trabalho em rede nos diversos níveis de decisão e nos variados contextos e setores de atividade.

A 2ª sequência é dedicada exclusivamente à cultura de redes culturais em Portugal. Com recurso à argumentação de eminentes investigadores, académicos, políticos e agentes culturais nacionais – que também eles se inspiraram nos argumentos de eminentes investigadores, académicos, políticos e agentes culturais internacionais – procurou-se justificar a importância e urgência de aplicar consistente e consequentemente o conceito de rede ao setor cultural. No final da sequência são apresentados três exemplos de participação de entidades nacionais em redes internacionais – a União de Teatros da Europa, a Rede Internacional de Municípios pela Cultura e a House on Fire –, por, no início da 2ª década do século XXI, ainda se considerar fundamental sublinhar a importância e a raridade da consequência da internacionalização.

Na 3ª sequência avançam-se com exemplos práticos do que tem sido feito em Portugal desde 1974 para a criação de redes em território nacional. Para o efeito são apresentadas seis iniciativas criadas por iniciativa da administração central – a RNBP, a Rede de Bibliotecas Escolares, a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, a Rede Portuguesa de Arquivos, a RPM e a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica –, duas que têm como protagonistas a administração local – a Comum-RC e

a Artemrede – e duas que são dinamizadas por agentes privados – a Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) e a CultRede. Apesar de não se ter procurado analisar ao detalhe, nem em todas as dimensões, cada uma das quinze redes, ou iniciativas que se autodenominam de redes, a realidade é que se considera que os exemplos apresentados são suficientemente ilustrativos e diversificados no tempo, no espaço e nas áreas de atuação, podendo contribuir para a criação, no futuro, de uma imagem de redes culturais com futuro.

5.1. Uma aproximação ao conceito de rede

Para que a 1ª imagem apresentada, a de Castells (2005), não suscite equívocos, lembra-se que a rede, enquanto modelo de organização social, não é uma invenção da sociedade contemporânea e basta recuar às sociedades pré-modernas para se verificar que “do ponto de vista comunitário, a coesão estava garantida pelas redes formais (como as *guildas* ou as corporações) e pelas redes informais (comunitárias, de vizinhança, de entreatajuda)” (Rodrigues, E., 2010:195). No entanto, é indiscutível que a revolução tecnológica que se iniciou na década de sessenta do século XX provocou alterações significativas nos processos de comunicação, originando a 1ª ligação de quatro nós de uma rede denominada ARPANET e o surgimento, alguns anos mais tarde, da internet que conseguiu muito mais do que, “em caso de guerra nuclear, impedir a posse ou destruição do sistema norte-americano de comunicações pelos soviéticos” (Castells, 2005:7-8). E foi exatamente esse modelo de defesa descentralizado, gizado pelos Estados Unidos da América e composto atualmente por “milhares de redes de computadores autónomos com inúmeras formas de interligação, [... que esteve na] base de uma rede de comunicação horizontal global” (*Ibid.*) e que, associada à “crise económica do capitalismo [... e ao apogeu de alguns] movimentos socioculturais” (*Idem*, 2003b: 458), contribuiu de forma decisiva para fazer “surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede; uma nova economia, a economia informacional/global; e uma nova cultura, a virtualidade real” (*Ibid.*). Apesar de “ter contradições, conflitos e desafios de formas alternativas de organização social” (Castells, 2003b:476), a verdade é que “numa perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana” (*Idem*, 2005:614).

Como seria de esperar, neste início de século XXI, a forma de organização em rede tem tentado acompanhar a evolução dos tempos e adaptar-se de forma eficaz ao processo de mudança constante e acelerado que a globalização contemporânea potencia. Lembra-se a este respeito: que a globalização não pode, tal como a constituição de redes, ser considerada como um fenómeno recente, no entanto a realidade é que a palavra globalização só começou a ser usada de forma generalizada nos finais da década de oitenta do século XX; que este *mundo desvairado* que a globalização está a originar é um

momento histórico de transição ímpar que, pelas suas características, se sente um pouco por toda a parte (cf. Giddens, 2006); que a globalização, enquanto movimento económico, político, tecnológico e cultural, não tinha condições para acontecer antes porque, por exemplo e como já foi referido, os sistemas de comunicação existentes não o permitiam; e que os impactos da rede complexa de processos associados à globalização contemporânea são de tal forma impressionantes que fazem com que se multipliquem “as hibridações do global e do local, [...] a diversidade dos valores, a “guerra dos deuses” [... e] as reivindicações particularistas” (Lipovetsky & Serroy, 2010:23) que contribuem para que a uniformização globalitária e a fragmentação cultural caminhem a par (cf. Lipovetsky & Serroy, 2010), provocando o aparecimento constante de novos problemas e com eles de novos riscos de várias naturezas e ordem de grandeza. Convém também não esquecer que “o risco refere-se a perigos calculados em função de possibilidades futuras [... e que] uma das raízes da palavra «risco», no português original, levou à criação de outra palavra que também significa «ousar»” (Giddens, 2006:43).

Partindo então deste enquadramento de abertura, parece claro que a promoção de redes – formais ou informais e de escala local, regional, nacional ou transnacional – mais que um perigo, deve ser encarado por todos, neste início de século XXI, como uma oportunidade para ousar arriscar.

De forma muito genérica, pode afirmar-se que uma rede é “uma espécie de malha formada por um entrelaçado” (AA.VV, 2009:1355) de atores sociais que, num determinado contexto e em função de pelo menos um objetivo comum, conseguem comunicar eficazmente entre si e decidem aplicar parte dos seus recursos de forma a interagirem concertada e estruturadamente em prol do desenvolvimento de um plano, programa, projeto ou ação.

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

A implementação de uma rede depende de múltiplos fatores dos quais se salientam: a confiança nos parceiros da rede que permita a partilha de competências; a existência de uma liderança forte, de afinidade entre os integrantes e de um número mínimo de participantes que potenciem a massa crítica existente; a definição clara dos critérios de seleção dos membros e a formalização dos processos de

adesão; o estabelecimento de objetivos bem definidos com metas quantificáveis; capacidade financeira, infraestrutural e de gestão da rede; e disponibilidade para implementar processos de mudança de forma a implementar programas de melhoria continuada (*cf.* Carneiro *et al*, 2007).

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

Não obstante este último pressuposto, a realidade é que “a morfologia da rede é também uma fonte extraordinária de reorganização das relações de poder” (*Ibidem*:607) – “alguns dos nós assumem papéis privilegiados, enquanto outros assumem posições secundárias” (Carrilho, T., 2008:83).

A integração numa determinada rede pode provocar ou ser provocada pela tentativa de construção: de uma *identidade legitimadora*, quando os atores dominantes, os elos mais fortes, têm o “intuito de expandir e racionalizar a sua dominação sobre os actores sociais” (Castells, 2003a:4) mais fracos ou estes, por seu turno, pretendem, pelo menos teoricamente, reduzir a distância que os separa dos representantes do nível de desenvolvimento (cultural, económico, tecnológico, etc.) que desejam alcançar; de uma *identidade de resistência*, quando os “actores que se encontram em posições/condições desvalorizados e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação” (*Ibid.*) decidem formar uma comunidade de interesses e dão “origem a formas de resistência colectiva face a uma opressão que, de outra forma, não seria suportável” (Castells, 2003a:6); ou de uma *identidade de projeto* que, “servindo-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance” (*Ibidem*:5), pode ter a capacidade “de reconstruir uma nova sociedade civil e, enfim, um novo estado” (*Ibidem*:436).

Sobre o poder das redes e as relações de poder que se estabelecem inevitavelmente com a adesão, ou não, a uma rede, sublinha-se ainda e só a título de exemplo: que no início da 2ª década do século XXI, a Primavera Árabe na Tunísia foi organizada internamente e difundida para o mundo com o recurso aos telemóveis e às redes sociais da internet, no entanto é importante não esquecer que, tal como James Curran sublinhou numa conferência que proferiu na Universidade Católica Portuguesa, “a Internet acabou por dar alguma força à questão, mostrando ao mundo rico o que se estava a passar lá” (Barroso, R., 2012:¶2) mas as condições internas “como o desemprego, as falhas no sector da educação, as rivalidades tribais, o sistema económico, etc.” (*Ibid.*) é que originaram as condições para que a mudança se operasse, ou seja, não foi a rede horizontal de comunicação global que, por si só,

teve poder para mudar a situação dos tunisinos, foram os membros dessa rede que desejaram a mudança e viram “na Internet o melhor difusor da mensagem” (*Ibid.*); e que o processo de construção da UE, que se iniciou no final da 1ª metade do século XX, também pode, em última instância, ser considerado como uma tentativa de criação de um “estado em rede” (Castells, 2003b:424) que de alguma forma pudesse contribuir para o equilíbrio de forças da meta-rede mundial, para que esta se transformasse cada vez mais “numa estrutura policêntrica, impedindo a existência de qualquer superpotência hegemónica” (*Ibid.*).

Quanto ao funcionamento em rede e às relações de poder que se estabelecem no seio das redes, convocam-se ainda três aspetos relacionados com a UE que se consideram particularmente pertinentes. Por um lado, porque atualmente se observa, novamente, um período de grande instabilidade no processo de construção europeia que ainda está em curso. E, por outro, porque essa instabilidade pode influenciar em muito a constituição de redes, culturais ou de outra natureza, em Portugal, uma vez que, não raras vezes, a constituição de redes formais é efetuada ao abrigo de fundos comunitários.

O 1º aspeto está relacionado com os processos de alargamento que a atual UE foi sendo alvo ao longo de mais de meio século. Se é inegável que, depois de levantadas as resistências iniciais ao alargamento a outros países europeus, a disponibilidade das comunidades europeias para acolher novos estados membros se tem mantido ativa desde a década de setenta do século XX, também é verdade que os impactos que os seis alargamentos que ocorreram até 2007 tiveram no seio da UE foram também eles muito diversos.

Com os constantes alargamentos, a UE parece “um estaleiro em obras” (Herzog, 2003:22), sendo por isso importante perceber: o “que queremos nós fazer em conjunto?” (*Ibidem*:9) e “por que razão é tão difícil construir a Europa como força política capaz de objectivos claros” (*Ibid.*)? Estas questões, para as quais a janela-ecrã não vai procurar respostas, são tanto mais importantes quanto a construção europeia está, cada vez mais, a operar-se sem se ter grande tempo para pensar calmamente nas opções a tomar, levando a que, não raras vezes, a Europa seja comparada a uma “bicicleta que, parada, conduz à queda do ciclista, [... obrigando por isso a] uma permanente fuga para a frente dos problemas” (Casaca, 2004:160). Apesar de tudo, de todos os problemas e de todas as contradições, “o processo de alargamento da União Europeia entrou numa nova fase” (Comissão Europeia, 2011:2). Mais do que a adesão de grandes ou desenvolvidas economias que poderiam contribuir positivamente para o crescimento e desenvolvimento económico da UE como um todo – que foi o que aconteceu no alargamento de 1973; mais do que a adesão de países que poderiam permitir alargar significativamente o poder de influência da UE através das relações privilegiadas que os novos

países mantinham, por exemplo, com a África, a América Latina ou o Brasil – que foi o que aconteceu no alargamento de 1986, os últimos alargamentos e os processos de alargamento que estavam em curso no ano 2013 visavam, se calhar, reforçar o entendimento de que o alargamento da UE é uma forma de “alargamento da sua zona de paz, de estabilidade, de democracia e de prosperidade” (*Ibidem*:25). Esta opção, deliberada ou não, implica, se calhar mais do que nunca, um processo de alargamento credível e rigoroso, de forma a otimizar o “poder de transformação da UE” (*Ibid.*) contribuindo para o desenvolvimento económico e social dos novos estados membros, nem que isso implique um ligeiro abrandamento do crescimento económico da UE como um todo.

O alargamento cada vez maior a países com economias mais frágeis tem provocado constrangimentos no desenvolvimento global da UE e o aparecimento de vozes dissonantes sobre as estratégias a seguir que, genericamente, podem ser as seguintes: 1) abrandar a velocidade e utilizar um comboio regional que vai, forçosamente, parar nas diferentes estações e apeadeiros e esperar que os membros entrem e se instalem convenientemente; 2) continuar a utilizar transportes de alta velocidade, nem que isso implique que, inevitavelmente, alguns fiquem nas plataformas a ver passar o comboio do desenvolvimento; 3) sublinhar consistentemente que a UE anda a várias velocidades e que essa realidade não deve ser encarada como uma ameaça ao desenvolvimento coletivo.

Independentemente da estratégia, relembra-se que a UE é uma grande rede de estados membros e, por conseguinte, são os elos mais fortes espalhados na rede que permitem dar sustentabilidade ao todo e por vezes esses elos mais fortes têm que dar espaço, tempo e condições para que os elos mais fracos, que eles aceitaram unanimemente integrar na sua rede, se tornem um pouco mais fortes.

O 2º aspeto que se convoca está relacionado com o facto do funcionamento e da estrutura organizacional da UE ter sofrido alterações profundas em consequência, nomeadamente, dos sucessivos alargamentos a que foi sendo sujeita. Deste modo, a UE foi dotada “de um quadro institucional que visa promover os seus valores, prosseguir os seus objectivos, servir os seus interesses, os dos seus cidadãos e os dos Estados-Membros, bem como assegurar a coerência, a eficácia e a continuidade das suas políticas e das suas acções” (Jornal Oficial da União Europeia C 83, 2010:22). Por isso e para isso, as sete instituições que figuram no parágrafo um do artigo 13º do Tratado de Lisboa, que entrou em vigor em dezembro de 2009, têm as suas atribuições claramente definidas e “mantêm entre si uma cooperação leal” (*Ibid.*).

A conjugação de esforços é tal que há uma característica particular do trabalho desenvolvido em rede dentro da UE que faz com que três destas instituições sejam referidas comumente como o *triângulo institucional* da UE uma vez que, no âmbito do processo legislativo ordinário, “a Comissão

propõe e [...] o Conselho dispõe [...] em co-decisão com o Parlamento Europeu” (Quermonne, 2004:70). É este aspeto que se pretende destacar aqui pois permite perceber, por um lado, como o funcionamento de uma rede se deve ir adaptando às novas realidades, nomeadamente fruto da adesão de novos membros, sem que isso signifique que sejam as redes que se devam adaptar aos novos membros ou candidatos à adesão (*cf.* Valério, 2010), e, por outro, que o trabalho em rede dentro de uma rede deve ser fomentado também pelas regras de funcionamento interno da própria rede.

O último aspeto que se vai salientar sobre o funcionamento em rede e as relações de poder que se estabelecem no seio da UE está relacionado com a importância do eixo franco-alemão, uma vez que ele esteve no centro das preocupações que levaram à criação em 1951 de uma organização “cujas decisões unam a França, a Alemanha e os países que venham a aderir” (Campos & Sobrinho, 2005:24), e que, sessenta anos depois, continuava, ou estava de novo, ativo nesta rede de vinte e sete países. No final da 1ª década do século XXI, com o agudizar de crise económica que se alastrou à zona Euro, os responsáveis políticos da Alemanha e da França tentaram concertar estratégias de forma a transformar o peso da sua herança histórica – por serem dois dos seis países fundadores da Comunidade Económica do Carvão e do Aço e duas das maiores economias da UE – em poder efetivo, ou pelo menos em poder de influência, de forma a encontrarem a dois, ou com a participação de um grupo muito restrito de membros, as soluções que teoricamente lhes eram mais favoráveis para resolver os problemas da zona Euro e que inevitavelmente afetavam, direta ou indiretamente, os vinte e sete Estados-Membros da UE. No entanto é importante não esquecer que, no início da 2ª década do século XXI, a Europa se encontrava “num ponto de viragem da sua História. [E] só conseguiremos vencer os desafios que temos pela frente se todos [...] soubermos reunir forças em prol de um novo propósito comum” (Márquez *et al.*, 2010:3), ou seja, se for privilegiado o trabalho verdadeiramente em rede dentro desta rede transnacional. Torna-se por isso importante sublinhar, a partir desta prática que em tanto pode influenciar a vida dos portugueses, que no seio de uma rede, o diálogo e a tomada de decisões devem ser efetuados de forma horizontal, dando voz aos membros com menos peso institucional ou com estruturas (económicas e sociais) mais débeis, minimizando ou anulando todas as tentativas de uma afirmação do poder vertical que, não raras vezes, pode ter a tentação de não permitir sequer que os elos mais fracos consigam ser ouvidos de forma consequente nos principais fóruns de discussão e decisão.

Apresentados que estão os primeiros quadros desta aproximação muito genérica ao conceito de rede seguem-se, antes de se avançar para a sequência onde serão abordadas as redes culturais que por razões óbvias vão ter um tratamento mais profundo, mais dois brevíssimos planos sobre as Redes

Colaborativas de Elevado Desempenho e a AICE que poderão ser dois bons exemplos a ter em conta no estudo das redes culturais em Portugal.

5.1.1. Colaborar para evoluir

Independentemente da natureza de uma rede, realça-se que tão ou mais importante que a criação ou a integração numa rede, é a capacidade dos seus membros em potenciar os benefícios, preferencialmente coletivos, obtidos no seio e a partir dessa estrutura organizacional.

A aplicação do conceito de rede ao contexto empresarial em Portugal é uma prática que já está incorporada desde há muito em algumas organizações, no entanto observa-se que “o conceito de rede inter-organizacional necessita de ser difundido e operacionalizado nas PME’s de uma forma mais estruturada e diferenciada [...], que] é necessário que se verifique um aumento de qualidade nas formas de interação [... e que os intervenientes] compreendam e conheçam a cada momento qual o “estado de saúde” das redes em que participam e quais os reais benefícios que retiram dessa participação” (Carneiro *et al.*, 2007:3). Assim torna-se fundamental que na constituição ou adesão a uma rede não sejam descurados aspetos relativos a “um auto-diagnóstico sintético [...] no que se refere à sua participação ou intenção de participação em redes” (*Ibidem*:96) e a uma avaliação, qualitativa e quantitativa, do desempenho da rede como um todo e dos seus membros *per si*.

Um estudo realizado em 2007 pelo Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto, sobre as Redes Colaborativas de Elevado Desempenho da região Norte de Portugal, é particularmente interessante, nomeadamente porque apresenta um levantamento sobre as principais dificuldades sentidas na participação em redes, o que pode constituir uma ferramenta muito útil para todos aqueles que queiram aprofundar e otimizar o trabalho em rede, e porque apresenta uma metodologia de avaliação de desempenho das redes inter-organizacionais que poderá ser aplicada não só na criação e gestão de redes colaborativas empresariais que se baseiam “fundamentalmente em processos colaborativos mediados por tecnologias de informação” (*Ibidem*:4), mas também como ponto de partida para a criação e gestão de redes de outra natureza, como as culturais.

Quanto às dificuldades sentidas na participação em redes, salienta-se que, por um lado, a criação de um clima de confiança dentro da rede, a identificação das organizações com as competências mais adequadas para a integração numa determinada rede e a gestão dos processos de mudança e de colaboração que permitam, nomeadamente, a distribuição equitativa de oportunidades potenciadas pela rede e a identificação de um líder da rede, são alguns dos aspetos que mais frequentemente foram apontados no âmbito do estudo do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do

Porto, e, por outro lado, que a distância geográfica foi uma das dificuldades menos evocadas (*cf. Carneiro et al., 2007*).

A metodologia proposta no âmbito do estudo do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto apresenta três cenários – participação numa rede, criação de uma rede e avaliação de uma rede – e divide-se em quatro fases que são muito semelhantes sofrendo apenas alguns ajustes para cada um dos três cenários.

A 1ª fase é composta por dois momentos, sendo que o 1º só é aplicável aos dois primeiros cenários – começa-se por identificar os benefícios pretendidos ou as motivações que levam uma instituição a integrar ou a promover a criação de uma rede, para posteriormente se selecionar a tipologia de rede a integrar, a criar ou a avaliar. A 2ª fase centra-se nos fatores de sucesso, sendo que no 1º cenário se deve dar especial atenção à enumeração dos fatores individuais, no 2º cenário à enumeração dos fatores coletivos e no 3º cenário à verificação dos fatores individuais e coletivos. A 3ª e a 4ª fases são idênticas para os três cenários e passam, respetivamente, pela enumeração dos critérios de avaliação de desempenho e definição dos respetivos indicadores, e pela especificação das tecnologias colaborativas mais adequadas para a integração, criação ou avaliação da rede.

Saliente-se ainda que, segundo o estudo do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto, para que no futuro o desenvolvimento de Redes Colaborativas de Elevado Desempenho sejam bem sucedidas, torna-se fundamental: a promoção de contextos criativos de colaboração que fomentem, nomeadamente, a formação em colaboração e a avaliação de desempenho; a motivação de organizações âncora para integrarem este tipo de redes de forma a potenciarem o desenvolvimento de projetos de sucesso que se tornem exemplos de boas práticas a seguir, através de uma ampla divulgação dos resultados obtidos; a alocação de recursos financeiros para a criação de redes assentes em plataformas tecnológicas compatíveis para facilitar a comunicação intra-rede e inter-redes; e o levantamento exaustivo das redes a nível local, regional, nacional e internacional, que já estão implementadas no sentido de promover cada vez mais a integração numa rede de redes (*cf. Carneiro et al., 2007*).

Sobre a promoção de uma rede de redes, sublinha-se que esta também deve passar, por exemplo, pela aplicação, efetiva e consequente, do conceito de rede às cidades e por colocar as cidades em redes de cidades. Este aspeto é particularmente importante num momento em que “é preciso fazer das nossas cidades algo politicamente criativo e cultural e socialmente sustentável” (Fortuna, 2002:141), tanto mais que os impactos, nem sempre positivos, da globalização estão a fazer-se sentir cada vez mais e de diferentes formas na vida das cidades contemporâneas, fazendo com que “a

cidade como lugar de realização humana, e, acima de tudo, como centralidade simbólica, [... pareça ser] uma fórmula do passado” (Guerra, 2003:76). Por um lado, porque as novas metrópoles da internacionalização estão muitas vezes organizadas em espaços maiores, além da própria cidade e constituem algumas regiões metropolitanas (*cf.* Rochefort, 2002) e, por outro, porque a “precariedade das condições de vida urbana oferecidas pelas cidades e grandes metrópoles de hoje [é cada vez maior, levando a crer] que, ao longo das próximas décadas, se torna absolutamente inevitável construir não apenas *mais* cidade, mas também *melhor* cidade” (Fortuna, 2002:123).

Convém ainda não esquecer que “as cidades são por excelência os locais onde aterram todos os dilemas e contradições geradas a nível mundial” (Carmo, 2006:¶1) e que “a importância da participação nos circuitos e redes internacionais resulta também da progressiva tomada de consciência de que a competitividade [...] não depende apenas dos recursos materiais e imateriais de cada uma delas [cidades e regiões] mas antes dos circuitos, redes e figuras de cooperação transnacionais em que estão envolvidas” (Xavier, B., 2000:5).

5.1.2. A cidade em rede

A cidade deve, cada vez mais, ser vista como um “território de um vasto e complexo conjunto de relações, entre residentes ou visitantes, entre espaços de habitação, lazer ou trabalho, entre as diferentes comunidades profissionais, artísticas, políticas ou outras que a constituem, entre o espaço da cidade e espaço envolvente, entre a cidade e outras cidades” (Simões, 2011:91). A crescente importância das cidades como motores do crescimento económico e centros de cultura, conhecimento e aprendizagem, tem sido acompanhada pela urbanização da pobreza, a migração e a violência, e, por isso, torna-se fundamental operar mudanças profundas no estilo e abordagem à governança urbana, de forma a, efetivamente, combater a enorme exclusão social que tem sido produzida (*cf.* Brown & Kristiansen, 2009).

Tal como a globalização e a organização social em rede, o estabelecimento de redes, mais ou menos complexas e intensas, de cooperação intermunicipal também não são uma invenção da contemporaneidade – a título de exemplo lembra-se que as geminações entre cidades são “um produto do contexto europeu do pós-guerra, altura em que os parceiros envolvidos estavam preocupados com a sua reconstrução infraestrutural, económica e social” (Xavier, 2000:9) –, no entanto é indiscutível que foi “a partir da década de 80 do século XX, [que] assistimos ao proliferar de organizações e redes de cidades” (Simões, 2011:28).

De entre as múltiplas redes de cidades que, com escalas, objetivos e condições de adesão diversas, têm surgido nos últimos anos, vai fazer-se um plano aproximado, como já foi referido, à AICE,

uma “rede internacional de cidades apostada em pôr em prática e monitorizar, de modo partilhado, práticas, planos, projectos e programas de acção em benefício da sustentabilidade sócio-cultural e da moderna cidadania [...], e que, por isso, se constitui como] um projecto de enorme alcance civilizacional, porquanto se projecta não apenas na nossa vida urbana contemporânea, mas igualmente no nosso futuro urbano” (Fortuna, 2011:6).

A AICE surgiu em 1990 no âmbito do processo de renovação e regeneração promovido pelo município de Barcelona durante “a preparação da cidade para a recepção aos Jogos Olímpicos de 1992” (Simões, 2011:37). Para além da vertente iminente desportiva que um evento desta natureza naturalmente tem, os responsáveis políticos da capital da Catalunha aproveitaram a oportunidade para criar todo um programa que fosse capaz de envolver as pessoas, para restaurar o legítimo orgulho de serem cidadãos e construir um consenso entre os diferentes atores sociais (*cf.* Maragall, 2008), mas também que fosse capaz de “construir um espaço de partilha de soluções a esta escala, fomentando, ao mesmo tempo, a sua própria projecção internacional e afirmação como metrópole liderante europeia” (Simões, 2011:92).

No âmbito do repto lançado pela 2^a maior cidade espanhola, as sessenta e três cidades de vinte e um países representados no Congresso Internacional de Cidades Educadoras, realizado em Barcelona em 1990, compilaram num documento os princípios básicos para a promoção do impulso educativo das cidades (*cf.* Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, 2004) – Lisboa e Porto foram duas das cidades que responderam positivamente ao desafio lançado pelos responsáveis políticos de Barcelona e, em julho de 2013, o número de associados da AICE já ultrapassava os quatrocentos municípios de trinta e cinco países.

A versão mais atualizada da Carta das Cidades Educadoras – documento que tem que ser subscrito por todos os municípios democraticamente eleitos que pretendam ser associados da AICE – partiu de algumas premissas que nortearam a definição dos princípios orientadores da ação dos seus membros, das quais se salienta: o facto de hoje, mais do que nunca, a cidade, grande ou pequena, ter inúmeras oportunidades de educação, mas também ter forças de inércia deseducadoras (*Ibid.*) e de caber à cidade, como um todo e em 1^o lugar, o papel de articular e dinamizar eficazmente todos os seus recursos (públicos, privados, económicos, sociais, culturais, etc.) para potenciar ao máximo os seus fatores educadores e contrariar as inércias deseducadoras; o facto de a cidade não poder ser vista isolada e autonomamente do contexto regional, nacional e internacional em que se insere e isso levar a que a cidade deva fomentar o diálogo constante e construtivo com outras cidades com a finalidade de aprender, trocar, partilhar e, assim, enriquecer a vida dos seus habitantes (*Ibid.*); e o facto de, sem perder os seus aspetos distintivos e respeitando sempre a diversidade cultural, as

idades e as pessoas deverem ser capazes de se adaptar para participar crítica e ativamente nos desafios e possibilidades da globalização e para intervir na complexidade do global partir da escala local (*Ibid.*).

E foi a partir destas proposições que foram definidos três conjuntos de princípios que as cidades que se querem educadoras devem respeitar: 1) *o direito à cidade educadora*, que parte de uma visão holística da educação que integra as vertentes formal, não formal e informal, onde a cidade é encarada como meio, agente e conteúdo educativo (*cf.* Simões, 2011) e que se inspira também em questões relacionadas com o conceito de *direito à cidade*, que no fundo deve ser encarado como um veículo para a mudança urbana, em que todos os residentes são cidadãos urbanos, que cria um espaço em que os cidadãos podem definir suas necessidades, sendo que, para se ter uma cidadania substantiva, os cidadãos devem reivindicar os seus direitos de participação, mas permitir que outros tenham os mesmos direitos (*cf.* Brown & Kristiansen, 2009); 2) *o compromisso da cidade*, que integra questões relacionadas com a preservação da identidade cultural da cidade e com o papel que o poder local pode e deve ter na promoção de uma cidade educadora; 3) *ao serviço integral das pessoas*, onde o indivíduo está no centro das preocupações e das ações dos diferentes intervenientes no processo de construção individual e coletiva de uma cidade educadora, fazendo com que os diferentes atores que compõem uma cidade não sejam excluídos ou não se excluam e integrem a rede local “para oferecer, diariamente e ao longo da vida, oportunidades de aprendizagem e formação para todos os seus cidadãos, numa tentativa de aproximação dos cidadãos ao seu território” (Simões, 2011:92).

Ao longo de mais de vinte anos de existência, a AICE tem adaptado a sua ação à evolução dos tempos, observando-se uma “transição de uma abordagem mais centrada na escola e nas políticas urbanas dirigidas para os mais jovens, para uma concepção de cidade educadora como respeitante a um conceito mais amplo, transversal às diferentes temáticas da gestão das cidades e com projectos para todas as gerações” (*Ibidem*:61). Não obstante estas adaptações e o facto de, segundo alguns dos intervenientes diretos nesta organização, a AICE permitir um maior protagonismo internacional dos municípios aderentes, uma ampliação dos contextos educadores na cidade, uma diversidade cultural intra-rede muito rica e uma afirmação do poder local como motor de mudança (*cf.* Simões, 2011), a verdade é que são vários os aspetos a melhorar para maximizar as potencialidades da AICE. A este respeito importa sublinhar: que algumas das adesões ocorrem por motivações eleitorais e sem intenção concreta de mudança; que a organização municipal provoca frequentemente dificuldades no trabalho em rede dentro dos próprios municípios; que as ferramentas criadas para permitir e facilitar a comunicação à distância entre os associados da AICE são subutilizadas; e que ainda há um défice de

formação disponibilizada aos diferentes atores que compõem a cidade, de forma a transformar a cidade educadora numa realidade concretizável e consequente (*ibid.*).

A nível organizacional, para além da Carta das Cidades Educadoras que expressa o compromisso das cidades que a assinaram com todos os valores e princípios que nela foram inscritos (*cf.* Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, 2004) e que por isso deve ser o ponto de partida para a ação dos municípios que se querem educadores, a AICE dispõe genericamente de três órgãos de gestão a nível macro, a assembleia geral, o comité executivo e o secretariado. Com o objetivo de promover o encontro entre os associados, a AICE promove bianualmente um congresso internacional organizado por uma das cidades educadoras em torno de um tema central aprovado pelo comité executivo.

Tendo em consideração o elevado número de associados bem com a diversidade de escala e abrangência geográfica, em 2013 já existiam três delegações descentralizadas da AICE – a da América Latina, a da Europa Central e a da Ásia e Pacífico – e cinco redes territoriais de âmbito nacional – Brasil, Espanha, França, Itália e Portugal. Paralelamente a estas delegações e redes territoriais existiam também três redes temáticas – Primeira Infância, TIC e Transição Trabalho/Emprego – que foram criadas para facilitar a “discussão e partilha de experiências de um determinado tema” (Simões, 2011:50).

Por razões óbvias, a internet é um instrumento de trabalho fundamental para uma rede como a AICE. A aposta na criação de uma plataforma virtual que concentra um conjunto significativo de informação e documentação sobre o trabalho desenvolvido pela AICE e pelos seus associados é observada com naturalidade. No espaço da internet da AICE salienta-se o Banco Internacional de Documentos de Cidades Educadoras, que é de livre acesso e que compila documentos produzidos pelas mais variadas instituições e que podem ser muito úteis para todos os que queiram contribuir, de alguma forma, para que a sua cidade seja mais educadora. Para divulgar as suas atividades, bem como um conjunto de boas práticas dos seus associados, a AICE publica quadrimestralmente um boletim informativo que é disponibilizado digitalmente e em versão impressa. De realçar ainda que, uma análise superficial da documentação disponibilizada na página da internet da organização, nomeadamente a incluída no Banco Internacional de Documentos de Cidades Educadoras no final do 1º semestre de 2013, permite concluir que, provavelmente, as redes temáticas têm uma dinâmica muito menor que as delegações e as redes territoriais, uma vez que o volume de documentação produzida pelas primeiras é residual quando comparado com a produção das segundas e terceiras.

Como já foi referido, Portugal marcou presença no ato fundador da AICE em 1990 com os municípios de Lisboa e do Porto. No entanto, apesar deste ímpeto inicial, ao longo dos primeiros vinte

anos de existência, a AICE só conseguiu atrair cerca de quarenta municípios portugueses, sendo que três deles – Setúbal, Seixal e Vila Nova de Gaia – decidiram, por motivos diversos, solicitar posteriormente a sua saída da AICE.

Salienta-se que a fraca adesão portuguesa a esta rede de cooperação transnacional pode ser justificada, nomeadamente, por questões relacionadas com a política interna e de gestão dos municípios que, não raras vezes, possuem um “défice de recursos técnicos e humanos qualificados [... e] horizontes limitados da sua (auto)avaliação e da avaliação que faz[em] do mundo” (Fortuna, 2011:7). Julga-se que a pouca adesão portuguesa não deverá estar relacionada com questões financeiras uma vez que a cota de adesão a pagar anualmente à AICE, em 2013, pelas cidades dos países do grupo de Portugal, ou seja, cujo PIB *per capita* é superior a 10.000 dólares, variavam entre os 220 EUR para cidades com menos de 50.000 habitantes e os 3.300 EUR para cidades com mais de 5.000.000 de habitantes – tendo em consideração os dados do recenseamento geral da população realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (2011), observa-se que cerca de 80% das cidades portuguesas poderia aderir à AICE pagando a cota anual mínima e que só havia duas cidades portuguesas a pagar cotas superiores a 1.000 EUR – Sintra 1.100 EUR e Lisboa 1.650 EUR.

O processo de adesão portuguesa à AICE pode claramente dividir-se em dois momentos. Na década de noventa do século XX o nível de adesão foi muito baixo, mas a realização em 2000, em Lisboa, do VI Congresso Internacional da AICE parece ter contribuído para o aumento muito significativo da dinâmica das cidades portuguesas em torno desta forma de encarar a cidade. O ano de 2005 foi também um marco importante para a dinâmica que foi sendo criada pelos membros portugueses da AICE fazendo com que a partir dessa altura a adesão de novos associados portugueses começasse a ter um crescimento muito significativo que, como é lógico, também foi potenciado pela criação, nesse ano, da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras com o intuito de contribuir para a difusão do conceito de cidade educadora e para que os “Municípios Portugueses incorporem esta filosofia de intervenção nas suas políticas, envolvendo e articulando transversalmente as intervenções das várias entidades e instituições que interagem nas cidades, procurando um trabalho educador a nível municipal e mais amplamente ainda, a nível nacional e internacional, colaborando e participando nos trabalhos e eventos organizados” (Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, 2011a:2).

Sublinhe-se ainda e a título de exemplo que, no que diz respeito às adesões portuguesas à AICE que ocorrerem ao longo dos últimos anos, também se considera significativo que das nove cidades que aderiram em 2011, só duas – Câmara de Lobos e Torres Vedras – é que não tinham municípios vizinhos que já faziam parte da AICE. Este facto pode ser um indicador importante de que,

provavelmente neste caso específico, a proximidade geográfica pode estar a ser um dos fatores que está a ser tido em conta na estratégia de alargamento desta rede. Outro aspeto que também parece interessante sublinhar está relacionado com o facto de a esmagadora maioria das cidades portuguesas que integram a AICE estar localizada “numa faixa litoral que vai desde a Região Norte ao Algarve, verificando-se uma expressiva concentração nas envolventes metropolitanas de Lisboa e Porto” (Simões, 2011:67).

Apesar de tudo, nomeadamente a pertinência e as vantagens já mencionadas da promoção do trabalho em rede intracidade e intercidades, a verdade é que até final do 1º semestre de 2013 só cerca de 15% dos municípios portugueses é que tinham visto na AICE uma oportunidade para impulsionar o aprofundamento do conceito de cidade educadora e suas aplicações práticas nas políticas das cidades, por meio de intercâmbios, encontros, projectos conjuntos, congressos e todas as atividades e iniciativas que contribuam para fortalecer os laços entre as cidades parceiras (*cf.* Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, *s.d.*).

Enquanto membro da rede de redes que integram a AICE, a Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras tem na Carta das Cidades Educadoras a base dos princípios orientadores da sua ação e no modelo de funcionamento da AICE a inspiração para a sua organização e regimento interno.

A coordenação de todas as atividades da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras é efetuada por uma comissão de coordenação que é composta por sete municípios portugueses membros da AICE e cujo mandato é válido por dois anos. Realça-se que a eleição dos membros da comissão assume contornos particulares que são dignos de registo. A eleição não é efetuada sob forma de uma lista única com um plano de intenções e de atividades do coletivo que se submete a votos, mas antes através da apresentação, a título individual por cada um dos municípios que pretender integrar a comissão, das razões para a candidatura. Depois do ato da votação, que ocorre durante o Encontro Nacional da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, aos cinco municípios mais votados junta-se o representante português no comité executivo da AICE e o município português responsável pela organização do Congresso Nacional das Cidades Educadoras. E é desta forma que é constituída a equipa que deverá elaborar um plano de atividades para dois anos com o objetivo de “dinamizar a Rede Portuguesa, através da divulgação e debate da Carta das Cidades Educadoras, bem como fomentar novas adesões” (Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, 2011b:2). Refira-se que este ato de eleição é plenamente democrático, no entanto pode conduzir a alguns problemas práticos na gestão corrente da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, uma vez que a comissão de coordenação pode ser composta por municípios que, apesar de pertencerem à mesma

rede, podem ter formas de entendimento muito distintas da amplitude e da operacionalização das competências da comissão e do próprio conceito de cidade educadora.

No âmbito das suas competências, e para atingir os seus objetivos, a comissão de coordenação da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras promove: encontros temáticos, cuja temática e periodicidade é definida pela comissão; dois encontros anuais abertos a todos os membros da rede e a membros externos que podem participar na qualidade de observadores; um congresso nacional com periodicidade bienal cujo ano de realização intercala com o congresso internacional da AICE; e a divulgação do trabalho desenvolvido pela rede através da página na internet da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras que foi criada a partir da página da AICE, da rede social *facebook*, de uma *newsletter* digital mensal, de um boletim trimestral em formato digital e impresso, do envio de documentos com boas práticas portuguesas para o Banco Internacional de Documentos de Cidades Educadoras da AICE e da publicação de um desdobrável anual onde se “explicita os objectivos da Rede Territorial Portuguesa, sua organização, actividades e processo de adesão” (Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, 2011c:3).

Não sendo este o espaço adequado para efetuar uma análise mais profunda sobre a Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, não pode deixar de se assinalar com satisfação que, pelos documentos disponíveis nas páginas da Internet da AICE e da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, se percebe que há uma intenção de fazer um trabalho consequente no seio da rede e de disseminar o conceito de cidade educadora. Este aspeto é particularmente importante, não só pelo impacto que pode ter no trabalho desenvolvido ou a desenvolver pelas redes culturais existentes ou a criar, mas também pelo impacto que deveria ter no modelo de funcionamento das próprias redes culturais.

A preocupação da AICE e da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras é tal, que foram criados instrumentos de trabalho muito objetivos que permitem, por exemplo, que todos conheçam claramente os critérios editoriais do boletim trimestral, ou que todos saibam quem é responsável pela atualização de informação na rede social *facebook*. No entanto, salienta-se que mais que a promoção de projetos intra-rede, se constata que a aposta passa muito pela partilha generalizada de projetos que são considerados pelos promotores como boas práticas realizadas intracidade. A título de curiosidade sublinha-se que no 17º Boletim da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras referente ao 3º trimestre de 2011, 81% da publicação foram destinados à divulgação de boas práticas dos associados, mas não se conseguiu detetar em nenhuma das trinta e nove boas práticas apresentadas alguma que fosse promovida fruto do trabalho em rede entre os associados da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras. Não obstante esta constatação poder ser fruto do acaso, a verdade é que, se ela

fosse uma prática generalizada, poderia levar a concluir que o potencial da AICE não estava a ser maximizado pois, apesar do trabalho em rede intracidade ser defendido como um conceito fundamental para o desenvolvimento da própria cidade, o trabalho em rede intercidades estava a centrar-se muito na partilha de experiências e não tanto na promoção efetiva de projetos em rede intercidades. Se assim fosse, a Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras seria mais uma rede que defende o trabalho em rede dentro de uma cidade e não tanto uma rede de cidades que trabalham em rede e que defendem o trabalho em rede dentro da cidade. E se assim for, convém não esquecer que “maximizar as potencialidades destas redes dependerá sempre da iniciativa de cada uma das cidades que a formam e do modo mais ou menos activo que é depositado em cada participação, também decisivo para a qualidade do trabalho colectivo produzido” (Simões, 2011:95). Apesar desta preocupação relativamente ao trabalho coletivo produzido efetivamente intrarrede na Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, a verdade é que dentro da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras os “Grupos de Discussão Temática propostos no Encontro Nacional do Porto [de 2011]: Voluntariado [...]; Segurança na Cidade [...]; Educação para o Consumo [...]; e] Projeto Educativo Municipal” (Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, 2011d:22), e que podem potenciar a qualidade do trabalho em intrarrede efetivamente produzido, estavam em 2012 a dar os primeiros passos.

Tendo em consideração que no plano de atividades da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras para o período de novembro de 2010 a novembro de 2012 também se observa a intenção de “fomentar o intercâmbio com outras Redes Temáticas e Territoriais existentes em Portugal” (Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, 2011c:2), parece ter chegado o momento adequado para, antes de concluir esta sequência de aproximação ao conceito de rede, fazer um *flashback* para apresentar um plano muito geral do estudo Norte 2015 realizado para a CCDRN no âmbito da preparação do QREN e que pode ser elucidativo da importância de aplicar consistentemente o conceito de rede de forma transversal ao contexto português.

5.1.3. Uma região em rede

O Norte 2015 teve como objetivos “a actualização de um diagnóstico prospectivo, o delineamento de uma visão de futuro e a selecção das prioridades estratégicas” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006:11) para o desenvolvimento da região Norte de Portugal continental tendo em consideração a “evolução económica e social do país bem como do contexto europeu e mundial em que a Região do Norte se insere e participa” (*Ibid.*). O diagnóstico foi efetuado a partir de 4 eixos de análise – as atividades económicas, as pessoas, o território e as instituições – e

culminou com uma análise SWOT que permitiu traçar os “Cenários de Evolução para a Região do Norte” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006:101-121). O setor cultural foi abordado na secção “Norte & Pessoas” (*Ibidem*:37-50), nomeadamente no que respeita à “questão da sustentabilidade das políticas públicas no domínio da cultura” (*Ibidem*:44).

No estudo é observado que a região, tal como o resto do país, tem usufruído de “um reforço significativo de investimento infra-estrutural público neste domínio, especialmente suportado pelas autarquias” (*Ibid.*) com o apoio do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, mas a verdade é que este “tem decorrido num quadro de fragilidade institucional e de recursos” (*Ibid.*) e continua a verificar-se uma dependência “das dinâmicas culturais locais em relação ao Estado” (*Ibid.*). Portanto, torna-se necessário e urgente “o desenvolvimento de espaços intermédios de organização em rede capazes de criar condições de escala e de complementaridade, o aprofundamento de parcerias entre actores de diferentes campos, o investimento na produção de um conjunto de activos de natureza imaterial ao nível da formação de profissionais nos diferentes domínios e profissões das artes e dos espectáculos” (*Ibid.*) e, paralelamente, promover estrategicamente “a articulação entre as políticas cultural e de educação no sentido da inclusão no campo escolar de actividades curriculares e extra-curriculares de estímulo às práticas culturais e artísticas” (*Ibid.*).

No eixo de análise “Norte & Território” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006:55-76) é sublinhado que “o processo de valorização do Norte de Portugal depende hoje tanto da evolução favorável da produtividade da sua economia como da capitalização de factores não tangíveis ou imateriais, que remetem para elementos simbólicos produtores de “marcas” e de “identidades”, com um elevado potencial de internacionalização [... como é o caso das] indústrias culturais e criativas mais relevantes” (*Ibidem*:58). A este respeito, é importante referir que alguns dos desafios que o estudo lançou foram sendo absorvidos de forma mais os menos consciente e consistente por alguns dos atores sociais da região, como é o caso da hipótese levantada nessa altura de encarar “As «Indústrias Criativas» na Região Norte: [como] Um sector económico e cultural emergente?” (*Ibidem*:59). Para tentar obter uma resposta fundamentada a esta pergunta foi efetuado em 2008 o já mencionado “Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um *cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte que foi promovido pela Fundação de Serralves [... que permitiu chegar à conclusão de] que o Norte de Portugal reúne condições para se assumir como a principal região criativa de Portugal, internacionalmente competitiva e globalmente conectada” (Tom Fleming Creative Consultancy *et al*, 2008:3).

Da análise SWOT integrada no Norte 2015, salientam-se alguns aspetos por estarem diretamente relacionados com o tópico de investigação: o “património cultural, arquitectónico e natural-paisagístico

de grande valor e com presença significativa em todo o território regional, com sinais de excelência conferidos pela classificação de áreas urbanas ou naturais como Património da Humanidade, pela UNESCO” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006:96-97) e que constituiu um ponto forte da região; a existência de “taxas de escolarização da população relativamente reduzidas (relacionadas em parte com incidências consideráveis de abandono escolar) sobretudo face às médias nacional e europeia, traduzindo-se num forte handicap em matéria de competitividade” (*Ibidem*:97) que é visto como um ponto fraco; a “possibilidade de inserção da Região em redes europeias de eventos empresariais, culturais e profissionais de nível nacional e internacional” (*Ibid.*) que surge como uma oportunidade; e a “incapacidade de fixação na Região de recursos humanos qualificados” (*Ibid.*) que aparece como uma ameaça ao desenvolvimento do Norte de Portugal.

Na sequência da análise efetuada, a equipa responsável pelo estudo decidiu apresentar os possíveis cenários de evolução para a região, recorrendo a “um sistema de eixos cartesianos, a partir do qual se construíram quatro cenários que correspondem, *grasso modo*, aos quatro quadrantes desse sistema” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2006:103) e aos quatro futuros possíveis para a região – saliente-se que no eixo vertical figurava a eficiência/competitividade e no eixo horizontal a equidade/coesão.

O diagnóstico realizado permitiu concluir que o Norte era uma região que estava cercada por concorrentes externos e internos, mas também estava cercada por “uma acção local voluntarista [...] com uma lógica de minifúndio institucional e sem escala de intervenção e, deste modo, sem um modelo de governança regional que responda, em tempo útil, aos principais desafios que se colocam do ponto de vista do desenvolvimento da Região” (*Ibidem*:105) – este cenário, o do Norte Cercado, apresentava-se como o mais negativo dos quatro cenários possíveis. A análise da imagem dos “Cenários de Evolução para a Região Norte” (*Ibidem*:104) até ao ano de 2015 não deixava margem para dúvidas de que o Norte em Rede era o cenário mais auspicioso para o desenvolvimento sustentável da região, uma vez que aliava a eficiência e a competitividade à equidade e coesão – o cenário Norte Assistido tinha aspetos positivos mas não se apresentava como eficiente e competitivo e o cenário de Norte Tecno-[Metro]politano não tinha impactos positivos na equidade e coesão. Portanto, o desafio que se colocava à região era saber como se poderia otimizar a aplicação dos fundos comunitários de forma a conseguir que, até 2015, a região deixasse de estar em “divergência face não só aos níveis médios (nacionais como comunitários) de produtividade, de rendimento e de qualidade de vida” (*Ibidem*:104) e passasse, de forma gradual, através de uma aposta no desenvolvimento tecnológico que permitisse a reestruturação dos setores tradicionais e o “aparecimento/consolidação

de outros perfis de especialização” (*Ibidem*.108), a ser um Norte em Rede que assegurasse, sustentadamente, a competitividade e promovesse a inclusão social e territorial.

Não obstante o mérito e a pertinência de Norte 2015, a verdade é que tendo em consideração a evolução da conjuntura regional, nacional e internacional, bem como a agudização da crise económica e financeira que se instalou e acentuou, a região Norte, e eventualmente as outras regiões do país, ainda se encontravam em 2013 cercadas por muitos dos agentes e fatores que foram apresentados publicamente em 2006 como castradores do desenvolvimento. Com a agravante de que, a este conjunto de entraves ao desenvolvimento, se juntou um conjunto de agentes formado pela UE, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, que, em certa medida e com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do país e da rede europeia onde ele está inserido, também cercou a região Norte e todo o resto do território nacional.

No entanto, como não é este o espaço para fazer uma análise profunda sobre os motivos do hipotético fracasso ou da não aplicação das orientações incluídas no estudo da CCDRN, é chegado o momento para tentar perceber se e como é que o conceito de rede – que se julga que já está suficientemente próximo – tem sido aplicado ao setor cultural em Portugal. Ou seja, será que em Portugal se ousou arriscar com as redes culturais? Será que as redes culturais serviram de alguma forma para a construção de uma identidade de projeto ou de resistência? Será que se criou um clima de confiança tal que foram criadas redes culturais com lideranças fortes e capazes de mobilizar os seus membros para colaborar entre si e implementar os consequentes processos de mudança? Será que as redes culturais também são um permanente estaleiro em obras ou têm conseguido, de forma adequada, adaptar-se à evolução da sociedade contemporânea e à entrada de novos membros? Será que as redes culturais tiveram a capacidade para implementar regras claras de funcionamento e processos de avaliação objetivos? Será que as redes culturais estabeleceram pontes com outras redes (culturais ou com outras redes de naturezas diversas), ou será que as redes culturais em Portugal também estão cercadas?

5.2. Cultura de redes culturais

Enfim, as perguntas poderiam continuar, no entanto, depois da 1ª sequência onde se apresentou um conjunto significativo de quadros sobre algumas das características, das vantagens e dos inconvenientes do trabalho em rede, julga-se que não é necessário convocar muito mais argumentos para sustentar que esta também deveria estar a ser uma aposta na abordagem das políticas culturais em Portugal. Por isso, e para que não restem quaisquer dúvidas, vai tentar-se responder em 1º lugar à pergunta genérica: Redes culturais... porquê?

5.2.1. Redes culturais... porquê?

Como qualquer outro campo, o campo artístico ou, mais genericamente, “campo da produção cultural” (Bourdieu, 1993) é antes do mais um campo de forças, isto é, uma rede de determinações objectivas que pesam sobre todos os que agem no seu interior (Wacquant, 2005:117).

Apesar de a aplicação das características do trabalho em rede ao contexto cultural poder ter consequências da maior importância – de tal forma que “a constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abranjam progressivamente todo o território nacional, é [considerada como] uma estratégia principal da política cultural” (Silva, A., 2004:241) –, a realidade é que, lamentavelmente, em Portugal se usa muitas vezes o termo rede mais por moda ou efeito de *marketing* do que por compreensão das reais potencialidades do conceito (*cf.* Santos, M., 2005b).

Por conseguinte, e na eventualidade de não se terem operado alterações significativas às tendências diagnosticadas em meados da 1ª década do século XXI, pode afirmar-se, com alguma margem de segurança, que as redes culturais portuguesas, ou melhor, que as iniciativas que são promovidas e apresentadas como redes culturais em Portugal, podem na realidade não ser redes pois, consciente ou inconscientemente, correm o risco de estar a aplicar de forma desadequada o conceito. Se assim for, o trabalho que está a ser desenvolvido no âmbito destas formas híbridas de organização pode, neste campo específico e sob esta ótica, não ser nem consistente nem consequente, tanto mais que podem não estar a ser potenciadas, por exemplo, algumas das funções essenciais que as redes culturais podem desempenhar.

Sublinha-se ainda que as famosas (supostas) redes culturais compostas pela não menos famosa tríade de infraestruturas culturais fundamentais – um centro cultural/cineteatro/sala de espetáculos, uma biblioteca e um museu (*cf.* Ribeiro, A., 2009) – devem também ser urgentemente repensadas uma vez que “no momento actual da história cultural do nosso país, o mais adequado seria conceber uma rede de equipamentos cujo figurino de programação, e consequentemente arquitectónico, [... apostasse nas tradições artísticas locais e na originalidade] constituindo âncoras de programação que teriam ainda a mais-valia de serem diferentes das demais programações no país” (Ribeiro, A., 2009:76-77).

Tendo em consideração que, enquanto estruturas interorganizacionais, as redes culturais: “são instrumentos de ordenamento; são instrumentos de qualificação; são instrumentos de coesão; são instrumentos de concertação e parceria; são ambientes de cooperação; são plataformas de difusão; e

são contextos matriciais de formação de públicos” (Silva, A., 2004:250), julga-se pertinente incluir nesta sequência um quadro onde se apresente, ainda que sucintamente, algumas das potencialidades das redes culturais elencadas de forma veemente em 2004 (cf. Silva, A., 2004).

A criação de regras de adesão a uma rede cultural em função, por exemplo, de tipologias base de funcionamento dos equipamentos ou dos serviços culturais prestados, pode contribuir para que as redes funcionem no âmbito do ordenamento cultural pois criam padrões de referência de qualidade. Para que essa função se cumpra considera-se fundamental, ou pelo menos relevante, que as entidades com graus de desenvolvimento mais avançado, nomeadamente no que diz respeito a aspetos relacionados com a estrutura organizacional, com os recursos disponíveis ou mesmo com a tipologia do trabalho desenvolvido, não encarem as entidades mais débeis, nem as redes em que elas estão inseridas ou que pretendem integrar, como ameaças ao seu desenvolvimento individual e ao desenvolvimento da rede como um todo. Sem perder a horizontalidade no funcionamento da rede e sem intensificar negativamente as lógicas de poder, as entidades mais fortes não se devem demitir da sua função de funcionarem como alavancas do desenvolvimento de padrões mínimos de profissionalismo e de qualidade do trabalho desenvolvido no seio das redes, mas também no seio de cada um dos seus membros. As entidades mais fortes devem encarar as entidades mais frágeis como pontos fracos da rede para os quais devem, no seio da rede, ser desenvolvidas estratégias específicas para o desenvolvimento das competências necessárias conducentes à implementação de processos de melhoria intra-instituição que potenciem, ou em alguns casos tornem viável, o trabalho intrarrede e, posteriormente, inter-redes.

No que respeita à criação de redes de equipamentos culturais básicos sublinha-se que estas podem promover condições e oportunidades para o desenvolvimento de dinâmicas culturais de qualidade a nível local e com escala regional, nacional e internacional, contribuindo assim de forma significativa para a coesão territorial.

As redes de equipamentos culturais básicos, quando funcionam efetiva e consistentemente, potenciam uma distribuição equilibrada dos diferentes equipamentos por todo o território nacional, e contribuem significativamente para a coesão social refletindo-se, por exemplo, no desenvolvimento individual e coletivo que é potenciado pelas dinâmicas culturais geradas. Esta tipologia de redes culturais, bem como as dinâmicas que lhes estão associadas, dependem da concertação de esforços e do diálogo constante, construtivo e concertado entre o que se pode chamar de *triângulo institucional* das redes culturais e que deve ser formado pela administração central, pela administração local e pela sociedade civil. Os três vértices deste triângulo são contribuintes e beneficiários – a grande função do Estado central será a de impulsionar os mecanismos de investimento infraestrutural e a de criar e fixar

os normativos legais de funcionamento dos equipamentos; a função dos municípios será a de assumir parte dos custos iniciais de investimento, grande parte dos custos de funcionamento e a gestão dos equipamentos; e à sociedade civil compete uma das partes mais difíceis e importantes para o sucesso destas redes, que consiste em dar vida aos equipamentos, não só como fruidores, mas também como participantes ativos na construção dos projetos culturais que sirvam a localidade sem se fecharem na localidade.

As redes culturais devem também ser ambientes de cooperação entre todos os integrantes, apesar de estes poderem ter graus de desenvolvimento diferentes. A título de exemplo, refira-se que as entidades mais desenvolvidas e com impacto nacional ou internacional podem, através das suas experiências, que provavelmente são mais estruturadas e integram relações institucionais internacionais, contribuir para o crescimento das estruturas mais débeis fornecendo-lhes metodologias de trabalho, eventualmente, mais avançadas e diversificadas. E as estruturas de escala mais reduzida ou em fase de consolidação, podem fornecer um outro olhar sobre as atividades que os nós mais fortes da rede desenvolvem, mas também podem, porque não raras vezes têm relações muito próximas com as comunidades locais, ser intermediários privilegiados para a aproximação entre o global e o local. É com esse espírito de entreajuda que as entidades de referência a nível nacional e internacional devem encarar a sua participação nas redes culturais, contribuindo desta forma para um desenvolvimento cultural mais equilibrado. Quando conseguem alcançar este objetivo, as redes culturais mais que redes físicas, transformam-se em redes de informação e comunicação cuja eficácia está relacionada não só com a densidade da malha mas também com o empenho e força destes nós âncora da rede que, no seu conjunto, acabam por funcionar como policentros dessa rede cultural. Esta capacidade de fazer circular a informação dentro e fora da rede é um dos motivos que transforma as redes culturais em plataformas privilegiadas de difusão de bens e de serviços culturais, contribuindo também para a formação de novos públicos para a cultura.

Sobre o funcionamento das redes culturais num futuro próximo, alerta-se para a importância da consolidação do trabalho desenvolvido e de implementação de inovação no processo de criação de novas redes culturais, bem como para a necessidade de disponibilidade para agir numa rede de redes que criem e mantenham programas especiais que privilegiem a criação, manutenção e formação de novos públicos (*cf.* Silva, A., 2004).

Assim sendo, se entretanto não se operaram alterações significativas, é altura de, tal como no processo de construção europeia, em vez de continuar a pedalar para a frente com medo da queda da paragem, abrandar a marcha ou mesmo parar a bicicleta das redes culturais para ver, em função do percurso percorrido, qual o caminho a tomar. Salienta-se ainda que o triângulo institucional das redes

culturais em particular, e das políticas culturais em geral, deverá incluir um vértice transversal de análise centrado na academia, que deverá contribuir para efetuar uma triangulação sustentada cientificamente entre a teoria e a prática.

Na realidade, a ideia de efetuar uma análise ao passado para perspetivar o futuro não é inovadora e foi isso que, em certa medida, de uma forma mais abrangente e sem abrandar a marcha do comboio ou da bicicleta das políticas culturais, foi efetuado com o Horizonte 2013, que procurou fazer uma análise crítica e construtiva do estado das políticas culturais em Portugal e apresentar um conjunto de orientações estratégicas para o futuro. No entanto, não raras vezes, o mérito dos grupos de trabalho e a qualidade dos relatórios produzidos não são sinónimos de uma concretização efetiva das orientações emanadas. Por isso, considera-se oportuno convocar alguns dos dados apresentados e das opiniões tecidas no âmbito da caracterização do trabalho desenvolvido pelas parcerias e redes culturais portuguesas, bem como a análise SWOT que foi efetuada a este eixo considerado então como estratégico das políticas culturais.

Os dados apresentados revelam, em 2005, que apesar de haver o desenvolvimento de algumas redes públicas de equipamentos culturais e de se observar “a constituição de redes e parcerias envolvendo entidades dos sectores público, privado e terceiro sector, com intervenção específica em diferentes domínios” (Santos, M., 2005b:67), a realidade é que a promoção de redes de mediadores culturais ou a participação em redes transnacionais ainda não era uma prática corrente e consolidada. Das opiniões das personalidades que foram entrevistadas no âmbito do estudo, destaca-se que, na altura, se considerava que ainda havia um longo caminho a percorrer no que diz respeito à promoção de parcerias e redes entre a administração central e a administração local e que se observava uma “progressiva ainda que lenta institucionalização de dispositivos de partenariado entre administração central, administração local, sector privado e terceiro sector” (*Ibid.*).

No que respeita à análise SWOT efetuada, a 1ª e preocupante conclusão a que se chega é que não havia em 2005 pontos fortes, dignos de registo, no trabalho promovido no âmbito das redes culturais nacionais. Os pontos fracos diagnosticados estavam relacionados: com o carácter pontual e casuístico com que a cooperação e parceria entre os diferentes agentes culturais eram entendidas; com o deficiente apetrechamento de algumas redes de equipamentos; e com falta de clarificação na definição dos critérios para a adesão e a permanência nas redes existentes. O facto de existir um “estímulo às iniciativas em parceria e em rede por parte das orientações e políticas comunitárias” (*Ibid.*), foi visto como uma oportunidade que tinha como principais ameaças o facto de se observar o uso e abuso do termo rede que, aliado a um excesso de protagonismo e défice de estratégia de liderança, podia colocar em risco as redes que já estavam criadas e a criação de novas redes. Saliente-se ainda que a

existência de redes de equipamentos culturais – que, como se irá sublinhar no âmbito da janela-ecrã, na maioria dos casos ainda não funcionam em rede – foi apresentado um ponto promissor sobre o estado das redes e parcerias em Portugal por poder contribuir para a criação de redes qualificadas de programação – o que na prática já poderia ter começado a acontecer com algumas experiências de âmbito regional, nacional e internacional que têm sido apoiadas e dinamizadas, maioritariamente, com recurso a fundos comunitários.

Outro aspeto também significativo, está relacionado com o facto de o papel e a importância da existência em Portugal de uma rede de redes culturais estruturadas e qualificadas aparecer, mais ou menos sublinhado, de forma transversal como uma das condições necessárias para a prossecução das orientações e objetivos estratégicos para a formulação de políticas públicas para a cultura no Horizonte 2013.

A questão que urge então responder é a seguinte: Será que a orientação e o objetivo estratégico defendidos em 2005 sobre as redes e parcerias culturais foram tidos em conta de forma consistente e consequente na definição e implementação das políticas públicas para a cultura entre 2005 e 2013?

A resposta a esta pergunta não pode ser dada de forma consistente antes de 2014, quando se estiver a fazer uma avaliação do cumprimento integral das metas e dos indicadores estabelecidos para o Horizonte 2013 (Santos, M., 2005b:102-131). Mas será que esta avaliação está prevista?

Seja como for, o levantamento empírico e intercalar que foi efetuado no âmbito da janela-ecrã sobre o estado do cumprimento das orientações, não augura grandes sucessos ao trabalho desenvolvido neste eixo específico de ação política (pública e privada).

Resta por isso saber se os diferentes protagonistas estão pelo menos mais sensíveis para o facto de o recurso a parcerias e redes se revelar “cada vez mais indispensável para aproximar os agentes e rentabilizar as acções” (*Ibidem*:135). Se estão a conseguir organizar-se, de tal forma que estejam a ser criadas as condições para que, por exemplo, as redes criadas no âmbito do concurso “Rede de Equipamentos Culturais - Programação Cultural em Rede” (Quadro de Referência Estratégico Nacional, 2010) – que implicavam a integração, no mínimo, de uma entidade líder e de quatro parceiros diretos, que deveriam estabelecer relações com pelo menos dois integrantes da rede, aos quais se poderia juntar um número variado de parceiros indiretos que não integravam a rede mas que contribuíam para a rede através das relações que estabeleciam com pelo menos um dos integrantes da rede – vinguem depois do co-financiamento do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional terminar, ou para que o número de projetos de cooperação internacional realizados no âmbito do QREN 2014-2020 com a participação de agentes culturais portugueses seja superior, por exemplo, aos “16 projectos

participados por agentes portugueses, 2 dos quais na qualidade de organizadores” (Santos, M., 2005b: 109) que decorreram em 2002 no âmbito do Programa Cultura 2000.

5.2.2. Internacionalizar é preciso

Sobre a participação de entidades portuguesas em redes culturais internacionais, faz-se um brevíssimo *insert* para dar protagonismo a três casos de sucesso ou de empreendedorismo que podem ser considerados como boas práticas. Ou que, pelo menos, devem ser considerados como exemplos positivos de disponibilidade para participar ou promover o diálogo intercultural transnacional através da participação em redes culturais internacionais. E, assim sendo, podem e devem ser casos a ter em conta na discussão das redes culturais em Portugal de forma a invadir o espírito dos protagonistas da criação de redes culturais para que invistam no propósito impessoal de engrandecer o país, contribuindo para a evolução da humanidade (*cf.* Pessoa, 1960).

Em 2003, o Teatro Nacional S. João aderiu à União de Teatros da Europa que foi criada em 1990 sob o impulso político de Jack Lang a partir da “ideia de que a construção da Europa passa necessariamente pela Arte em geral e pelo Teatro de Arte em particular” (Lang, 2004:5) e da “visão de uma Europa das artes que tinha em Giorgio Strehler um defensor estrénuo” (Teatro Nacional São João, 2004:10). No processo de adesão à União de Teatros da Europa mais importante que o peso institucional das entidades são os projetos artísticos que estas desenvolvem e os responsáveis artísticos por esses projetos, sendo que se observa “a prioridade concedida à diferença e à singularidade na escolha de novos membros, uma espécie de garantia de renovação genética que torne a UTE [União de Teatros da Europa] sempre mais forte” (*Ibid.*). No caso do Teatro Nacional S. João a singularidade do trabalho desenvolvido, desde 1995, por Ricardo Pais na direção da instituição contribuiu de forma decisiva para a integração desta estrutura nacional nesta associação de Teatros de Arte (*cf.* Teatro Nacional São João, 2004).

Os impactos da adesão do Teatro Nacional S. João à União de Teatros da Europa fizeram-se, obviamente, sentir na programação do Teatro Nacional S. João, nomeadamente com o acolhimento no Porto do XIII Festival da União de Teatros da Europa em 2004 e com a promoção na cidade invicta de dois importantes encontros de reflexão internacional, o Portogofone em 2007 e o Odisseia em 2011. Mas a União de Teatros da Europa também sentiu o impacto da integração do Teatro Nacional S. João, nomeadamente com a apresentação de alguns espetáculos com a chancela nacional em alguns dos equipamentos culturais da rede – a título meramente exemplificativo relembra-se a récita em 2006 no Teatre Lliure de Barcelona de *Woyzeck* do autor alemão Georg Büchner, numa encenação de Nuno Cardoso – e quando, em 2008, a instituição portuguesa assumiu um lugar no conselho de

administração da entidade europeia. Por tudo isto, considera-se que a integração do Teatro Nacional S. João na União de Teatros da Europa pode ser considerado como um caso de sucesso. Tanto mais que a adesão à UTE pode ter contribuído para a construção ou consolidação de uma “identidade legitimadora” (Castells, 2003a:4) do Teatro Nacional S. João. Ou seja, a adesão do Teatro Nacional S. João à União de Teatros da Europa pode ter contribuído para que, internacionalmente, o trabalho desenvolvido pelo Teatro Nacional S. João fosse mais facilmente reconhecido como um trabalho de excelência, uma vez que a estrutura nacional faz parte de uma rede que é considerada como uma referência de qualidade a nível internacional, mas também para que, internamente, o Teatro Nacional S. João sublinhasse a sua vocação para a internacionalização.

No final do 1º semestre de 2013 a União de Teatros da Europa contava com trinta e oito membros de dezassete países, congregando “alguns dos mais importantes teatros públicos do espaço europeu [... para permitir e potenciar o desenvolvimento de] uma acção cultural comum que transcende as fronteiras de cada país, possibilitando a circulação regular de projectos e criadores, ultrapassando as barreiras linguísticas mas respeitando a identidade e os patrimónios culturais de cada um dos seus membros” (www.tnsj.pt).

O 2º caso, desta feita de empreendedorismo nacional no campo das redes culturais internacionais, chega do Alentejo quando, em 2006, o município de Serpa promoveu uma conferência internacional intitulada “Redes Culturais – Desafios e oportunidades num Mundo Globalizado” (www.cm-serpa.pt) que culminou com a criação da Rede Internacional de Municípios pela Cultura. Para a criação desta organização internacional sem fins lucrativos, dezoito municípios do Brasil, da Bulgária, de Cabo Verde, de Espanha, da Guatemala e de Portugal, partiram do princípio de que a “cultura e as indústrias culturais são determinantes nos processos de desenvolvimento e de progresso, fomentando igualmente práticas efectivas com vista à solidariedade e à inclusão económica e social” (Rede Internacional de Municípios pela Cultura, 2006:1) e da “necessidade de promover formas de colaboração baseadas na multiculturalidade, no diálogo interlocal e nas parcerias para o desenvolvimento cultural e social” (*Ibid.*). Com este enquadramento, os promotores consideraram que o trabalho em rede a promover no seio da organização que decidiram fundar deveria estar assente em parcerias locais, que pudessem “dinamizar intercâmbios a nível geral e acções concretas no local, susceptíveis de promover as práticas culturais como o pilar de um desenvolvimento equilibrado” (www.enrede.org). Não obstante o mérito desta iniciativa, “que tem como objectivo promover a cultura como um dos pilares do desenvolvimento sustentado dos municípios que a integram” (*Ibid.*), a realidade é que, para além da realização de encontros e reuniões de trabalho entre os membros – que decorreram de forma descentralizada no Brasil, Cabo Verde, Espanha e Portugal – e da produção ou promoção de alguns projetos culturais em

que, salvo raras exceções, Serpa assume um papel relevante – dos seis projetos ou iniciativas que em junho de 2012 apareciam mencionadas na página da internet da rede, três ocorreram exclusivamente em Serpa, um ocorreu em Caminha e Serpa, e outro consistiu na apresentação do Grupo Coral e Etnográfico da Casa do Povo de Serpa em seis cidades brasileiras –, ainda não se considera ser possível avaliar convenientemente o impacto da Rede Internacional de Municípios pela Cultura nos municípios membros. Apesar dessa impossibilidade, considera-se que o simples facto de terem sido criadas as condições para que um conjunto diversificado de cidades de países distantes se reunisse, sob o impulso de um município alentejano, em torno de uma rede cultural é, por si só, um aspeto muito positivo no que diz respeito, pelo menos, à disponibilidade nacional para promover e participar em projetos que fomentem o diálogo intercultural transnacional através da participação em redes culturais internacionais. Acresce ainda que em julho de 2013 a página na internet da Rede Internacional de Municípios pela Cultura tinha deixado de estar ativa, podendo ser um indicador de que alguma alteração poderia estar em curso, esperando-se contudo que, apesar de tudo, não fosse um sinónimo da cessação da iniciativa.

O último dos casos de participação de instituições portuguesas em redes culturais internacionais que se vai apresentar é muitíssimo recente e, por isso, o sucesso que lhe é imputado não está relacionado com os impactos que essa rede internacional poderá ter nas entidades aderentes, mas sim com o sinal de empreendedorismo que a participação portuguesa nessa rede pode dar a outras instituições nacionais congéneres. Em 2012, o Teatro Maria Matos/EGEAC assumiu a liderança da rede House on Fire, fruto do sucesso da candidatura apresentada a um programa de apoio da UE para projetos de cooperação internacional plurianuais de programação cultural em rede. A House on Fire integra nove salas de espetáculo e festivais europeus, vai ser promovido até 2017 e tem um orçamento global disponível de 5.561.400 EUR. Tendo como campo de ação as artes performativas contemporâneas numa escala internacional, os membros desta rede pretendem contribuir para apoiar o desenvolvimento de três tipos de atividades: "1. Encomendas e coproduções internacionais de espetáculos [...]; 2. Coorganização de eventos culturais dedicados a temas relevantes e urgentes da atualidade [...]; 3. Publicação de uma série de cadernos sobre arte e sociedade, baseada nas atividades do consórcio e das contribuições dos artistas e pensadores envolvidos" (www.teatromariamatos.pt). Como facilmente se pode perceber, os valores financeiros implicados são importantes para o setor, mas podem considerar-se muito pouco significativos quando comparados com as verbas atribuídas pela UE a projetos de redes de outras naturezas que não a cultural ou por entidades nacionais a projetos de redes culturais dinamizadas no território nacional. No entanto este é um sinal de abertura ao exterior muito importante e que urge divulgar para, se possível, replicar.

Assim, tendo em consideração o mérito da proposta apresentada que foi reconhecido pela UE, resta a esperança que outros agentes culturais nacionais consigam inspirar-se neste exemplo e ousar arriscar liderar ou integrar redes internacionais, no âmbito cultural ou em outros âmbitos.

Terminado este breve plano de pormenor sobre a participação de entidades nacionais em redes culturais internacionais, relembra-se que a importância do trabalho em rede é tal que “a falta de redes que funcionem normalmente em produção e em difusão nacional” (Ribeiro, A., 2009:75) pode ser muito bem um dos sintomas que contribuiu para que Portugal seja “um país culturalmente desequilibrado” (*Ibidem*:76).

De realçar a este respeito que, tendo em consideração a aposta que foi feita desde o final da década de oitenta do século XX na construção descentralizada de infraestruturas culturais em Portugal, a realidade é que provavelmente, à nossa escala, já existia em 2013 uma quantidade aceitável de instalações. Por isso, e se se confirmar que “a «capacidade instalada» [...] frequentemente subutilizada, não participando, tanto quanto poderia, nos processos de criação e democratização culturais” (Pinto, J. M., 2002:19), urge imprimir qualidade no trabalho desenvolvido “que, de forma mais voluntarista que planeada, e por vezes, mesmo, a partir de iniciativas originalmente desenhadas fora da esfera cultural [...] vindo a transformar de forma inovadora, ainda que lentamente, a relação das populações com a cultura” (*Ibid.*). Assim sendo, torna-se fundamental que, por exemplo, o conjunto de instalações culturais que já existe espalhado um pouco por todo o país trabalhe efetivamente em rede, de forma a, pelo menos, potenciar os resultados dos investimentos efetuados transformando-o gradualmente numa rede de equipamentos culturais que preste um serviço consistente e conseqüente às populações “garantindo, simultaneamente, mais equidade [, eficácia] e eficiência na afectação dos recursos disponíveis” (*Ibidem*:21). Sublinhe-se ainda que tão importante como a criação de redes de equipamentos culturais de determinada tipologia, que trabalhem realmente em rede e façam um trabalho conseqüente, é a criação de redes em que equipamentos culturais de diferentes tipologias, juntamente com outros atores sociais, contribuam para a construção de um país culturalmente mais equilibrado e, conseqüentemente, mais desenvolvido e democrático.

5.3. As redes do Estado e o estado das redes

Depois de apresentado mais um conjunto de argumentos a favor do trabalho em rede, desta feita quando o conceito é aplicado ao setor cultural, segue-se um plano de conjunto com algumas “das dinâmicas culturais decorrentes de intercâmbios envolvendo organismos da administração central e local, fundações, associações e outras entidades privadas” (*Ibidem*:19) que foram sendo promovidas em Portugal desde a revolução dos cravos.

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

Em Portugal tem-se verificado uma “tendência para a constituição de redes e parcerias” (Santos, M., 2005a:67), mas corre-se o “risco de desaproveitamento de iniciativas de cooperação cultural devido a dinâmicas de protagonismo que se sobrepõem à cooperação nas redes e nas parcerias e, também, no pólo oposto, devido à ausência de liderança eficaz” (*Ibidem*:68). Acresce ainda que o desenvolvimento das redes públicas de infraestruturas culturais é desigual, observando-se “a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, com maior grau de consolidação, a Rede Portuguesa de Museus, em processo de estruturação, e a Rede de Teatros e Cine-Teatros, ainda numa fase incipiente” (*Ibidem*:67).

Para se ter uma pequena noção do estado das redes culturais em Portugal, relembrem-se só algumas das que foram sendo criadas, com mais ou menos sucesso, ao longo dos últimos anos. Realça-se que neste exercício retrospectivo se optou por fazer uma apresentação sumária de cada uma das redes, salientando apenas alguns aspetos particulares de cada uma delas que podem, depois de agrupados, ser muito pertinentes na análise de outras redes, na criação de novas redes culturais e, acima de tudo e através da triangulação com outros diagnósticos, ser muito úteis na consolidação do que for para consolidar, na implementação de estratégias de mudança e de inovação onde for necessário mudar e inovar, e na cessação de algumas práticas que já se mostraram claramente desadequadas para o sucesso das redes culturais em Portugal. Sublinha-se ainda, e a título de curiosidade, que na maioria da documentação consultada sobre o modelo de funcionamento das redes analisadas não foi encontrada nenhuma referência explícita à importância de articular o trabalho em rede desenvolvido por cada uma dessas redes com o trabalho desenvolvido por outras redes culturais, ou de outra natureza, de iniciativa pública ou privada, o que pode levar a concluir que, “devido a uma

«fraca cultura política de cooperação institucional» [...] «em termos culturais, não somos um país de redes» (Brasão, Domingos & Santos, 2004:139).

5.3.1. Um início promissor

Considera-se bastante interessante e significativo que a 1ª iniciativa que se vai convocar neste conjunto de imagens com exemplos de supostas hipotéticas redes culturais em Portugal seja uma das poucas que, no seu documento fundador, realce a importância de manter uma “permanente ligação com as restantes instituições e agentes culturais (escolas, museus, associações) para benefício da comunidade” (Moura, 1986:6). Ou seja, no 1º relatório elaborado pelo grupo de trabalho que foi criado em 1986 com o objetivo prioritário de contribuir para a “implementação e funcionamento regular e eficaz de uma rede de bibliotecas municipais” (Diário da República II Série N°77, 1986:3106) e que esteve na génese da criação, em 1987, da atual RNBP, aludia-se de forma explícita para a importância de se fomentar a cooperação e a articulação entre os membros da rede a criar, mas também entre os membros da rede e os outros atores sociais (locais, regionais, nacionais ou internacionais). Dada a raridade da menção, eventualmente porque se julga tácita, e a importância de não olvidar o facto de uma rede implicar cooperação, articulação e diálogo, esta já seria, por si só, uma característica da RNBP que justificaria a sua convocação para este *stop motion*. Mas, não raras vezes, o plano de intenções difere do plano das concretizações.

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

Apresentar a RNBP como “a nossa primeira rede cultural” (Falcão, 2006:1), a que “está já bastante consolidada, ao contrário de outras redes públicas de equipamentos culturais” (Santos, M., 2007a:35), ou como o momento fundador do processo que poderá contribuir para “a constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abranjam progressivamente todo o território nacional” (Silva, A., 2004:241), é incontornável quando se aborda este tema. No entanto, realça-se que enquanto for “necessário combater o comportamento manifestamente individualista das BM [Bibliotecas Municipais], que impede a cooperação e dificulta qualquer tentativa de funcionamento

em rede” (Moura, 1996:16), o conceito de rede pode, como facilmente se percebe, não estar a ser aplicado em toda a sua plenitude neste programa desenvolvido no âmbito da política nacional de leitura pública. E se assim for, alerta-se para o facto de “quando falamos desta rede estamos [na realidade e essencialmente] a falar de um conjunto de equipamentos culturais criados com base num denominador comum” (Figueiredo, 2004:65) que se consubstancia num programa de apoio às bibliotecas municipais promovido pela administração central, através do qual são celebrados contratos-programa com os municípios aderentes.

Não se pretende com este alerta menosprezar o trabalho de inegável importância desenvolvido no âmbito da RNBP. Trabalho esse que pode ser considerado quase como uma “revolução silenciosa” (Neves, R., 2005:5), que começou timidamente pouco depois da revolução dos cravos com a definição de um objetivo político inicial de “apoiar a constituição e apetrechamento de uma rede de bibliotecas populares” (Programa do IV Governo Constitucional, 1978:27), que ganhou um novo impulso com a divulgação, em 1983, do manifesto da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas sobre a leitura pública em Portugal onde se afirmava, de forma perentória, que as bibliotecas públicas de então não passavam de “um conjunto de instituições mortas, sem qualquer tipo de relação entre si ou com o meio” (AA.VV., 1983:12) e que avançou de forma mais consistente e consequente pela mão da então secretária de Estado da Cultura Teresa Gouveia com o lançamento das bases de um programa que permitiu a inauguração, em 1988, da 1ª biblioteca da RNBP – a biblioteca municipal da Chamusca que se instalou temporariamente “num edifício pré-fabricado [... e que em 2010,] após um longo e conturbado processo de construção” (www.cm-chamusca.pt), foi transferida definitivamente para um novo edifício.

Foi graças a este e a muitos outros longos processos que se conseguiu que, no final do 2º quadrimestre de 2013, a RNBP agregasse um conjunto de cento e noventa e nove equipamentos culturais abertos ao público fazendo com que com esta iniciativa “se ter atingido uma ampla cobertura do território de Portugal continental com bibliotecas públicas municipais” (Cortês, 2012:5). Por tudo isto, seria impossível não valorizar o trabalho desenvolvido no âmbito da RNBP, mas, dado o objetivo da janela-ecrã, julga-se fundamental clarificar e diagnosticar convenientemente conceitos e práticas para evitar equívocos, tanto mais que, neste caso específico, o problema reside mais em alguns aspetos relacionados com a prática e não tanto na definição concetual do programa. A este respeito pode ser importante lembrar que, por exemplo, “as razões que [, neste caso específico,] determinam a disfuncionalidade da noção de Rede prendem-se com vários aspectos, muitos deles exteriores às próprias bibliotecas [... de entre os quais se pode] destacar a aparente incomunicabilidade entre as autarquias que dispõem de bibliotecas públicas” (Brasão, Domingos & Santos, 2004.131).

Tão ou mais importante que o papel que a RNBP teve na dessacralização e descentralização de um “instrumento indispensável na democratização da cultura” (Moura, 1986:4), que só foi possível graças a uma ação concertada e empenhada entre a administração central e a administração local em que a 1ª participava 50% de todas as despesas necessárias à implementação de bibliotecas públicas construídas ou recuperadas pelos membros da 2ª – as despesas elegíveis incluíam, entre outras, os projetos de arquitetura, as obras de construção civil, o mobiliário, o equipamento técnico específico e os fundos documentais –, foi o papel que a RNBP teve na criação de um conjunto de regras de adesão ao programa que permitiram definir e implementar, pelo menos na fase inaugural de cada projeto de biblioteca, um patamar mínimo de qualidade e quantidade de recursos e serviços prestados pelas bibliotecas municipais em função da população a que se destinavam e tendo por base as orientações emanadas internacionalmente da UNESCO e da Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias.

Se é inegável que a RNBP permitiu generalizar questões como o livre acesso, a gratuidade ou a possibilidade de empréstimo domiciliário, bem como uma visão de uma biblioteca como um espaço privilegiado para potenciar aos seus utilizadores o acesso universal e equitativo a informações, ideias e obras de imaginação, que contribuem para o seu desenvolvimento social, educativo, cultural, democrático e económico (*cf.* Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias, 2008) – diga-se de passagem que, apesar de não terem “qualquer expressão no ambiente cultural e educativo do país” (Moura, 1986:8) de então, algumas destas questões já estavam na agenda política em Portugal desde 1870 com a promulgação da lei que criou as bibliotecas populares, que foi sendo complementada com outras leis ou instrumentos legais como o de 1883 que determinou a abertura das bibliotecas em horário noturno ou como o de 1911 que permitiu a criação de bibliotecas móveis (*cf.* Moura, 1986) – a realidade é que, lamentavelmente, a história repetiu-se e “a generalidade das bibliotecas não cumpre [no início da 2ª década do século XXI] os parâmetros mínimos recomendados pela DGLB [Direção Geral do Livro e das Bibliotecas] no que se refere a recursos de informação, humanos e tecnológicos” (Oleiro & Heitor, 2010:7). Saliente-se a este respeito que, fruto de fatores diversos, relacionados nomeadamente com a evolução do próprio conceito de biblioteca pública defendido pela UNESCO através do Manifesto sobre Bibliotecas Públicas de 1994 ou com “a evolução tecnológica observada nos últimos anos e sobretudo a expansão da Internet a todo o mundo” (Moura, 1996:6), o programa de apoio às bibliotecas municipais foi sendo alvo de algumas adaptações, a última das quais operada em 2009. No entanto, em nenhuma destas alterações foi prevista a implementação de um programa paralelo de acompanhamento efetivo do trabalho que é feito no terreno que contemplasse a avaliação, depois da inauguração das bibliotecas, do cumprimento da

manutenção das condições estabelecidas nos contratos-programa assinados, nem foi estabelecido um conjunto de medidas de apoio ou sancionatórias para as bibliotecas incumpridoras. Este acompanhamento poderia ser da maior importância, uma vez que, por incrível que pareça, “à data de abertura ao público, a maioria das bibliotecas (mais de 60%) não atinge os valores do fundo documental mínimo recomendado” (Oleiro & Heitor, 2010:3).

Não obstante estas e outras fragilidades, reforça-se a ideia de que se considera que as administrações central e local têm desenvolvido um trabalho meritório no âmbito da RNBP. A 1ª foi percebendo que “na generalidade das bibliotecas da RNBP o investimento em infra-estruturas não foi [sendo] acompanhado do investimento em conteúdos culturais” (Neves & Lima, 2009:22) e tentou colmatar essa falha criando, em 1997, o Programa Nacional de Promoção da Leitura que incluía as Itinerâncias Culturais e, em 2006, o Plano Nacional de Leitura. A 2ª, apesar dos constrangimentos financeiros, tem assumido, desde a inauguração, os encargos de funcionamento cotidiano das bibliotecas municipais.

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

Feita que está a apresentação possível do quadro da “iniciativa que constituiu uma verdadeira revolução cultural no nosso país” (*Ibid.*), é chegado o momento de avançar para outros quadros com exemplos de planos, programas, projetos ou ações que podem ser pertinentes para a compreensão do estado das redes culturais em Portugal.

5.3.2. Um plano sem projeto

Em março de 1999, Manuel Maria Carrilho apresentou no CCB um programa para a criação de uma Rede Nacional de Recintos Culturais/Rede de Teatros Históricos – que posteriormente viria a ser comumente denominada de Rede Nacional de Teatros e Cineteatros – que tinha como objetivo “dotar as capitais de distrito (cidades de média dimensão que, independentemente de terem mais ou menos população, têm a mesma tipologia de serviços e estruturas) com salas de espectáculo, favorecendo o acesso de toda a população aos valores e bens culturais (das 18 capitais de distrito, 13 não possuíam teatro)” (Centeno, 2010:151). Este programa surgiu devido à existência, um pouco por todo o país, de uma série de salas de espetáculo, muitas delas localizadas nos centros históricos e com muita história para as populações locais, fechadas ao público e em estado avançado de degradação. Face a esta realidade e aos “sinais de erosão da actividade dos espectáculos e de cinema [... que se alastravam] a todo o território nacional [, ... observou-se uma] discreta nacionalização dos equipamentos culturais dedicados às artes do espectáculo, liderado pelas autarquias locais [... que lamentavelmente e na grande maioria dos casos não foi acompanhada] por um projecto de programação cultural, de formação de equipas técnicas ou sua contratação e de um projecto de desenvolvimento das práticas culturais das populações” (Vargas, 2011:2). Como resposta e complemento a esta investida da administração local, a administração central promoveu, desde 1992, alguns programas de apoio para aquisição, realização de obras e apetrechamento técnico deste tipo de instalações culturais municipais.

Apesar de ser inegável que, através desta tentativa de criação de uma Rede Nacional de Teatros e Cineteatros – e de outras que a precederam e a sucederam com o mesmo objetivo genérico de “dotar os principais núcleos urbanos do país de uma sala de espectáculos que satisfaça, nas melhores condições, quer o público, quer os artistas” (*Ibidem*:3) – Portugal foi dotado de um conjunto muito significativo de infraestruturas culturais, também é verdade que o programa não foi pensado como um todo, nem foi integrado consistentemente nas políticas culturais públicas e privadas, de escala local, nacional e internacional. A título de exemplo refira-se que não foram criadas regras rigorosas para adesão ao programa e, para além da comparticipação financeira e do projeto de arquitetura, os municípios pouco mais tinham que justificar.

A pouca consistência concetual do programa teve consequências que ainda se sentiam no ano de 2013 e que permitiu que na maioria dos casos: não tenham sido realizados estudos prévios para perceber a que necessidades – locais, regionais e nacionais – é que a sala de espetáculos poderia e deveria responder; não tenham sido estabelecidas estratégias para o funcionamento do equipamento a curto ou médio prazo, nem adstritas equipas técnicas qualificadas para a sua programação e gestão;

não tenha sido definido um plano de integração da infraestrutura cultural na cidade e na rede de atores sociais que a integram; e, pasme-se, não tenham sido definidas estratégias para o estabelecimento de ligações, formais ou informais, com as outras infraestruturas que foram sendo recuperadas, ou construídas de raiz, ao abrigo do mesmo projeto político de iniciativa da administração central.

Como parece óbvio, muitos destes problemas resultaram da ausência de legislação adequada e de regulamentos e critérios clara e objetivamente definidos pela tutela. No entanto, considera-se que a responsabilidade maior deve, apesar de tudo, ser imputada às autarquias locais que poderiam e deveriam facilmente, e por iniciativa própria, ter minimizado os impactos destas ameaças ao projeto que se propuseram desenvolver, nomeadamente através de uma atitude pró-ativa e de diálogo constante com a tutela, com a comunidade local e com outros agentes que estavam a promover projetos semelhantes. Mas a realidade é que, para que isso tivesse acontecido, seria necessário que os responsáveis autárquicos tivessem a consciência plena do que significava a abertura de uma sala de espetáculos, nomeadamente aos custos incombustíveis que acarreta para a maioria dos municípios, não só no que se refere “à concepção e construção dos equipamentos mas principalmente à sua posterior manutenção” (Ribeiro, A., 2009:76) com serviços e conteúdos relevantes para, pelo menos, a comunidade da sua área de influência. Acresce ainda que, paralelamente a estes problemas se juntou um descontrolo por parte do MC que o levou a assumir compromissos para os quais não tinha “manifestamente capacidade de financiamento, deixando a gestão de todo este processo várias vezes à beira da ruptura” (Vargas, 2011:5).

Assim sendo e por tudo isto, não é de estranhar que, treze anos depois do anúncio simbólico efetuado no mês em que se assinala o dia mundial do teatro e depois de dezenas de teatros e cineteatros construídos de raiz ou recuperados, fruto de um investimento avultadíssimo por parte da UE, da administração pública, ao qual se juntou um apoio significativo através de lei do mecenato, a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros ainda não tenha conseguido ver consistente e concertadamente a luz do dia.

Lamentavelmente, o conjunto de infraestruturas construídas ou recuperadas para integrar a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros não responde favoravelmente à maioria dos princípios já enunciados para o trabalho em rede e a sua ação “não corresponde a nenhuma prática e, muito menos, a nenhuma política” (Rodrigues, A., 2009:69). De sublinhar que só uma pequena minoria de infraestruturas conseguiu sobreviver à asfixia financeira depois de terminado o financiamento para a programação do 1º ano e mantém uma atividade continuada e diversificada junto do público. A este respeito é importante salientar que, apesar de regular, não se consideram como tendo uma atividade continuada as infraestruturas culturais desta tipologia que estejam abertas ao público ou façam um

trabalho junto da comunidade unicamente ao fim de semana. Nesse conjunto de infraestruturas que se consideram com atividade continuada, há um grupo ainda menor que está realmente dotado com os recursos humanos, técnicos e financeiros adequados à função para que foram criados, ou seja, que se podem considerar como equipamentos culturais ao serviço da população. E dentro deste grupo muito restrito, observa-se que o trabalho em rede não deve ser uma prática implementada com muita regularidade pois, com exceção dos projetos promovidos com recurso aos apoios comunitários ou nacionais, nem sempre é fácil aferir, na documentação disponibilizada ao grande público, o grau de intensidade das relações estabelecidas entre os membros da suposta Rede Nacional de Teatros e Cineteatros.

Não obstante esta situação, a todos os títulos insustentável, a realidade é que o poder político central e local, por opção, incapacidade ou negligência, ainda não tenha feito o necessário para a alterar. Sobre esta inoperância, relembra-se que foi preciso esperar pelo dia 26 de maio de 2010 para se observar a entrada na AR da 1ª iniciativa parlamentar que incluía um projeto de lei para a criação efetiva da Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses.

No projeto de lei, apresentado pelo BE na 1ª sessão legislativa da 11ª legislatura, a criação desta rede era considerada “um passo essencial na afirmação do serviço público dos equipamentos de todo o território nacional e no reconhecimento do seu papel fundamental para o desenvolvimento cultural integrado do país” (Grupo Parlamentar do Bloco de Esquerda, 2010:3). Na proposta é salientado que as infraestruturas culturais desta tipologia não têm “qualquer enquadramento legal, ou apoio central, que os permita constituírem-se como uma verdadeira rede” (*Ibidem*:2) e que a criação da rede pode permitir a qualificação dos espaços culturais dando “sentido ao betão investindo em conteúdos” (*Ibidem*:5). Face à argumentação apresentada, a Associação Nacional de Municípios Portugueses subscreveu “a filosofia geral do projecto considerando que [...] uma rede deste tipo poderá mesmo assumir-se como instrumento estratégico para a descentralização cultural” (Associação Nacional de Municípios Portugueses, 2010:1) e a Comissão de Ética, Sociedade e Cultura da AR aprovou-o por unanimidade criando assim as condições para que fosse agendada a sua apreciação pelo plenário. Mas, apesar da importância e virtudes reconhecidas por todos à iniciativa, a verdade é que a mesma não teve qualquer consequência prática no território, pois caducou antes de ser apreciada pelo Plenário da AR. Pode sempre justificar-se a caducidade com o pedido de demissão apresentado em março de 2011 pelo então primeiro-ministro e que provocou a convocação de eleições antecipadas. Relembra-se, no entanto, que desde 6 de outubro de 2010, altura em que foi enviado para o Presidente da AR o parecer da Comissão de Ética, Sociedade e Cultura da AR, que estavam reunidas as condições, ou seja

“os requisitos constitucionais e regimentais” (Comissão de Ética, Sociedade e Cultura da Assembleia da República, 2010:9) para o agendamento da discussão do projeto de lei nº 278/XI/1ªSL.

Por conseguinte, malgrado a iniciativa do BE, no final do 2º quadrimestre de 2013 continuava a ser “imperioso tecer a Rede” (Rodrigues, A., 2009:82) enquanto espaço de reflexão, discussão, aprendizagem, partilha, colaboração e intercâmbio que poderia contribuir de forma significativa para a transformação das infraestruturas existentes em equipamentos culturais, em espaços de cultura que prestassem, efectivamente, um serviço público no âmbito da democratização do acesso à cultura. E continuava a ser fundamental que, ao tecer essa rede, se fizessem alguns nós com outras redes e que se potenciasse a vertente de criação artística pois, para além do fomento a nível nacional de equipamentos com as condições adequadas para o acolhimento de projetos culturais “é decisiva a existência [nesses equipamentos] de estruturas de criação que sejam pólos capazes de chegar às populações e ao país na mesma lógica em que [por exemplo] a rede escolar lá chega” (Ramos, 2009:50).

5.3.3. Ordenamento e Qualificação

Tendo em consideração o que foi mencionado sobre a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, afigura-se significativo que o Conselho Superior de Arquivos tenha dado “início [em 1999, no mesmo ano em que foi anunciada a criação da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros] a uma reflexão alargada no sentido de definir as bases para o desenvolvimento de uma Rede Nacional de Arquivos, na convicção de que [...] o sucesso na sua implementação será largamente tributário da capacidade cooperativa que existir, desde logo, na fase de concepção e planeamento da mesma” (Conselho Superior de Arquivos, 1999:1). Ou seja, sete meses depois de o Ministro da Cultura ter apresentado um programa ou, melhor dizendo, de ter apresentado uma ideia de programa ou um plano de intenções, que, pelo que já foi exposto, se percebe que estava insuficientemente estruturado, um órgão consultivo do MC presidido pelo mesmo Ministro decidia que devia promover “uma discussão simultaneamente política, técnica/arquivística e tecnológica na concepção e planeamento da RNA [Rede Nacional de Arquivos]” (*Ibidem*:4).

Esta opção, pelo menos no plano das intenções, de promover uma discussão profunda antes de se avançar efetivamente com a constituição de uma rede fez com que em 2004 a Rede Nacional de Arquivos ainda estivesse “objectivamente por construir, já que não chega categorizar e listar Serviços de Arquivo, ou avançar para medidas sectoriais sem antes reflectir quanto aos objectivos estratégicos e decidir quanto aos parâmetros e estrutura da própria rede” (Real, 2004:37). Na sequência deste processo algo demorado, no ano de 2007 passou-se para a fase de formalização da Rede Nacional de

Arquivos que foi renomeada de Rede Portuguesa de Arquivos e que “partiu de uma abordagem integrada dos arquivos, segundo a qual um documento produzido por uma entidade – pessoa singular ou pessoa coletiva –, mantém as suas características, independentemente da fase do ciclo de vida em que se encontre, variando apenas as solicitações, funcionalidades e requisitos sobre ele exercidos pelos diferentes actores” (www.dgarq.gov.pt). Nessa etapa do processo foi produzido um conjunto de documentos de trabalho que permitiu definir “princípios e métodos orientadores suficientemente robustos ou abrangentes” (Barbedo, 2008a:4) para a implementação da Rede Portuguesa de Arquivos, que estavam relacionados com as seguintes palavras-chave: integração estrutural, neutralidade, interoperabilidade e a qualidade (cf. Barbedo, 2008a). De entre a documentação produzida salienta-se a conceção do modelo de funcionamento de um Ficheiro Nacional das Autoridades Arquivísticas que seria implementado no âmbito da Rede Portuguesa de Arquivos com o objetivo de criar uma ferramenta de trabalho que fosse “a pedra basilar para gestão da rede e acessibilização de conteúdos” (Barbedo, 2008b:4).

No ano de 2009 a Rede Portuguesa de Arquivos viu finalmente a luz do dia e no final do 1º semestre de 2013 contava com vinte e seis entidades aderentes. Em 2011 havia quem considerasse que a Rede Portuguesa de Arquivos se encontrava numa “fase de consolidação, fase esta imprescindível para se assegurar um crescimento sólido e sustentado” (*Idem*, 2011:13), por isso em 2013 ainda era importante perceber, por um lado, se a estrutura organizacional, que se assumia como uma “rede dos conteúdos detidos e disponibilizados pelas entidades detentoras de arquivos” (*Idem*, 2008a:4), era realmente uma rede aberta, horizontal e policentrada em toda a sua plenitude ou se corria o risco de se tornar essencialmente num banco de dados de documentos que são disponibilizados na internet pelas entidades aderentes, que, sendo muito útil, poderia reduzir ao mínimo as potencialidades do conceito de rede. E, por outro lado, perceber como é que a liderança da rede exercia o seu poder já que, por exemplo, os arquivos distritais de Braga e de Coimbra não a integravam porque, “por razões históricas, [...] se encontram na dependência das Universidades do Minho e de Coimbra” (www.dgarq.gov.pt). De realçar ainda que este processo de constituição da Rede Portuguesa de Arquivos demorou cerca de dez anos porque se baseou numa discussão e reflexão profundas, mas também porque o contexto político e organizacional se foi mostrando igualmente adverso para que as sucessivas tentativas de formalização surtisses o efeito desejado (cf. Barbedo, 2008a) – relembra-se que entre 1999 e 2009 as linhas orientadoras das políticas culturais públicas emanadas da administração central do Estado tiveram sete responsáveis pelo MC em seis GC.

Apesar da instabilidade no setor cultural que se tem observado regularmente desde, pelo menos, a instauração da democracia, a verdade é que uma das opções políticas do XIII GC e do XIV GC para esta

área, parece ter sido a criação de redes culturais de iniciativa governamental pois, para além das já mencionadas Rede de Bibliotecas Escolares, Rede Nacional de Teatros e Cineteatros e da Rede Portuguesa de Arquivos, também foi durante esse período de ação governativa que foram dados os primeiros passos para a criação da RPM e da Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica.

De entre os vários motivos que levaram a que fosse criada em Portugal a RPM, salientam-se os factos de se ter começado a observar um “crescimento imparável do número de museus [... ou de auto denominados museus que, fruto de circunstâncias diversas, tinham] imensas carências em todas as áreas funcionais e na própria organicidade institucional” (Silva, R., 2003:11) e a constatar “que nas últimas décadas os museus, um pouco por todo o mundo, têm vindo a ser confrontados com crescentes desafios que questionam a sua forma de organização, a sua atitude perante a sociedade, a forma de olhar as colecções e a maneira de se darem a conhecer aos públicos” (Oleiro, 2006:9). E foi neste contexto e com este enquadramento que “o projecto de estruturação de uma rede de museus para o País foi apresentado publicamente pela primeira vez, em 26 de Outubro de 2000,” (AA.VV., 2001b:3) na sequência da criação de uma estrutura de projeto que tinha um prazo máximo de três anos, mas que foi prorrogado até 10 de junho de 2005, para estudar e propor o modelo de uma RPM. Foram várias as consequências práticas do trabalho realizado durante esse período, por isso referem-se só duas que se consideram particularmente importantes: 1) em junho de 2001 foi lançado o Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus com o objetivo de “promover de forma sistemática a circulação de informação respeitante às práticas museológicas e estimular novos canais de comunicação entre os museus” (Camacho, 2001:1) e que, apesar dos constrangimentos financeiros que se acentuaram no início da 2ª década do século XXI, se tem conseguido manter a sua edição de forma ininterrupta dada a sua importância e a “reconhecida utilidade (sempre com nota máxima nos itens de avaliação tratados pelo OAC – Observatório das Actividades Culturais, entre outros)” (Victor, 2011:2) para o trabalho consistente e consequente que a RPM quer continuar a desenvolver; 2) em agosto de 2004 entrou em vigor a Lei Quadro dos Museus Portugueses que tem, entre outros, os objetivos de “definir princípios orientadores da política museológica nacional [... e] institucionalizar e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus” (Diário da República I Série-A N°195, 2004:5379).

Os objetivos gerais que levaram à criação da RPM, e que no final do 2º quadrimestre de 2013 continuavam a ser norteadores da sua ação, estavam relacionados com múltiplos aspetos da gestão museológica, a saber:

*A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional;
a cooperação institucional e a articulação entre museus; a*

descentralização de recursos; o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus; a difusão da informação relativa aos museus; a promoção do rigor e do profissionalismo; a melhoria contínua das práticas museológicas; as acessibilidades e a inclusão (Victor, 2011:2).

O trabalho da RPM estrutura-se em três eixos fundamentais: “Informação, Formação e Qualificação, este último incluindo apoios técnicos e financeiros aos museus [...], ao qual se junta um eixo transversal] constituído pela própria adesão voluntária dos museus, mediante a preparação de processos de candidatura, em que são identificados e caracterizados os «museus» candidatos” (Camacho, 2002:107).

Não obstante as setenta ações de formação promovidas, entre 2001 e 2010, no âmbito da RPM para qualificar os técnicos dos museus terem beneficiado mais de 1.500 formandos (*cf.* www.ipmuseus.pt) e de em 2011 a RPM contar com cento e trinta e sete instituições aderentes, é inegável que, paralelamente a estes avanços, se observaram alguns recuos importantes no processo de criação e implementação da RPM. De entre esses recuos destacam-se os que se referem às dificuldades na implementação do sistema de credenciação dos museus, o que provocou “prejuízos de falta de incentivo geral à procura de novos padrões de qualidade e de falta de critério ou de transparência na acção dos diferentes setores do Estado, especialmente daqueles que não possuindo competências e capacidades para avaliar projectos museológicos, dispõem não obstante de verbas avultadas para os promover” (International Council of Museums Portugal, 2009:2-3). Esta dificuldade pode ter contribuído, ou ter sido uma consequência, para o desinvestimento financeiro, técnico e humano a que a RPM foi sendo sujeita, mas também pode ser um sintoma da “falta de audácia e de visão estratégica dos responsáveis pelas políticas governamentais para os museus” (*Idem*, 2011:1). Portanto, para que a RPM, que “tem provas dadas na melhoria da qualidade dos museus portugueses, a ponto de representar uma das mais bem sucedidas políticas de museus realizadas no nosso País, em regime democrático, não obstante o empobrecimento conceptual e operacional a que esteve sujeita nos últimos anos” (*Ibidem*:3), continue a prosseguir com sucesso os objetivos para que foi criada, torna-se fundamental na 2ª década do século XXI a “continuação dos programas técnicos e financeiros de apoios aos museus da RPM [; a] constituição, dentro da RPM, de subredes de base geográfica e temática [; a] implementação do sistema de “núcleos de apoio” dentro da RPM [; e a] manutenção do sistema nacional de credenciação de museus, através da RPM” (*Ibid.*). Não deixa de ser significativo que, apesar do que já foi sublinhado sobre a importância do estabelecimento de uma rede de redes, não seja mencionado como objetivo a atingir no futuro a articulação, a cooperação e o diálogo da RPM

com, pelo menos, a RNBP, a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, a Rede Portuguesa de Arquivos ou a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica.

5.3.4. Um circuito que nunca foi rede

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

Em 2004, com a aprovação da Lei de Arte Cinematográfica e do Audiovisual, foram dados mais alguns passos para a implementação deste projeto de apoio à exibição, não comercial, de obras cinematográficas nacionais, comunitárias e menos conhecidas, através de medidas de incentivo à “colaboração entre as autarquias locais, os estabelecimentos de ensino, as associações culturais e os exibidores cinematográficos, com o objectivo de fomentar a difusão da arte cinematográfica como um bem essencial ao desenvolvimento cultural da comunidade” (Diário da República I Série-A N°194, 2004:5249). Tal como na RNBP, a inclusão no documento fundador da menção explícita à promoção e implementação de redes locais de colaboração poderia ser uma das características da Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica que poderia justificar a sua seleção para a participação neste *stop motion*. No entanto, como poderiam ser muitos outros os indicadores selecionados para analisar esta iniciativa, optou-se olhar para os indicadores financeiros que, embora não dêem uma visão global do funcionamento da Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica, permitem tirar algumas ilações importantes. Sobre o investimento financeiro que está adstrito à Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica, relembra-se que em 2006 ela representou 1% dos apoios concedidos pelo Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia e que, no que diz respeito à evolução dos apoios concedidos no âmbito desta iniciativa, em 2003 foram apoiadas vinte e oito instituições com um total de 150.000 EUR – correspondendo a uma média de 5.357 EUR por instituição (*cf.* Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia, 2007) – e em 2011 foram apoiadas vinte e uma instituições com um total de 100.000 EUR – as verbas atribuídas oscilaram entre os 5.240 EUR e os 3.690 EUR (*cf.* Instituto do Cinema e do Audiovisual, *s.d.*).

Julga-se que não são necessários muito mais comentários aos dados apresentados, pois eles revelam de forma inequívoca que a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica não deve ser uma das prioridades das políticas públicas para o cinema e o audiovisual. Realça-se ainda sobre a Rede Alternativa de Exibição Cinematográfica que lei que “estabelece os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e

audiovisuais” (Diário da República I Série N°173, 2012:5134-5142) que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2013, a palavra *rede* foi substituída pela palavra *circuito*. Sublinha-se que este facto não deve ser encarado como um mero pormenor, uma vez que pode ser um indicador de que o conceito de rede começa a ser realmente apreendido pelos detentores do poder na administração central, tanto mais que rede não era o termo mais adequado para nomear uma iniciativa que pretende contribuir, não tanto para fomentar os princípios do trabalho entre os aderentes, mas sim para uma maior divulgação e para a circulação nacional sem fins lucrativos de obras cinematográficas em língua portuguesa ou de origem europeia e ibero-americana.

Considera-se que este conjunto de quadros retrospectivos foi suficiente para se perceber o estado dos planos, programas, projetos ou ações de iniciativa da administração central para a criação e promoção de redes culturais em Portugal e como, eventualmente, elas têm sido encaradas e operacionalizadas pelos diferentes responsáveis políticos e no seio dos diferentes organismos do setor cultural público. Segue-se, por isso, um breve olhar sobre algumas das redes culturais de iniciativa da administração local, ou melhor, um conjunto de quadros sobre algumas das iniciativas que, com este enquadramento, têm surgido fruto da iniciativa, ou tendo como parceiros privilegiados, os órgãos da administração local. Os protagonistas da próxima sequência deste exercício de *stop motion* vão ser a Comum-RC e a Artemrede.

5.3.5. Coesão e Difusão

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

A 1ª fase deste projeto decorreu entre maio de 2004 e abril de 2006, teve como parceiros sete municípios da região Centro – Aguiar da Beira, Mangualde, Oliveira de Frades, Santa Comba Dão, Sever do Vouga, Tondela e Vouzela –, abrangeu um território de perto de 100.000 habitantes e, com o recurso a financiamentos comunitários atribuídos no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio III através do Programa Operacional Regional Centro e financiamentos nacionais provenientes das autarquias envolvidas, foram promovidas um total de trezentos e setenta e oito atividades em sete áreas de programação distintas – cento e dezoito ações pedagógicas, sessenta e um eventos de teatro, cinquenta e sete eventos de cinema, cinquenta e sete eventos de música, quarenta e sete eventos de dança, trinta e seis eventos de artes plásticas e duas conferências.

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

A questão da avaliação é particularmente importante num projeto desta natureza e com esta escala, tanto mais que não raras vezes a avaliação – interna, externa, formal ou informal – é minimizada em projetos e políticas culturais, a tal ponto que “os problemas que se levantam a quem queira fazer uma avaliação de políticas culturais são múltiplos, complexos e muito diversificados na sua natureza” (Melo, 1997:8) e vão desde a impossibilidade de aceder a dados quantitativos em número significativo que permitam análises objetivamente fundamentadas sobre o impacto das políticas culturais, até à incapacidade de averiguar a eficácia de algumas medidas no cumprimento de objetivos específicos.

De entre os vários objetivos que levaram à criação da Comum-RC optou-se por salientar aqui e agora o que esteve relacionado com a criação de condições para “permitir uma utilização mais eficaz e eficiente das infra-estruturas culturais municipais existentes” (Cristóvão, 2006:20). Este objetivo é particularmente interessante pois partiu da constatação de que a maioria dos espaços culturais âncora que aderiram a este projeto – Centro Cultural de Aguiar da Beira, Auditório da Biblioteca de Mangualde, Cineteatro de Oliveira de Frades, Casa da Cultura de Santa Comba Dão, Centro de Artes de Sever do Vouga, Novo Ciclo ACERT e Cineteatro de Vouzela –, alguns deles recuperados ou criados de raiz no âmbito da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, não estavam a ser colocados à disposição das suas populações, e das populações da sua região, de forma a maximizar as suas potencialidades. Os problemas detetados e que contribuíram, e em muitos casos ainda contribuíam em 2013, para a realidade diagnosticada estavam relacionados essencialmente, e salvo raras exceções, com a falta de um programa de atividades coerente, consistente e continuado, bem como com a ausência de equipas especializadas e qualificadas nas áreas de gestão, programação, produção e apoio técnico, aos quais se acrescentava “a não coordenação entre espaços culturais idênticos em locais próximos” (*Ibidem*:19).

Um dos motivos para a falta de coordenação poderia estar relacionado com a extrema desigualdade de recursos e de práticas (de gestão e de programação) das sete infraestruturas culturais dos municípios parceiros. A título meramente exemplificativo relembra-se que a data de construção ou

recuperação dos espaços culturais oscila entre os anos de 1983 e 2002; que a lotação varia entre os cento e oitenta e oito lugares e os oitocentos e noventa e dois lugares; que cinco das infraestruturas não tinham sala de ensaios, quatro não tinham sala de reuniões e três não tinham equipamento técnico de luz; que os recursos humanos afetos a cada espaço apresentavam diferenças muito significativas quer em termos de quantidade quer em termos de qualificação adequada à função exercida – havia um espaço que só tinha um funcionário que fazia a gestão do equipamento, outro que tinha dez funcionários sendo que sete davam “apoio ao bengaleiro/bilheteira/plateia e porta” (*Ibidem*:23) e um outro que tinha vinte e quatro funcionários, entre os quais cinco atores residentes; e que o horário de funcionamento variava entre as instalações que estavam abertas ao público todos os dias durante o período diurno e noturno e as que só abriam aos fins-de-semana ou quando havia atividades agendadas. Por tudo isto, não é de estranhar que, em 2005, tivesse havido uma destas infraestruturas culturais que só tenha tido sessenta dias de utilização e, nos seus antípodas, houvesse outra que tivesse estado aberta ao público todos os dias do ano.

A diversidade de realidades e a diferença de desenvolvimento entre as entidades promotoras e parceiras, poderia ter sido um dos fatores decisivos para o fracasso da Comum-RC, no entanto, promotores e parceiros uniram-se de forma empenhada para ultrapassar as dificuldades e, a título de curiosidade, relembra-se que, tendo em consideração a inexistência de equipamento técnico adequado em todas as infraestruturas culturais dos parceiros, foi criada “uma “bolsa de equipamento de luz e som” para utilização nos espaços usados, evitando o recurso ao aluguer” (Rebelo *et al*, 2008:33). Assim, não obstante as diferenças diagnosticadas e os parceiros terem assumido que, devido a poucos hábitos de trabalho em rede, o conceito de rede não foi aplicado na sua plenitude pois “dominou a relação dos promotores com cada um dos parceiros (isto é, a ligação vertical), e foram menores as articulações entre os municípios e entre estes e as instituições culturais de âmbito local (ou seja, as conexões horizontais)” (Cristóvão, 2006:70), o balanço final que foi efetuado ao projeto foi globalmente positivo.

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

No que concerne ao desenvolvimento económico, a Comum-RC teve “um efeito positivo sobre (a) o reforço da identidade e história colectiva da região, (b) a formação cultural individual, (c) a sociabilidade

e (d) a formação de novos públicos, dentro de uma óptica de transferência de benefícios intergeracionais e de um aproveitamento de infraestruturas culturais locais” (Rebello *et al*, 2008:21).

Sobre a continuidade da Comum-RC, seis anos depois de concluída a 1ª fase, resta a esperança que as diligências que foram efetuadas em 2012 pelos promotores tenham surtido o efeito desejado. Se assim for, efetuaram-se as adaptações necessárias à reativação da rede, nomeadamente as relacionadas com as novas delimitações geográficas das regiões segundo a nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos, e reuniram-se as condições para contrariar as ameaças detetadas em 2006 que consideravam a continuidade “como problemática na óptica financeira, tendo em vistas as exigências de um projecto com qualidade, a situação financeira das autarquias e a perspectiva de pouco ou nenhum apoio por parte do Estado” (Cristóvão, 2006:70).

Mas as ameaças diagnosticadas à Comum-RC em 2006 não se circunscreveram a esse projeto, a esse tempo e esse espaço. Lamentavelmente, no início da 2ª década do século XXI, continuava a assistir-se a uma “diminuição generalizada do financiamento público, central e local, à cultura, não obstante o reconhecimento crescente, a nível europeu e nacional, do seu papel como factor de desenvolvimento das cidades e das regiões” (Artemrede Teatros Associados, 2009:35). Apesar de o setor cultural e criativo ter sido “responsável por 2,8% de toda a riqueza criada em Portugal no ano de 2006 [...], valor que, por si só, é suficientemente] relevante e significativo, justificando plenamente a necessidade da construção de um novo olhar mais objectivo e actualizado sobre o papel da cultura e da criatividade na economia portuguesa” (Mateus, 2010:121), a realidade é que a inversão da tendência de redução sucessiva dos investimentos públicos para a cultura parece não estar a ser implementada. Lembra-se que, em comunicado de 16 de outubro de 2012, o gabinete do secretário de Estado da Cultura não deixou margem para dúvidas e revelou “que o Orçamento do setor para 2013, no valor de 190,2 milhões de euros, se mantém inalterado em termos globais face ao ano de 2012” (Viegas, 2012b:¶1). Ou seja, na proposta de lei de orçamento de estado para o ano de 2013 observou-se, mais uma vez, uma redução efetiva das verbas disponíveis para o setor cultural. Quando a tutela afirmou a intenção de manter o valor global de investimento inalterado, revelou na prática que o setor teria efetivamente menos verbas disponíveis pois, para além de fatores conjunturais como o aumento generalizado da carga fiscal que se observava de forma acentuada desde o ano de 2010 e que, direta e indiretamente, afetava o setor, havia ainda que ter em linha de conta a taxa de inflação prevista para o ano de 2013 que, na altura da elaboração da proposta de lei de orçamento de Estado, se previa que se deveria situar nos 0,9% (*cf.* Banco de Portugal, 2012).

Porque a escassez de verbas destinadas ao setor cultural inscritas em sede de orçamento de Estado são um tema recorrente quando se abordam questões relacionadas com a política pública para

a cultura, julga-se oportuno, antes de se avançar para o quadro da Artemrede, fazer mais um *insert* nesta sequência deste *stop motion*. Desta feita será um *insert* que é composto por dois brevíssimos quadros e que, de certa maneira, pode ser classificado, ao mesmo tempo, de diegético deslocado e subjetivo pois, por um lado, é convocada uma “imagem que, sendo plenamente real, é retirada da sua posição [...] normal e colocada deliberadamente num sintagma de acolhimento alheio” (Aumont & Marie, 2009:142) e, por outro, é apresentada uma imagem que quase pode ser considerada como um conjunto de “recordações, devaneios, medos, premonições” (*Ibid.*).

No 1º quadro deste *insert* procura-se sublinhar que para se efetuar um diagnóstico rigoroso das verbas efetivamente destinadas a este setor da ação governativa seria necessário, porque a cultura é uma área de ação transversal, analisar detalhadamente toda a lei do orçamento de Estado para verificar se e que percentagem dos orçamentos setoriais pode ser considerada como uma verba destinada, direta ou indiretamente, ao setor cultural.

Relembra-se a este respeito, e a título meramente ilustrativo, que a “estrutura responsável pelos trabalhos de preparação, organização e operacionalização do Ano de Portugal no Brasil e do Ano do Brasil em Portugal, [que decorreu entre 7 de setembro de 2012 e 10 de junho de 2013 e que foi uma] iniciativa concebida como uma oportunidade para atualizar as imagens recíprocas, promover as culturas e as economias de ambos os países” (Costa, T., 2012:¶1), foi, em Portugal, tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros. Esta particularidade de a entidade que tutelou o comissariado geral do Ano de Portugal no Brasil, que apostou “na divulgação do que de melhor se faz em Portugal, não só na cultura, mas também nas áreas da ciência, da tecnologia e inovação, da educação e do desenvolvimento empresarial e do desporto” (Cordeiro, 2012:¶1), leva a crer que os recursos financeiros adstritos à iniciativa também foram, maioritariamente, oriundas deste ministério, ou melhor, que foi este organismo do Estado que conseguiu sensibilizar um conjunto de instituições privadas e públicas para se associarem à iniciativa pois, na realidade, foram elas as principais responsáveis pelo investimento ou financiamento na e da programação do Ano de Portugal no Brasil (*cf.* Cordeiro, 2012). No entanto, independentemente do valor indexado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros à vertente cultural do Ano de Portugal no Brasil, a verdade é que, mesmo que ele tenha sido irrisório, essa é uma verba do orçamento de Estado que foi aplicada na internacionalização da cultura portuguesa e que deve ser contabilizada com os outros investimentos, financiamentos ou apoios oriundos de outros organismos do Estado para o setor cultural. Assim, se se tivesse como objetivo efetuar uma análise exaustiva das verbas aplicadas pela administração central para a dinamização ou promoção da internacionalização da cultura portuguesa no ano de 2012, valor indexado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros à vertente cultural do Ano de Portugal no Brasil deveria juntar-se, por exemplo, aos

600.000 EUR que foram disponibilizados a 27 de abril de 2012 pela Direção-Geral das Artes no âmbito da “abertura de procedimento para apresentação de candidaturas para a modalidade de Apoio à Internacionalização das Artes” (Diário da República II Série N°85, 2012:15396).

Sobre este apoio à internacionalização lançado pela Direção-Geral das Artes, importa sublinhar que um dos objetivos e prioridades estratégicas do concurso estava relacionado com o “desenvolvimento e apresentação de projetos em África, na América Latina, na Ásia e na Oceânia” (*Ibid.*), mas, como o mesmo concurso se propunha a apoiar um máximo de uma centena de candidaturas, corria-se o risco de cada candidatura ser apoiada com uma verba média, essa sim completamente irrisória, de 6.000 EUR. De realçar que, segundo o aviso do concurso, o apoio não se podia destinar a “despesas com *cachets*, taxas de inscrição, remunerações e *per diem*” (*Ibid.*), mas, como facilmente se percebe, também dificilmente comportava “as despesas previstas com deslocações (viagens de equipas artísticas e técnicas, transporte e seguro de material expositivo, cénico ou outro), alojamento e despesas inerentes à difusão do projeto no seu contexto de acolhimento (traduções e edição de materiais)” (*Ibid.*). Para se perceber a completa desadequação das verbas destinadas a este, mas também a outros concursos, salienta-se que uma pesquisa realizada em 31 de outubro de 2012 num sítio da internet especializado em viagens *low cost* (www.edreams.pt) se constatou que o custo mínimo de uma viagem Lisboa/Canberra/Lisboa, um dos destinos prioritários do concurso, durante o mês de dezembro de 2012 era de 1.496,26 EUR por pessoa.

O 2º quadro deste *insert* serve para lembrar que, poucos dias depois de ter considerado que o orçamento para o ano de 2013 “reflete a aposta política do Governo, e em particular do Primeiro-Ministro, de assegurar que os recursos alocados à área da Cultura são os mais adequados, tendo em conta os objetivos traçados nas Grandes Opções do Plano para a Cultura e as atuais circunstâncias de grande contenção orçamental” (Viegas, 2012b:¶1), Francisco José Viegas foi substituído, aparentemente por motivos pessoais, na SEC por Jorge Barreto Xavier.

As expectativas em relação à alteração de protagonista na coordenação das políticas públicas do setor cultural emanadas da administração central ocorrida em outubro de 2012 foram contidas, uma vez que, como seria de esperar, não se previam alterações nas verbas inscritas em sede de orçamento de Estado e que, como sublinhou Rui Horta na altura, a incógnita residia em saber no que se poderia fazer com um orçamento muito aquém das necessidades do setor (*cf.* Alvarez, Salema & Canelas, 2012).

Pode, no entanto, ser interessante lembrar que, quando se demitiu do cargo de diretor geral das Artes em julho de 2010, “numa altura em que os agentes culturais se [... estavam a organizar] em

plataformas, protestando contra as medidas governamentais [..., contra o consequente] impacto negativo no frágil tecido cultural e [alertando para o perigo de se] colocar em risco a produção artística contemporânea portuguesa” (Público, 2010a:¶1), Jorge Barreto Xavier considerava “que as necessidades de contenção devem ser pensadas em relação ao presente e ao futuro numa óptica de poupança, mas não de destruição do tecido cultural” (*Idem*, 2010b:¶1). Resta por isso perceber qual o poder de influência e a eficácia da estratégia delineada por um gestor cultural que tem um percurso sólido de mais de vinte anos no âmbito da gestão pública e privada, sendo por isso um profundo conhecedor do setor (*cf.* Alvarez, Salema & Canelas, 2012), ou seja, o que é importante perceber é se com a alteração de protagonista se conseguiu, como questionava Catarina Martins, arranjar espaço para a Cultura no XIX GC (*ibid.*) e como se respondeu aos desafios do setor que, segundo Gabriela Canavilhas – que foi a ministra a quem o então diretor geral das Artes apresentou o pedido de demissão – tinha menos de metade das verbas disponíveis do que as que foram inscritas no orçamento de Estado no ano em que Jorge Barreto Xavier se demitiu da Direcção-Geral das Artes (*cf.* Salvador, 2012).

Por conseguinte, e tendo em consideração o *insert* diegético deslocado e subjetivo que procurou alertar, mais uma vez, para o reiterado desinvestimento político e financeiro de que este setor de ação governativa tem sido alvo nos últimos anos, é sem espanto que se observa que, cinco anos depois da Artemrede ter sido criada, os problemas de financiamento também se começaram a fazer sentir de forma acentuada, levando mesmo ao cancelamento de algumas das atividades previstas.

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

Composta inicialmente por dezasseis municípios fundadores – Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Almada, Almeirim, Barreiro, Cartaxo, Entroncamento, Moita, Montijo, Nazaré, Palmela, Santarém, Sintra, Sobral de Monte Agraço, Torres Novas – o número de associados foi oscilando entre os 17 do ano de 2006 e os 14 do ano de 2012, “sendo que este número poderá sofrer alterações em 2013”

(Artemrede Teatros Associados, 2012:1). Salienta-se que, até final de 2011, cinco dos dezasseis municípios fundadores tinham solicitado a saída da Artemrede.

Os motivos dos pedidos de adesão ou de exoneração submetidos a esta associação cultural sem fins lucrativos – “o modelo jurídico-institucional [...] considerado como o mais adequado para promover a cooperação e coordenação das diversas entidades detentoras de teatros e cine-teatros, tendo em vista a racionalização de recursos para reforço da programação e difusão culturais e artísticas, ao nível local e regional” (Ferreira, A. F., 2011:426) – são múltiplos, no entanto julga-se que as questões financeiras são transversais às duas opções. Se, por um lado, é inegável que os financiamentos provenientes do Programa Operacional da Cultura no ano inaugural e do Programa Operacional Regional Lisboa e Vale do Tejo nos anos subsequentes permitiram que a associação tivesse avultadas verbas de cofinanciamento para os primeiros anos de atividade – o pico máximo foi atingido no ano de 2007 com um orçamento global de 1.156.755,66 EUR, dos quais 59,8% foram objecto de cofinanciamento de verbas provenientes da UE (*cf.* Ferreira, A. F., 2011) – e que a economia de escala permitiu, face aos valores normalmente associados aos diversos projetos artísticos fora da programação cultural em rede, uma redução média de 20,4% no custo da programação apresentada na Artemrede entre os anos de 2005 e 2007 (*cf.* Artemrede Teatros Associados, 2009), podem ter contribuído de forma decisiva para que, por exemplo, em 2006 se tenha conseguido promover o projeto “«Um Tear de Parcerias» [...] considerado como] um «feito histórico» por resultar da concertação antecipada e democrática dos 17 municípios associados” (www.artemrede.pt). Por outro lado, os custos associados à integração e manutenção dos municípios na associação têm levado alguns associados, como José Barroso na qualidade de presidente do município da Nazaré, a considerar “que a manutenção da Artemrede não traz o benefício que seria esperado [...], que o município é actualmente capaz de assegurar sozinho uma programação de qualidade [...] e que] o elevado custo da manutenção da Nazaré na Artemrede já não se justifica” (Fialho, 2007:¶1). Lembra-se que a adesão à associação implica o pagamento anual de uma cota de funcionamento e de uma cota de programação que, no ano de 2009 no seu conjunto, poderiam oscilar entre os 32.520 EUR, para os municípios com mais de 50.000 habitantes que pretendessem programar o pacote mais elevado de projetos em rede, e os 13.920 EUR, para os municípios com um número de habitantes igual ou inferior a 20.000 e que pretendessem programar o pacote mais reduzido de projetos no âmbito da Artemrede (*cf.* Artemrede Teatros Associados, 2009).

Com este sublinhado sobre as questões financeiras, não se pretende atenuar o mérito de “um projecto cujas mais-valias resultam, fundamentalmente, do incremento cultural e formativo das pessoas

e dos agentes locais e regionais, na sua capacitação para inovarem e empreenderem” (Ferreira, A. F., 2011:431).

Mas, não obstante a pertinência da Artemrede que foi considerada como "uma realidade incontornável, tendo inclusivamente ultrapassado algumas das expectativas que estiveram subjacentes à sua criação" (Expresso, 2008:¶1), é indiscutível que, lamentavelmente, o cenário de “desagregação progressiva” (Artemrede Teatros Associados, 2009:37) que foi avançado durante a elaboração do plano estratégico 2008-2015, parece estar cada vez mais a ganhar terreno face aos cenários mais otimistas de “consolidação e crescimento” (*Ibid.*) ou de “manutenção do status quo” (*Ibid.*). A debilidade financeira era de tal forma acentuada em 2012 que se transformou numa questão incontornável nas discussões sobre o presente e o futuro da associação, contribuindo mesmo para que alguns responsáveis autárquicos de municípios associados, como a então vereadora Mónica Batista da câmara municipal de Alcobaça, tenham usado os órgãos de comunicação social para denunciar alguns dos fatores que contribuíam para essa situação, como o facto de, em abril de 2012, se observar que dez dos quinze municípios associados não efetuavam o pagamento das cotas anuais desde o ano de 2009, facto a que não era “alheio o fim dos fundos comunitários, que fez com que o custo dos espetáculos deixasse de ser atrativo” (Lopes, M., 2012:¶1). Mas, numa altura em que o país atravessa uma grave crise económica e financeira e em que parece que “a ilusão de que a parceria do Estado com os criadores é uma espécie de bode aos pobres” (Nery, 2002a:58) ainda não foi abandonada, é interessante constatar que, apesar de grandes dificuldades financeiras e dos “graves prejuízos causados [...] a Artemrede, com o apoio dos colaboradores, artistas, fornecedores e companhias com quem trabalha, tem conseguido manter-se em funcionamento” (www.artemrede.pt). Ou seja, a experiência recente da Artemrede permite, mais uma vez observar que, tal como se tem assistido desde que foi instalado o regime democrático em Portugal e “ao contrário do que é frequente afirmar-se, o Estado financiou uma parte ínfima da oferta cultural nas Artes do Espectáculo, cuja viabilização económica se deveu antes de mais ao investimento realizado pelos autores, intérpretes, técnicos e produtores” (Nery, 2002a:58), transformando, por isso, os diversos profissionais do setor nos “principais financiadores da actividade cultural” (*Ibid.*) em Portugal.

De entre os muitos aspetos que poderiam ser convocados sumariamente para sublinhar o mérito e a pertinência do trabalho que a Artemrede tem desenvolvido desde a sua criação, decidi dar-se especial atenção a dois eixos estratégicos de intervenção menos visíveis para o grande público, mas que são da maior importância para quem se interessar em implementar redes culturais consistentes e consequentes em Portugal.

O 1º eixo que aqui se salienta, aparece no “Plano Estratégico 2008-2012” (Artemrede Teatros Associados, 2009) como dois eixos: o da formação e o da qualificação da gestão e funcionamento. No entanto, como esses dois eixos concorrem para a “melhoria e qualificação da prestação cultural e social dos teatros [... e para] a qualificação da gestão e do funcionamento dos teatros” (*Ibidem*:45), optou-se por nomeá-los genericamente de eixo da qualificação. Relembra-se que o poder de qualificação constitui uma das sete funções essenciais que justificam a implementação de redes culturais em Portugal (*cf.* Silva, A., 2004). Na Artemrede este eixo, que procura colmatar algumas das falhas detetadas num trabalho que “foi muitas vezes feito sem um adequado planeamento territorial face à complexidade dos equipamentos em causa” (Artemrede Teatros Associados, 2009:7) e tenta contribuir positivamente para a transformação dos recintos culturais em verdadeiros equipamentos culturais ao serviço das populações, é particularmente importante pois tem-se revelado fundamental não só para a qualificação de alguns dos elementos da rede, mas também para a criação de “uma sólida cultura de rede sem a qual a Artemrede não tem condições de existir e evoluir” (*Ibidem*:45).

Porque o funcionamento efetivo em rede não é, como se julga que já foi amplamente demonstrado, uma prática enraizada no setor cultural português, escolheu-se convocar um 2º eixo estratégico da Artemrede que está diretamente relacionado com o eixo da qualificação mas também com a promoção do trabalho em rede intrarrede e inter-redes.

O 2º eixo, que pode ser denominado genericamente de eixo da cultura de rede, reflete-se tanto no modelo de governação interna da associação como no estabelecimento de “um relacionamento aberto e cooperativo com o exterior” (*Ibidem*:47). A nível interno, o trabalho em rede é assegurado por “uma equipa executiva totalmente recrutada externamente à associação” (*Ibidem*:48), a composição e dimensão desta equipa têm variado ao longo dos anos, sendo que, regra geral, tem sido composta por uma média de quatro elementos em regime de permanência que asseguram a direção executiva, a coordenação da produção e a assistência administrativa e contabilístico-financeira, aos quais se junta um conjunto de assessores em áreas tão diversas como a estratégia, a técnica, a jurídica ou a de promoção. A delegação do poder executivo a um conjunto de elementos externos à associação, não significa que haja uma delegação de competências ao nível deliberativo uma vez que são os órgãos sociais que aprovam a linha estratégica e os planos anuais de atividades. Mas é indiscutível que a função desta equipa é fundamental para o funcionamento da Artemrede pois, na prática, é ela que tem a responsabilidade de elaborar a proposta do plano de atividades da associação e, depois de aprovado, é também a equipa exterior que tem a responsabilidade de o implementar. Para além destas funções formais, a equipa tem como grande função a dinamização interna da rede, promovendo o diálogo intrarrede, assegurando também, desta forma, a horizontalidade do funcionamento da mesma. Como

já foi referido, o eixo da cultura de rede também tem implicações no tipo e na intensidade de relações que a Artemrede estabelece com outras entidades que não integram a rede. Tendo em consideração os princípios orientadores da ação desta rede neste eixo específico, conclui-se que, no fundo, a Artemrede procura criar as condições para que a associação não se feche sobre si própria e ouse arriscar integrar, de forma consciente e estruturada, uma rede de redes.

Feita que está a apresentação possível da Artemrede, resta a esperança de que a associação consiga, por um lado, ultrapassar o já mencionado cenário de “desagregação progressiva” (Artemrede Teatros Associados, 2009:37) que foi potenciado pela conjuntura económica e financeira e, por outro, fortalecer os efeitos de alguns dos seus eixos estratégicos, como por exemplo o da cultura de rede, de forma a poder contribuir para o desenvolvimento das redes culturais em Portugal e usufruir de algumas das muitas vantagens que já foram amplamente elencadas em quadros como o da Redes Colaborativas de Elevado Desempenho ou o da RCE.

5.3.6. Privados em rede

Mesmo a concluir esta sequência de quadros de algumas das supostas redes culturais que têm sido criadas em Portugal nos últimos anos, é importante, por motivos diversos, lembrar ainda a existência da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) e da CultRede que são dinamizadas por agentes privados. A 1ª porque é um exemplo particularmente interessante de uma organização criada assumidamente para sustentar uma “identidade de resistência” (Castells, 2003a:6) e a 2ª porque se apresenta como uma “rede de programação cultural informal concebida e criada pela CultIdeias em 2006” (CultIdeias, 2011:1) que ao longo dos anos foi integrando redes formais e estruturadas, mas na prática, e pela sua prática, pode, eventualmente, ser um bom exemplo para mostrar como o uso do termo rede pode ser mais uma opção de *marketing* do que uma opção estratégica de cooperação institucional horizontal consistente e consequente a médio prazo.

A Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea), que foi apresentada publicamente em 2003 no mês em que se assinala o Dia Mundial da Dança e cuja escritura pública se realizou em agosto de 2004, “foi fundada por onze estruturas ligadas à dança contemporânea independente que trabalham, desde o início da década de 90 [do século XX], nas áreas da formação, criação e programação [...], com a finalidade de fazer com] que o Estado respeite e reconheça a necessidade de dialogar com a comunidade da dança contemporânea de uma forma honesta, consequente e vinculativa” (www.oblogdarede.blogspot.pt). Para atingir esse objetivo primordial, a associação decidiu estruturar a sua ação de forma: a ter uma atitude vigilante perante as opções da administração central, chamando a atenção, sempre que se justificar, para a utilização de estratégias

políticas que considerem desadequadas ou desatualizadas; a ser ouvida “em todos os fóruns de discussão e decisão sobre as estratégias e políticas para a dança contemporânea portuguesa” (*Ibid.*); e a contribuir para que a arte, nas suas mais diversas formas de expressão e como prática ou objeto de fruição, seja “considerada como um dos pilares fundamentais da constituição de um ser humano mais consciente do seu tempo e da sua história, civicamente mais activo e crítico e, sobretudo, mais tolerante e sensível em relação ao seu próximo” (*Ibid.*).

De entre as atividades promovidas pela Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) desde a sua fundação destacam-se as seguintes: os encontros anuais promovidos regularmente a partir de 2005 para potenciar a discussão aberta e construtiva, entre os associados e os diferentes atores do setor, sobre aspetos relacionados com a dança e as políticas culturais em geral; a produção, por parte de grupos de associados criados para o efeito, de um conjunto diversificado de documentos de trabalho em áreas tão diversas como a Educação Artística ou a Programação e Gestão de Teatros Municipais; a apresentação de um Plano Estratégico para a Dança Contemporânea Portuguesa para o período de 2009 a 2014; a realização, em parceria com a Faculdade de Economia do Porto, de um Estudo Socioeconómico sobre a Dança Contemporânea Portuguesa – realce-se que o estudo foi lançado em abril de 2010 e que no final do 1º semestre de 2013 ainda não estavam disponíveis as suas conclusões; e o trabalho em rede com outras redes ou estruturas similares, como a Associação de Profissionais das Artes Cénicas e o Sindicato dos Músicos, que contribuíram para a promoção de diálogo e reflexão em torno de questões transversais às diversas formas de expressão e de trabalho nos setores artístico e cultural.

Sobre o modelo de funcionamento da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea), sublinhe-se que, tendo em consideração que a gestão corrente da associação é assumida de forma bipartida por dois associados e renovada bienalmente, não é de estranhar que a ambição dos planos de atividades vá oscilando ao longo dos tempos e que a ação da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) vá sofrendo de algumas descontinuidades fruto da disponibilidade, empenho e capacidade de agregação dos associados em torno de um plano de ação que se quer consequente – saliente-se que esta realidade pode muito facilmente ser apreendida pela observação de alguns dos instrumentos de divulgação que Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) utiliza na internet (e.g., www.oblogdarede.blogspot.pt; www.issuu.com/rede.danca; www.twitter.com/#!/rededanca) onde se percebe claramente que não há uma disponibilização regular e contínua de informações ao grande público sobre as atividades que vão sendo desenvolvidas pela organização, o que pode ter impactos particularmente importantes na perceção que o público em geral e os órgãos da administração central podem ter da consistência do

trabalho da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea). Este pormenor da aparente incapacidade da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) para, por exemplo, definir uma linha editorial coerente, pode ser um dos fatores que poderá contribuir para que não sejam cumpridos plenamente os, mais que meritórios, objetivos que foram definidos na altura da sua fundação em 2003 e que continuam plenamente atuais em Portugal no início da 2ª década do século XXI, numa altura em que as discussões sobre as políticas culturais deveriam estar mais acesas do que nunca.

No que concerne aos membros da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) considera-se ainda importante realçar que o mapa nacional que ilustra a origem geográfica dos associados pode ser um bom indicador da concentração geográfica das estruturas de dança contemporânea em Portugal – sublinha-se que das vinte e cinco entidades que integravam a Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) no final do 1º semestre de 2013, catorze estavam localizadas em Lisboa, cinco no Porto e as seis remanescentes em outras tantas localidades (Almada, Faro, Lagos, Parede, Santa Maria da Feira e Vila do Conde) – e da necessidade de se pensar em políticas culturais que, efetivamente, contribuam para a democratização e descentralização da criação e fruição culturais.

Se o mapa com a localização geográfica da Rede (Associação de Estruturas Para a Dança Contemporânea) pode permitir retirar um conjunto de ilações muito importantes sobre a localização da grande maioria das estruturas profissionais de dança contemporânea em Portugal, a listagem dos dezoito municípios que aderiram ao projeto da CultRede em 2012 também pode permitir perceber que o grau de descentralização deste projeto se concentra maioritariamente em municípios do litoral do país, entre Estarreja e Santiago do Cacém, aos quais se juntaram dois municípios do Alto Minho – Paredes de Coura e Ponte de Lima – e cinco municípios do interior – Alijó, Gouveia, Seia, Castelo Branco e Nisa.

Tendo em consideração que um dos objetivos da CultRede está relacionado com “descentralizar, diversificar e qualificar a oferta cultural” (CultIdeias, 2011:1), este poderia muito bem ser o ponto de partida para avançar com mais considerações sobre a CultRede que foi criada pela CultIdeias em 2006. No entanto, é importante não esquecer que a CultIdeias é uma empresa que tem “como missão a obtenção de resultados económicos que viabilizem a sua sustentabilidade enquanto empresa e organização cultural, bem como, a criação de mais-valias que permitam beneficiar os seus proprietários e colaboradores, e assegurar os recursos indispensáveis à prossecução dos seus objectivos de intervenção social e cultural” (www.cultideias.com).

Não obstante ter uma missão muito pragmática e de cariz claramente empresarial, o que, de forma mais ou menos subtil, tende a ser cada vez mais uma realidade para abordar questões ligadas ao setor cultural e criativo numa época em que os recursos são cada vez mais escassos e em que se deve contrariar “uma visão encantada da criação cultural e artística – a ‘illusio artistica’ – que ignora as suas objectivas condições de produção” (Santos, M., 2007b:3), a CultIdeias tem no seu *portfolio* alguns projetos “nas áreas da cultura, da inovação social e do desenvolvimento das pessoas e das organizações” (www.cultideias.com) que podem ser particularmente interessantes para a promoção de um espaço potenciador do diálogo horizontal entre diferentes atores, que possa contribuir, por exemplo, “para a definição e implementação de políticas públicas nas áreas da cultura e da educação” (www.alcultur.org) mais consistentes e consequentes.

Os Encontros AICultur são um desses projetos e por isso é importante nomeá-los, tanto mais que foi no âmbito desse evento que, por exemplo, se realizou em 2010 uma Reunião Internacional de Redes de Dança “com a finalidade de criar laços, parcerias, partilha de experiências e ideias entre organizações que têm o mesmo objectivo – a promoção da dança” (Encontros AICultur, 2010:1). Promovidos entre 2004 e 2010 com uma regularidade anual, com a exceção do ano de 2006 em que não se realizaram, os Encontros AICultur decorreram no 1º ano em Portalegre e nos anos seguintes em Faro, Almada, Guimarães, Lagos e Zaragoza. No âmbito desse projeto, foi constituída uma quase rede informal denominada de Cidades AICultur que integra as últimas cinco localidades que acolheram o evento, às quais se juntou a cidade de Évora onde estava previsto decorrer os Encontros AICultur 2011 que, provavelmente fruto da crise, não se realizaram. Com programas muito estimulantes e um conjunto de participantes muito diversificados, os Encontros AICultur foram sofrendo algumas alterações fruto da avaliação a que se foram sujeitando e da dinâmica que foi sendo criada. De tal forma que, no ano de 2007, foi editado, sob a responsabilidade do Observatório das Actividades Culturais, um livro sobre os Encontros AICultur que decorreram em Almada; que no ano de 2008 começou a ser promovida a ExpoAICultur; e que no ano de 2010 a CultIdeias ousou arriscar e promover os Encontros AICultur em Espanha. Não sendo este o lugar para apresentar uma análise profunda sobre este projeto, pensa-se que a sua enunciação como uma boa prática já é útil para sublinhar a importância que iniciativas desta natureza podem ter para a partilha de experiências e para a procura de soluções para o futuro das políticas culturais em Portugal.

Regressando à CultRede, pensa-se que, tendo em consideração a missão da CultIdeias e a forma como o trabalho realizado pela CultRede é apresentado, nomeadamente no seu programa para o ano de 2012 e na ficha de candidatura destinada a criadores e produtores do setor artístico e cultural para

a inclusão no Catálogo 2013, se pode concluir, sem grande dificuldade, que a aplicação do conceito de rede a este projeto pode ser quase abusivo ou uma operação de *marketing*.

Na lógica em que o conceito de rede é defendido na janela-ecrã – uma visão muito distante, por exemplo, das estruturas hierárquicas das redes verticais criadas pelos empresários japoneses em que existe uma empresa “que actua como intermediário comum entre fornecedores e consumidores, controlando as entradas e saídas [...] e distribuindo recursos a cada membro da rede conforme as necessidades” (Castells, 2005:234) – considera-se que, se não for bem justificado no plano concreto das ações, não se pode considerar este projeto como uma rede cultural. A CultRede não deve ser considerada uma rede, na lógica em que ela é encarada na janela-ecrã, uma vez que o seu modelo de funcionamento se baseia numa relação de quase prestação de serviços realizada por uma empresa privada a um conjunto de clientes – que por acaso até são municípios, mas que para além da obrigatoriedade de adquirir um “determinado “pacote” de programação e do envio duma simples declaração de adesão” (CultIdeias, 2011:4) não têm, na prática, qualquer tipo de dever de diálogo com os outros elementos da rede –, sendo que os serviços são, na sua maioria, prestados por um conjunto de fornecedores (criadores e produtores do setor artístico e cultural) que podem não ter qualquer tipo de relacionamento entre si, nem qualquer tipo de relacionamento direto com os seus clientes indiretos (as autarquias), e que só são aceites como fornecedores da CulRede os prestadores de serviços que concordem com condições que contrariam a lógica da rede e a lógica da rede de redes. Sobre este último aspeto, relembra-se, a título de curiosidade, que invocando questões formais a CultRede exigia exclusividade a alguns dos projetos culturais que quisessem ser integrados no Catálogo para o ano de 2013 (*cf.* CultIdeias, 2012), ou seja, a integração de projetos nesta iniciativa poderia implicar a não participação em redes de programação cultural.

Realça-se que, como seria de esperar, alguns dos pontos que acabaram de ser enunciados e que se consideram pouco adequados à maximização dos resultados que o trabalho realizado efetivamente em rede pode permitir, não se devem ter aplicado, pelo menos de forma tão veemente, nas ações promovidas “entre Setembro de 2009 e Agosto de 2011 [quando] a CultRede acolheu uma rede estruturada de 18 municípios, liderada pelo Município de Leiria [... e no] programa de ação [da rede de 9 municípios liderada pelo Município de Seia que] decorrerá entre Setembro de 2011 e Dezembro de 2013 [...] no âmbito do segundo concurso do regulamento específico ‘Redes de Equipamentos Culturais – Programação Cultural em Rede’” (CultIdeias, 2011:1). Paralelamente aos chamados pacotes de programação promovidos pela CultRede e que são a face mais visível da sua ação, a CultIdeias propõe-se dinamizar, no âmbito desta iniciativa, um conjunto de ações que pode ser importantíssimo para se constituir um “espaço de cooperação e diálogo cultural entre os parceiros e

com outras redes e organizações culturais nacionais e internacionais [... e para] promover a disseminação de boas práticas de programação e gestão cultural, desenvolvendo e disponibilizando programas de formação e garantindo apoio técnico e de gestão às organizações culturais dos parceiros” (*Ibidem*:2). No entanto, julga-se que a prioridade da entidade responsável pela direção de programação, coordenação e produção executiva, não reside na divulgação deste eixo de ação, pois no documento disponibilizado com o programa para 2012 não lhe é dado grande relevo – nas cento e dezassete páginas que o documento tem só foram destinadas oito linhas para a apresentação destas ações – o que pode levar a concluir, se calhar erradamente, que, neste caso, o conceito de rede está a ser instrumentalizado na lógica da “‘illúcio economicista’, em que o interesse económico se reduz ao seu sentido mais estrito (de maximização do lucro monetário)” (Santos, M., 2007b:3).

5.4. Consequências da ação

Os quadros convocados neste *stop motion* não retratam a totalidade do fenómeno das redes culturais em Portugal nem, deliberadamente, permitirão efetuar uma análise comparativa com a prática de constituição de redes em contexto internacional.

Realça-se que se considerou mais adequado incluir na janela-ecrã um diagnóstico breve da situação a partir de uma amostra selecionada por conveniência, para se tentar suscitar a vontade de se lançar no futuro próximo um olhar mais profundo sobre a realidade, que poderá, eventualmente, ser produzido no âmbito de uma outra janela que se queira abrir sobre as políticas culturais.

O guião proposto, que fez algumas paragens nas redes de elevado desempenho, nas redes de cidades educadoras e nas redes ou intenções de redes criadas por iniciativa das administrações central e local, ou protagonizadas por agentes privados, não permitiu, por isso, fazer um registo censitário exaustivo da realidade portuguesa. Mas considera-se que foi suficientemente abrangente para permitir perceber, sem grande margem de dúvidas, que este é um caminho onde ainda há muito para fazer e que todos, independentemente da escala, da região do país onde estão sedeados, da natureza jurídica, do poder institucional que têm e do campo de ação onde desenvolvem a sua atividade, podem e devem começar a olhar atentamente para o conjunto de práticas que foram convocadas na janela-ecrã.

Neste *stop motion* foi possível perceber que, em Portugal, se ousou arriscar com a criação de redes culturais, ainda que o conceito de rede tenha sido entendido mais na perspetiva da criação de um conjunto de infraestruturas do que o estabelecimento de uma teia de relações.

As supostas redes culturais serviram de alguma forma para a construção de uma identidade de projeto ou de resistência, mas em muitos casos não foi criado um clima de confiança tal que

permitisse a criação de lideranças fortes, capazes de mobilizar os seus membros para colaborar entre si de forma consistente e consequente, nomeadamente através da implementação de processos de mudança que conduzissem à melhoria da rede e dos seus membros.

Posto isto, percebe-se nitidamente que as redes culturais ainda eram, em Portugal no início da 2^a década do século XXI, um estaleiro em obras e, em muitos casos, não tinham conseguido, de forma adequada, adaptar-se à evolução da sociedade contemporânea e à entrada de novos membros, tanto mais que, não raras vezes, não foram implementadas regras claras de funcionamento nem processos de avaliação objetivos.

Por tudo isto, não se estranha que o estabelecimento de pontes entre as diferentes, supostas, redes que existiam em Portugal no ano de 2013 (redes culturais, mas também redes de naturezas diversas como as múltiplas redes de cidades existentes), não fosse uma prática ancorada, nem que as formas de organização que se assumiam como redes culturais em Portugal também estivessem cercadas e, por isso, dificilmente tenham conseguido reunir as condições mínimas para ousar apostar na internacionalização.

Sublinha-se ainda que no âmbito da janela-ecrã não se pretendeu fazer uma apresentação detalhada de nenhum dos conjuntos organizacionais de instituições que foram convocados no *stop motion*. Optou-se por escolher alguns dos aspetos distintivos de cada um deles que poderão permitir ter uma visão holística dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades que as iniciativas públicas ou privadas que se assumem como redes culturais podem enfrentar em Portugal neste início da 2^a década do século XXI.

Se o objetivo tiver sido atingido, certamente que estarão criadas as condições para que se criem novos laços e parcerias, novos espaços para partilha de experiências e de ideias, e, essencialmente, para que as organizações que têm o mesmo objetivo – a promoção da cultura e das artes, cujo papel já é amplamente reconhecido como fundamental para “os processos de desenvolvimento geral [...], sendo apontada como] uma área de intervenção transversal [...] que tem a sua expressão mais significativa no contexto das políticas de cidade e de desenvolvimento territorial” (Artemrede Teatros Associados, 2009:38) – potenciem a sua ação através da criação de uma teia de relações aplicando os ensinamentos retirados dos casos de sucesso e de insucesso apresentados, tentando não cometer os mesmos erros que têm sido amplamente repetidos e testados em Portugal.

Mas, poderia perguntar o Sr. Deschuyfeleere, não seria pertinente e relevante perceber qual é a prática da protagonista da janela-ecrã neste âmbito?

O protagonista ficcionado da *repérage* tem toda a razão. Julga-se no entanto que, de forma mais ou menos explícita, neste fase da janela-ecrã já foram apresentadas as evidências suficientes para se afirmar, sem necessidade de justificar, que a FS é uma instituição ímpar em contexto nacional no que se refere ao sucesso do estabelecimento de uma parceria entre o setor público e o setor privado, mas isso não a transforma num caso de sucesso no que às redes diz respeito. A FS não surge como uma rede e não fomenta consistente e estrategicamente a criação ou a adesão a redes nacionais e internacionais.

A FS surgiu fruto da vontade de um grupo significativo de entidades públicas e privadas, que entretanto foi sendo alargado, que decidiu contribuir financeiramente para o cumprimento de um objetivo comum, mas o conjunto de elementos pode reunir unicamente uma vez por ano com a finalidade de dar um parecer sobre o PAA da FS proposto pelo conselho de administração, e basta este facto para tornar claro que os membros fundadores da FS não têm que desenvolver qualquer tipo de trabalho em rede.

No início da 2ª década do século XXI, a FS tinha um conjunto alargado de valências que se complementavam e se entrecruzavam para o cumprimento da sua missão através do desenvolvimento de um conjunto muito diversificado de atividades enquadradas pelos já mencionados eixos estratégicos, podendo, em certa medida, ser considerada quase como que possuidora de uma rede interna de valências, atividades e conteúdos.

Mas, não obstante internamente a FS poder ser vista como uma rede complexa, composta por múltiplos agentes, que promove o diálogo horizontal através de uma liderança forte que funciona quase como que um elo que se certifica que todos os outros elos funcionam dentro dos parâmetros estabelecidos, externamente, e de uma maneira geral, a prática da FS tem privilegiado ao longo de mais de vinte e cinco anos de existência o estabelecimento de parcerias, de diversa natureza e com instituições locais, regionais, nacionais ou internacionais, para o desenvolvimento de projetos específicos, em detrimento do estabelecimento de relações mais complexas como as que, inevitavelmente, estão subjacentes à integração numa rede, por mais informal que ela seja.

Esta última característica da ação da FS, pode ter concorrido para que, por exemplo, a participação da FS na RPM seja muito pouco visível nos documentos oficiais da instituição, mas também para que a intenção de participação da FS em redes internacionais também sofra do mesmo problema. Em toda a documentação oficial da FS consultada, nomeadamente nos PAA onde deve estar vertido o plano de intenções da instituição nos mais diversos setores, não foram encontradas referências significativas sobre a importância de integração em redes nacionais ou internacionais. É indiscutível que aparece

referenciada várias vezes a importância da rede de parceiros da FS, sendo no entanto claro que o conceito é utilizado na lógica de um conjunto de relações bilaterais e não como uma teia horizontal de relações multilaterais.

Para ilustrar a forma como a FS pode, eventualmente, encarar a sua participação em redes e o trabalho em rede com outras instituições, assinala-se que no ano de 2012 a FS aderiu “às Redes ECBN (European Creative Business Network) e EICI (European Interest Group on Creativity and Innovation), que se centram respetivamente na promoção de negócios e de networking entre empreendedores assim como em atividades de fomento e desenvolvimento da economia criativa” (Fundação de Serralves, 2013b:136), mas no PAA da FS para esse ano, a integração numa rede internacional de indústrias criativas figura como uma das estratégias a implementar para concorrer, essencialmente, para a “visibilidade internacional da INSERRALVES” (*Idem*, 2011c:85).

A perceção que, ao longo da janela-ecrã, se foi adquirindo sobre o peso completamente distinto que as parcerias e as redes têm tido na ação da FS foi o motivo que concorreu para a seleção dos dois projetos protagonistas da janela-ecrã, e para que a apresentação sumária dos resultados do estudo da Art@Biblio e do SeF fosse efetuada na espécie de documentário que se segue e que também servirá para complementar o ponto de vista sobre a influência dos princípios diretores da ação da FS nas políticas culturais públicas locais.

6. DOCUFICÇÃO: OS PROTAGONISTAS DA PROTAGONISTA

Duma maneira geral, o documentário levanta o problema do uso da imagem como documento, documentum, elemento que serve para instruir, no sentido jurídico do termo. O documento serve de prosa, de informação. Mas a este respeito é conveniente distinguir entre a própria imagem e o seu conteúdo, o que ela apresenta e representa (Goliot-Leté et al., 2011:127).

O processo de realização da janela-ecrã pode ser facilmente comparado com uma produção de cinema direto em que “as obras pretendem revelar elementos de investigação sobre o mundo real sem ocultar a intervenção do investigador-realizador, nem as imperfeições técnicas devido às improvisações e aos acasos da filmagem” (Goliot-Leté *et al.*, 2011:76), e por isso não se estranha que a produção da espécie de documentário que agora se inicia nem sequer estivesse prevista no argumento programa.

Na realidade, a mini-série documental que sucedeu à apresentação da panorâmica inicial também não era para ser o que foi, uma vez que deveria integrar a *repérage*, mas ganhou uma dimensão tal que se decidiu colocar um ponto final nos quatro episódios para não se correr o risco de se produzir uma maratona cinematográfica ao jeito da que foi criada a partir da obra de John Ronald Reuel Tolkien e que se revelava perfeitamente desadequada ao objetivo pretendido.

O mesmo sucedeu com o *stop motion* que deveria ter terminado com uma cena onde seria aplicado o conceito metafórico de intervalo de Dziga Vertov a uma sequência de apresentação de um conjunto de quadros com os resultados da observação direta de um caso prático de uma suposta rede de escala regional, tendo por base duas sequências iniciais que incluíam relatos de práticas nacionais e internacionais. Mas como a inclusão do caso prático e o estabelecimento de um conjunto de relações, não tão abstratas como as que Vertov propunha, que permitiriam dar um novo significado ao estudo de caso e estabelecer um “conjunto composto de correlações parciais” (Aumont & Marie, 2009:146), concorriam para transformar o *stop motion* numa longuíssima metragem, optou-se por realizar o presente documentário.

Considerando que já ficaram nítidos os motivos que concorreram para a escolha do 1º projeto protagonista desta produção, sublinha-se que a inclusão do 2º projeto protagonista se deveu ao facto de, durante o processo de recolha de imagens, se ter percebido que a realização de um *zoom* autónomo aos públicos da, com e para a cultura, que deveria enquadrar a apresentação do SeF, poderia não concorrer substantivamente para os objetivos da janela-ecrã.

A verdade é que, não obstante ser necessário “o exercitar da imaginação metodológica no estudo dos públicos” (Lopes, J., 2009b:41), nomeadamente fruto dos “novos aspectos do processo de recepção/consumo de bens e serviços culturais” (Santos, M., 2010:31), se pode afirmar que “é já vasta a literatura sociológica sobre públicos da cultura produzida em Portugal” (Pinto, J. M., 2004:19), sendo por isso mais relevante tentar responder a outro dos desafios contemporâneos das políticas culturais, que está relacionado com a necessidade de aprofundar as estratégias que concorram para a possibilidade de construção de uma interlocução ativa, equilibrada e criativa entre os fluxos globais, regionais e locais, públicos e privados, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento cultural e social, coletivo e individual, das sociedades no início da 2ª metade do século XXI (cf. Rubim, 2010).

Assim sendo, espera-se que esta opção, deliberada mas não planeada de colocar um documentário no enfiamento das janelas da janela-ecrã, concorra para a produção de uma análise profunda sobre os casos apresentados e que seja útil para a elaboração de estratégias futuras para as políticas culturais.

Sublinha-se ainda, antes de avançar para esta última média metragem da janela-ecrã, que “independentemente das condições de filmagem, quer nos documentários, quer na ficção, é sempre na montagem que a intervenção dos autores do filme ficará patente: escolha de planos, determinação da sua duração e da sua ordem de sucessão, elaboração progressiva de um ponto de vista, de um discurso de uma narrativa” (Goliot-Leté *et al.*, 2011:76), e, também por isso, o que se segue deve ser encarado, essencialmente, como um olhar sobre uma realidade, ficando a cargo do recetor a decisão de optar por uma perceção documentarizante ou ficcionante (cf. Odin, 1990).

6.1. O desfiar de uma rede sem rede

Os acontecimentos que se seguem decorreram entre maio de 2010 e maio de 2013.

Um concurso foi aberto para promover a capacitação através da criação de redes institucionais de apoio ao desenvolvimento social e humano. Uma entidade reunia condições para ser um dos promotores diretos da candidatura mas desafia outros a instruí-la. Um projeto foi financiado com mais

de 250.000 EUR para demonstrar a capacidade de cooperação institucional entre os beneficiários. O financiamento europeu cessou e o projeto foi desmantelado.

6.1.1. Aquele querido mês de agosto

Com a agudização da crise financeira no final da 1ª década do século XXI recomeçava o inverno do nosso descontentamento que, em pleno ano de 2013, ainda estava longe de acabar. Mas a FS não se deixou abater pela intempérie e, consciente da gravidade da situação, começou a implementar desde logo um conjunto de medidas para reduzir os custos e aumentar as receitas.

Quando a 12 de maio de 2010 foi publicado o aviso de abertura de concurso para apresentação de candidaturas no domínio da promoção e capacitação institucional realizado no âmbito do ON2, que tinha como finalidade o reforço do trabalho em rede na região, a FS encarou-o como mais uma oportunidade de geração de receitas tão necessárias para a instituição.

A integração em redes, nacionais ou internacionais, não era no ano de 2010, e continuava a não ser no ano de 2013, uma prioridade da FS. Assim sendo, não se estranha que, em vez de despoletar um processo que conduzisse à criação de uma rede em que fosse chefe de fila, a FS tenha optado por conceber um projeto em que não figurava como promotora direta, nem mesmo como parceira, reservando-se para si o lugar de principal prestadora de serviços da rede a criar. Obviamente que esta estratégia se revelava muito mais rentável para a instituição. Se a FS tivesse optado por criar ou integrar uma rede teria acesso a, no máximo, cerca de 20% do financiamento atribuído, mas, ao apresentar-se como prestadora de serviços de uma rede, a verba disponibilizada poderia, como veio a verificar-se, ser substancialmente mais elevada.

Mas o tempo não corria de feição. Por muita experiência que a FS tivesse na conceção e formalização de candidaturas a fundos comunitários, era necessário encontrar os cinco promotores indispensáveis para o sucesso da operação ou, pelo menos, que viabilizassem a instrução da candidatura. E o verão já dava ares da sua graça e 27 de agosto de 2010 haveria de surgir num ápice.

De entre o conjunto de parceiros da FS que, por um lado, reuniam as condições exigidas para serem beneficiários da candidatura, e que, por outro, tinham condições para criar e aderir a uma rede coerente, a FS optou por concentrar os seus esforços no grupo de autarquias que na altura tinham o estatuto de fundadoras da instituição. Escolhido o grupo alvo, restava definir o enquadramento que serviria como pano de fundo para o aumento de receitas da FS, através da implementação de uma iniciativa inovadora que contribuísse para o desenvolvimento do território e para intensificar e qualificar as redes institucionais regionais. De entre as múltiplas áreas de intervenção que a FS desenvolvia em 2010, a escolha recaiu sobre os livros de artista uma vez que a instituição já tinha uma importante

coleção desta tipologia de obras de arte e que, desde o ano de 2004, desenvolvia, regular e continuamente, na sua biblioteca exposições em torno deste acervo ímpar no contexto europeu.

Este último aspeto também pode ter concorrido para que a rede a criar fosse uma rede de bibliotecas, tanto mais que, tendo em consideração a diversidade dos contextos dos municípios fundadores da FS, este tipo de equipamento cultural poderia corresponder ao denominador comum mais óbvio entre as doze realidades que eram muito distintas.

E foi neste contexto e com este enquadramento que surgiu a Art@Biblio. Não obstante o que acabou de se afirmar sobre o papel fundador da FS para o desenvolvimento da candidatura ao ON2, o estado de maturação do projeto apresentado pela FS aos potenciais promotores não é nítido.

Os questionários aplicados, no 1º trimestre de 2012, aos bibliotecários envolvidos, revelaram de forma inequívoca que a ideia do projeto partiu da FS e 80% dos inquiridos afirmou que quando o projeto lhes foi apresentado tinha um grau de desenvolvimento igual ou inferior a 25% e que o processo de elaboração da candidatura ao concurso PCI-Redes Institucionais/2010, cujo prazo de submissão terminou a 27 de agosto de 2010, foi bom ou excelente. Contudo, a observação direta e as conversas informais decorridas entre janeiro de 2012 e maio de 2013 deram indícios muito fortes, que foram corroborados pela análise de conteúdo da candidatura submetida, de que há uma forte probabilidade de o papel da FS no desenvolvimento concetual do projeto ter sido muito superior, havendo mesmo quem considere que este foi quase um projeto de chave na mão, ou seja, que quando foi apresentado aos potenciais promotores estava praticamente tudo definido.

Sublinhe-se que, paradoxalmente, o eventual défice de envolvimento dos promotores diretos na fase de conceção das linhas gerais do projeto, pode, ao mesmo tempo, ser encarado como um ponto forte e um ponto fraco do projeto. Se, como algumas evidências revelaram de forma implícita, se tiver verificado a apresentação por parte da FS do projeto aos potenciais promotores diretos com um elevado grau de desenvolvimento, este facto pode atestar a capacidade de liderança da instituição e de conceção de projetos com o objetivo de complementar os financiamentos diretos ao setor, mas também pode ter concorrido para o desfiar da Art@Biblio uma vez que, não raras vezes, os promotores diretos envolvidos se referiam à rede como um projeto da FS.

Independentemente dos protagonistas e intervenientes no processo de conceção do projeto, a verdade é que na ficha de avaliação de mérito da operação, preenchida pela comissão técnica do ON2, é referido de forma explícita que a qualidade geral da candidatura, bem como a adequação institucional do modelo de governação e a constituição ou reforço de parcerias, estavam diretamente relacionadas com a experiência que a FS tinha no desenvolvimento de projetos com autarquias e no

papel inquestionável que tem tido como agente dinamizador e catalisador de dinâmicas culturais na região Norte, nomeadamente no que se refere à produção e divulgação cultural contemporâneas.

Não obstante o mérito reconhecido à candidatura, e ao seu parceiro não formal, vários fatores podem ter concorrido para que só cinco das doze autarquias com o estatuto de fundadoras da FS tenham respondido positivamente ao repto lançado pela instituição no verão de 2010.

A crise económica e financeira, que já se vivia em 2010, é sempre uma boa justificação para não investir em projetos culturais e pode ter servido de justificação para que alguns dos responsáveis autárquicos nem sequer tenham comparecido à 1ª reunião de apresentação da proposta de projeto que decorreu na FS. Este facto pode ter estado aliado a uma falta de visão de alguns dos interlocutores das autarquias que, eventualmente, até poderiam estar interessados no projeto, mas que podem não ter percebido que financeiramente a proposta apresentada não implicava, na prática, custos acrescidos significativos para o município, uma vez que, em última instância, a verba que não seria co-financiada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e que teria que ser suportada pelas autarquias corresponderia ao vencimento de um técnico superior da biblioteca municipal que já estava ao serviço. Mas a adesão de apenas 42% dos municípios fundadores da FS ao projeto também pode ter sido provocada pela falta de interesse no projeto por este poder não responder efetivamente a uma necessidade prioritária diagnosticada pelos próprios municípios. E a falta de adesão também é justificada por alguns dos envolvidos pelo facto de o período de formalização da candidatura ter coincido com o tradicional período de férias de verão de muitos dos funcionários municipais.

Sobre os motivos que concorreram para a adesão da CMM, da CMSJM, da CMSMF, da CMST e da CMVC ao projeto, os bibliotecários envolvidos destacaram, nos questionários aplicados, a importância do trabalho em rede como catalisador de sinergias e de recursos para a concretização de atividades que isoladamente não seria possível desenvolver. Saliente-se ainda que a observação direta permitiu perceber que o facto de a proposta ter partido da FS concorreu substantivamente para a adesão de alguns dos municípios.

Assim, apesar de a FS só ter conseguido sensibilizar o número mínimo necessário de municípios para a formalização da candidatura, a verdade é que, dentro do prazo estipulado, a CMVC, na qualidade de chefe de fila do projeto, submeteu com sucesso a operação cujo mérito foi reconhecido, em abril de 2011, pela comissão técnica de avaliação do ON2, fazendo com que a candidatura obtivesse uma taxa de 85% de comparticipação de co-financiamento comunitário, apesar de serem salientadas sérias reservas sobre a sustentabilidade e durabilidade dos efeitos da operação depois de terminado o financiamento europeu. Esta última constatação da comissão de avaliação é

paradigmática do estado das redes em Portugal numa altura de poucos recursos e quando, independentemente do mérito dos envolvidos, se decide financiar um projeto que se suspeita que, em última instância, não cumprirá o objetivo estratégico que originou o seu financiamento.

Esperava-se por isso que, atentos aos receios da comissão de avaliação que implicitamente alertava os promotores diretos da operação para a necessidade de repensarem consistentemente o futuro da Art@Biblio depois de abril de 2013, os subscritores da candidatura que foi submetida naquele querido mês de agosto, juntamente com a FS, tivessem tido um pouco do espírito que invadiu a equipa de filmagem que foi para a região de Arganil para fazer um filme e que, de um momento para o outro, se viu despojada de condições para cumprir a missão a que se propusera. Se a equipa de filmagem não desistiu e decidiu, criativa e proativamente, dar a volta à situação por entre uma animada barafunda bem típica da ruralidade portuguesa, as evidências revelam que a comissão técnica do ON2 acertou e, em maio de 2013, assistiu-se na FS ao último ato público da Art@Biblio que já não contou com a participação direta de um dos cinco promotores diretos da suposta rede.

6.1.2. Fantasia lusitana

Urge então perguntar: Será que em pleno século XXI ainda se vive em Portugal numa ilusória fantasia lusitana, que seria cómica se não fosse trágica, em que se investe na produção de estudos que, bem ao jeito da propaganda do Estado Novo, servem para criar uma ficção, neste caso específico de uma visão estratégica fundamentada para o futuro, que depois não tem reflexos plenos na realidade, uma vez que podem não ser tidos em conta na seleção dos investimentos que se realizam e que, por isso mesmo, correm o risco de se tornar inconsequentes?

O ON2 articulou a sua estratégia com as orientações emanadas, entre outros, dos estudos Norte 2015 e o Horizonte 2013, que concorreram para a definição de seis eixos prioritários de ação, vinte e dois objetivos específicos e sessenta tipologias de atividades, tendo em vista a concretização das prioridades estabelecidas para a região e para a cultura. Neste pacote extenso de atividades estavam, como seria de esperar, incluídas operações destinadas a valorizar a cultura e a criatividade, que se poderiam consubstanciar na promoção do *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte e no apoio à organização de grandes eventos culturais; operações que deveriam contribuir para qualificar os serviços coletivos territoriais de proximidade, que permitiriam a realização, por exemplo, de atividades relacionadas com o património cultural e com as redes de equipamentos culturais; e operações que visavam promover a capacitação institucional e o desenvolvimento regional e local, que se propunham co-financiar projetos e iniciativas inovadoras e de elevado efeito demonstrativo de valorização regional e

local, como as que foram promovidas no âmbito do concurso abrangido pelo aviso PCI-Redes Institucionais/2010.

Foi com este enquadramento e neste contexto que a candidatura da Art@Biblio foi submetida, fruto de uma parceria entre cinco municípios da região Norte com o estatuto de fundadores da FS, e que a operação foi aprovada pelo ON2 para ser executada entre 1 de abril de 2011 e 31 de março de 2013.

Se os motivos que concorreram para que estes cinco municípios tenham decidido tornar-se membros da FS estiveram, segundo os responsáveis autárquicos pelo pelouros com a tutela do setor cultural durante o mandato que decorreu entre os anos de 2009 e 2013, genericamente relacionados com o défice de oferta e de competências diagnosticadas nas localidades no que concerne à arte contemporânea, a adesão à Art@Biblio esteve, segundo os bibliotecários envolvidos, relacionada com a sua identificação com os dois objetivos fundamentais que foram definidos para a operação. Por um lado, consideravam importante a criação, a formalização e a consolidação de uma rede institucional constituída pelas bibliotecas dos promotores diretos da iniciativa de forma a potenciar o trabalho das bibliotecas no desenvolvimento cultural e artístico das comunidades locais, e, por outro lado, a realização, entre janeiro de 2012 e março de 2013, de uma ação demonstrativa do trabalho de cooperação institucional permitia a dinamização de um conjunto de atividades em torno de uma área pouco explorada nas bibliotecas.

Para os promotores da Art@Biblio, a rede surgiu assim como o instrumento adequado para a partilha de recursos, de espaços, de experiências e de informação, e a FS como o agente catalisador e dinamizador que, na qualidade de prestador de serviços, assegurava o apoio técnico indispensável ao sucesso da rede.

Não obstante esta visão que parecia concorrer para o sucesso da operação, ou seja, para o reforço do trabalho em rede que era um dos objetivos primordiais do concurso lançado pelo ON2, a verdade é que não foram definidos indicadores claros e objetivos da forma de avaliação do sucesso da rede que a operação se propunha criar. Com a agravante de que a forma como a operação estava montada poderia facilmente concorrer, como se veio a verificar, para que todos cumprissem as suas obrigações e atingissem os seus objetivos: a FS cumpriu interna e externamente os objetivos definidos aumentando as suas receitas através da reciclagem de uma exposição que tinha estado patente na sua biblioteca no ano de 2009 e intensificou as relações com algumas das suas câmaras fundadoras através de uma prestação de serviços continuada ao longo de vinte e quatro meses; e os promotores diretos usufruíram de algumas das vantagens do trabalho em rede e programaram um projeto de arte contemporânea que de outra forma seria de difícil concretização. Mas também para que,

paradoxalmente, não se cumprisse o objetivo estratégico que concorreu para o financiamento da operação e que pretendia incentivar e consolidar as redes institucionais, uma vez que se tornava necessário e urgente o desenvolvimento de espaços intermédios de organização em rede que permitissem o aprofundamento das relações entre agentes de diversos setores criando condições de escala e de complementaridade, o que não foi possível observar de forma consistente na Art@Biblio.

Mas então no que consistiu, na prática, a operação Art@Biblio e que fatores concorreram para que, em última instância, o investimento se tenha transformado em financiamento?

A justificação para a criação da Art@Biblio apresentada pelos promotores diretos baseou-se no manifesto da UNESCO sobre as bibliotecas públicas e na importância que os equipamentos criados no âmbito da RNBP assumiam no panorama cultural por serem espaços culturais de excelência para a formação e informação, mas também para a fruição cultural, nomeadamente no que se refere às artes visuais, e para estimular a criatividade e a imaginação.

A operação foi estruturada em três conjuntos de ações, de forma a serem atingidas as duas metas definidas, a M1 (Criação, estruturação e consolidação da Rede de Bibliotecas Municipais Art@Biblio) e a M2 (Conceção, montagem e produção da ExpLdA). Refira-se que no âmbito da M1 foram promovidos dois conjuntos de ações: a A1 (Equipa Técnica) e a A2 (*Networking* – Criação de Rede). E que no âmbito da M2 realizou-se o 3º conjunto de ações, a A3, que incluiu a produção e apresentação rotativa nas cinco localidades da ExpLdA.

A A1 teve como objetivo específico assegurar as competências técnicas e os recursos humanos necessários à criação e desenvolvimento da Art@Biblio. Para o efeito, cada uma das cinco bibliotecas afetou, a tempo parcial, elementos da sua equipa para a execução do projeto e para o acompanhamento das atividades. Este aspeto pode ter sido particularmente importante para a qualificação dos recursos humanos de cada uma das bibliotecas envolvidas uma vez que, para além de ser criada uma equipa intermunicipal de implementação e de apoio à Art@Biblio, que se encontrava no âmbito das reuniões da comissão permanente que decorreram de forma descentralizada e rotativa nas cinco bibliotecas da rede, estavam criadas as condições para que os resultados da experiência de trabalho em rede fossem disseminados de forma equitativa junto das equipas de todos os parceiros. Sublinha-se ainda que, para além das reuniões da comissão permanente que tiveram uma periodicidade mínima de quarenta e cinco dias, semestralmente realizaram-se reuniões da comissão permanente do projeto, cuja composição foi variando ao longo da operação.

A A2 consistiu na tarefa mais complexa de toda a operação, sendo apresentada na memória descritiva que acompanhou a candidatura como o núcleo central da operação, de tal forma que o seu

sucesso representaria o sucesso da operação como um todo. No entanto, não foi referida concreta e objetivamente a metodologia de avaliação da mesma e, por isso, para além dos indicadores quantitativos de realização e resultado, não se percebe em sede de candidatura como é que a avaliação da A2, e conseqüentemente de toda a operação, seria efetuada. É certo que é referido no documento com a fundamentação da aplicação dos critérios de avaliação da candidatura, que a monitorização da operação ia ser efetuada com relatórios de progresso semestrais que deveriam conter uma análise crítica das atividades desenvolvidas, mas, por um lado, não foram encontradas evidências da elaboração destes relatórios ao longo de toda a operação, e, por outro, não foram apresentadas as linhas gerais das medidas que poderiam ser implementadas caso a operação não estivesse a concorrer para colmatar o défice de cooperação entre as bibliotecas da RNBP que, em parte, também sustentou a pertinência da operação.

Para a A2 foram definidos os seguintes objetivos específicos: criar as condições para o processo de cooperação e para a montagem da rede; conhecer e explorar experiências de sucesso em matéria de dinamização de bibliotecas enquanto espaços de produção e fruição cultural e artística; formalizar e estruturar o funcionamento e orgânica da rede; e desenvolver ações e iniciativas em cooperação, designadamente em matéria de programação e qualificação dos recursos humanos. Para atingirem os objetivos definidos foram programados três conjuntos de atividades.

A 1ª atividade da A2 consistiu no desenvolvimento de uma ação de *benchmarking* que deveria contribuir para encontrar as melhores soluções e iniciativas a adotar na ação futura da Art@Biblio.

Sobre a aplicação do conceito que foi experimentado pela 1ª vez na década de setenta do século XX nos Estados Unidos da América, através do desenvolvimento de uma metodologia de análise comparativa, de forma a corrigir aspetos específicos de funcionamento interno de uma instituição que possibilitem uma melhoria de desempenho e, conseqüentemente, vantagens competitivas, torna-se fundamental lembrar, por esta ser uma prática objetivada mas não ancorada no setor cultural em Portugal no início da 2ª década do século XXI, alguns aspetos que, não tendo sido tomados em linha de conta, poderão ter concorrido para a incosequência de algumas destas ações, nomeadamente a realizada no âmbito da Art@Biblio.

Independentemente do tipo de processo de melhoria que, através de uma análise comparativa de desempenho, se pretenda implementar e que pode ser efetuada internamente a partir da comparação entre diferentes setores de uma mesma instituição, ou externamente através da comparação entre setores similares de instituições diferentes, entre instituições que desenvolvem atividades em setores concorrenciais ou mesmo entre instituições que trabalham em setores não relacionados, convém não

esquecer que, para que o processo seja consequente, se tem que completar o ciclo de análise que motivou a sua realização.

Assim sendo, salienta-se que, para que a 1ª atividade da A2 da Art@Biblio, que se consubstanciou numa visita de trabalho realizada em setembro de 2011 a Barcelona e que originou a produção de pelo menos três relatórios, pudesse ser considerada como consequente não bastava realizar-se a observação de uma rede de bibliotecas internacional. Para a consequência da ação teria sido necessário que o ciclo do processo de *benchmarking* tivesse sido convenientemente fechado com a produção de uma análise profunda e crítica sobre os fatores que concorreram para que o caso estudado tenha sido considerado pela FS como digno de observação e, mais importante ainda, que tivessem sido elencadas as adaptações que era necessário aplicar às práticas do modelo observado para as contextualizar à Art@Biblio. Só desta forma é que teria sido possível incorporar consciente e consistentemente na Art@Biblio algumas das boas práticas apreendidas, bem como evitar alguns dos pontos fracos diagnosticados em Barcelona.

Não obstante a pertinência da viagem de trabalho efetuada que, por coincidência ou talvez não, teve como destino a cidade que, até ao ano de 2013, mais exposições itinerantes da FS acolheu e que se iniciou no Museu de Arte Contemporânea de Barcelona e que nos primeiros vinte e cinco anos de atividades da FS foi um dos seus parceiros internacionais mais intensos, sublinha-se que, nos relatórios que foram produzidos sobre a ação, se percebem as dificuldades iniciais do funcionamento em rede uma vez que, em alguns casos, foram incluídas considerações sobre questões muito práticas e técnicas que poderiam ser úteis às bibliotecas a título individual mas não foram tecidos quaisquer tipos de referências aos modelos apreendidos que poderiam ser aplicados à rede como um todo. Ou seja, nos três relatórios consultados, não foi incluída nenhuma consideração substantiva sobre as consequências práticas que as práticas observadas na capital da Catalunha poderiam ter na implementação e no funcionamento da Art@Biblio, e que, no fundo, tinha sido o objetivo da viagem.

Tendo em consideração que em toda a documentação consultada e na observação direta efetuada não foi possível encontrar evidências de que as práticas diagnosticadas no âmbito da ação de *benchmarking* foram tidas em conta nas outras ações que foram desenvolvidas no âmbito da Art@Biblio, poderá afirmar-se que esta 1ª atividade da A2 poderá ter constituído uma oportunidade perdida para a rede que se queria criar, podendo no entanto ter sido uma oportunidade para qualificar alguns aspetos de alguns dos membros da RNBP.

A 2ª atividade incluída na A2 tinha como objetivo a definição das regras de funcionamento da Art@Biblio, processo que era considerado como fundamental para o seu funcionamento futuro. Apesar

da importância sublinhada em sede de candidatura, esta tarefa, que estava prevista ser desenvolvida pela equipa responsável pela execução da operação, com o apoio de membros externos à operação e com o recurso de cerca de 4% do orçamento global da operação, foi operacionalizada de forma muito displicente podendo mesmo ter concorrido para o princípio do fim da Art@Biblio.

A observação direta efetuada permitiu concluir, sem margem para dúvidas, que não se pode considerar que alguma vez tenham sido definidas regras consistentes de funcionamento para a suposta rede. A título meramente ilustrativo, assinala-se que no final da operação ainda não tinha sido definida qualquer estratégia de alargamento da Art@Biblio, nem mesmo os critérios e regras de adesão.

O que foi efetivamente feito no início da operação foi a definição de algumas regras de funcionamento básico durante o processo de execução da mesma e apresentadas algumas propostas de trabalho em rede, que na maioria dos casos nunca saíram do plano das intenções.

A este respeito relembra-se uma proposta que nunca foi concretizada, apesar de ser de fácil execução e de concorrer para os objetivos que justificaram a implementação da operação, que visava a criação de um programa de empréstimo inter-bibliotecário de livros relacionados com as áreas artísticas e para o qual a biblioteca da FS, por ter um fundo bibliográfico particularmente relevante nesta matéria, seria convidada a participar.

Das atividades desenvolvidas no início da operação para facilitar o trabalho em rede e que podem, eventualmente, ser enquadradas na 2ª atividade da A2, destaca-se a criação, a 31 de agosto de 2011, de uma página no *facebook* da Art@Biblio que deveria funcionar como plataforma privilegiada para a partilha de informações entre os parceiros, e, em outubro de 2011, de uma conta na plataforma *dropbox* para disponibilizar documentos necessários à prossecução da operação. Refira-se no entanto que, por exemplo, não foram definidos critérios editoriais para a página do *facebook* fazendo com que se observasse alguma falta de coerência na informação disponibilizada aos internautas que a consultavam. Para além destas duas iniciativas práticas que, como facilmente se percebe, são muito básicas, não foi possível aferir a realização de outras no âmbito da 2ª atividade da A2 que concorressem, explícita ou implicitamente, para a organização e formalização da rede.

Acresce ainda que, em novembro de 2011 foi apresentada uma proposta, por parte de um dos promotores diretos, de contratualizar o apoio externo para a fase inicial da operação que estava previsto no orçamento, sendo a proposta consensualmente rejeitada na reunião da comissão permanente com a justificação de que as verbas poderiam ser reafetadas a outras despesas que os promotores entendessem realizar.

O simbolismo da reafetação da totalidade, ou de parte, das verbas destinadas à organização e formalização da Art@Biblio, pode ser revelador dos objetivos que a FS e os cinco promotores diretos pretendiam atingir com a operação. Espera-se, por isso, que os cerca de 4% do orçamento global da operação que deveriam ter sido aplicados na criação de mecanismos que possibilitassem e potenciassem o trabalho em rede tenham sido bem aplicados por cada um dos promotores. Tanto mais que as evidências de vinte e quatro meses de operação parecem revelar que o resultado da operação na capacitação e institucionalização do trabalho em rede vai, lamentavelmente, em linha com o diagnóstico que foi traçado ao estado das redes culturais em Portugal no início da 2ª década do século XXI.

Não obstante, em sede de candidatura, ter sido dada particular importância a aspetos relacionados com a monitorização, o envolvimento e o planeamento, percebe-se claramente que um dos motivos que pode ter contribuído para que em maio de 2013 a rede (que nunca o foi) tenha deixado de o ser, foi exatamente a pouca importância dada às questões relacionadas com a organização e formalização da rede. Sublinha-se a este respeito que, no último trimestre de 2011, foi elaborada uma 1ª versão de um documento estratégico que se propunha definir as linhas orientadoras que deveriam concorrer para a organização e formalização da rede; no entanto, o documento nunca foi efetivamente implementado.

Na 3ª atividade da A2, que deveria ter decorrido entre outubro de 2011 e março de 2013, estava prevista a realização de um conjunto de ações em rede sobre temáticas de interesse comum.

Tendo em consideração os resultados das primeiras atividades da A2, não é necessário ser um especialista para se suspeitar que a implementação desta última atividade também pode não ter sido uma tarefa fácil. Depois de muitos avanços e recuos na definição do conjunto de ações a implementar com o objetivo de desenvolver ações em rede, no último trimestre de 2012 foi finalmente implementado um projeto que foi protagonizado pelos técnicos dos serviços educativos das bibliotecas municipais dos cinco promotores diretos da operação.

O projeto ContarArt@Biblio surgiu na sequência de uma proposta inicial apresentada por um dos promotores diretos da Art@Biblio no 3º trimestre de 2011, que tinha o objetivo principal de amplificar e qualificar as competências dos técnicos dos serviços educativos das bibliotecas parceiras através da partilha de experiências desenvolvidas na área da promoção do livro e da leitura e da dinamização de ações de formação que seriam dinamizadas de forma complementar nas cinco bibliotecas fundadoras da Art@Biblio. Depois de um compasso de espera de vários meses, justificado pela fase de arranque da operação e do trabalho preparatório da ExpLdA, que foi inaugurada a 20 de janeiro de 2012, em fevereiro de 2012 iniciaram-se finalmente as reuniões dos técnicos dos serviços educativos das cinco

bibliotecas para a definição do projeto a implementar. Da versão inicial apresentada em 2011 pela biblioteca da CMSMF, o ContarArt@Biblio integrou a dinamização de uma Feira do Livro Infantil e o Mercado dos Contos, ficando de lado, por exemplo, a apresentação de um projeto que associava objetos artísticos à promoção da leitura, concebido por José António Portillo Vesga, que chegou a estar agendado para o verão de 2012.

A designação de Feira do Livro Infantil pode, na realidade, ser considerada um pouco desadequada para o que foi implementado, uma vez que, em alguns dos casos, consistiu apenas na colocação de mesas no átrio de entrada das bibliotecas com livros sem nenhuma dinâmica associada. A ideia inicial passava pelo convite a editoras especializadas neste setor livreiro, de forma a colocar à disposição dos leitores o que de melhor havia no mercado editorial, mas dificuldades diversas impediram a sua concretização. Sublinha-se, no entanto, que o projeto ContarArt@Biblio incluiu uma vertente na sua feira do livro que se considera particularmente interessante em tempos de crise, pois foi estimulada a troca de livros usados entre os leitores, possibilitando, desta forma, o acesso a novas experiências de leitura a partir de leituras já feitas. Saliente-se ainda que, se no final da ação o saldo desta última vertente da feira fosse positivo e sobrassem livros, eles seriam encaminhados para uma instituição da região.

O Mercado de Contos, outra das atividades que foi herdada da versão apresentada na 1ª reunião da comissão de acompanhamento, consistiu na dinamização de sessões de leitura de contos por parte dos técnicos dos serviços educativos das bibliotecas aderentes em todas as bibliotecas da Art@Biblio. Assim, na semana em que uma biblioteca dinamizava o ContarArt@Biblio os técnicos das outras 4 bibliotecas deslocaram-se a essa biblioteca para dinamizar uma sessão de animação de leitura em representação da sua biblioteca de origem. Com esta atividade muito simples, e que implicou muito poucos recursos, foi possível experimentar o verdadeiro espírito de rede, não só pela partilha e intercâmbio de projetos, mas essencialmente pela intensificação das relações no seio da rede e pela discussão crítica que o confronto com os diversos projetos e os diversos públicos possibilitou.

Para além destas duas atividades, o projeto ContarArt@Biblio que foi promovido no mês de outubro nas cinco bibliotecas Art@Biblio, incluiu ações de formação, encontros com escritores, sessões de cinema para a população sénior e a transcrição de lendas das cinco localidades, pelos leitores das respetivas bibliotecas, num livro que acompanhou a digressão projeto ao longo das cinco semanas.

No âmbito da 3ª atividade da A2, foi ainda organizada uma ação de formação ministrada pela ilustradora Eva Mejuto que decorreu nas instalações da biblioteca municipal de S. João da Madeira e que contou com a participação de elementos dos cinco promotores diretos da operação.

Entre novembro e dezembro de 2012 foi ainda dinamizado, por quatro das cinco bibliotecas integrantes da Art@Biblio, a digressão do projeto *Mito Móvel Histórias de Princípios*, concebido pela Vera Alvelos e que integrava um acontecimento teatral, uma atividade artístico pedagógica, uma formação para mediadores culturais e uma exposição. Este foi o projeto escolhido para substituir o que deveria ter acontecido no verão de 2012 e que não se concretizou porque a CMM evocou a denominada lei dos compromissos aprovada em fevereiro de 2012 para deixar de assumir despesas com a aquisição de bens e serviços. Sublinha-se que este contratempo foi importante para os membros da Art@Biblio, uma vez que permitiu debelar a ideia, que implicitamente estava instalada, de que o trabalho em rede implicava a participação de todos os membros em todas as iniciativas da rede.

Se a A1 e a A2 foram desenvolvidas com o objetivo de criar, estruturar e consolidar a Art@Biblio, com a A3 os promotores da operação pretenderam apresentar uma ação demonstrativa do trabalho de cooperação institucional.

Tendo em consideração os pontos fracos diagnosticados na implementação de algumas das atividades da A2, seria exetável que a implementação da A3 se ressentisse, por exemplo, da falta de definição das regras de funcionamento da Art@Biblio, no entanto, a forma como a operação foi desenhada criou condições para que os processos pudessem decorrer de forma autónoma e a eventual falta de capacidade dos promotores diretos para se organizarem para desenvolverem consequentemente as ações enquadradas na M1, não impedia que a FS cumprisse com sucesso a M2.

A A3 consistiu na apresentação nas cinco bibliotecas da Art@Biblio de uma versão adaptada da ExpLdA intitulada *Do Rato Mickey a Andy Warhol*, comissariada por Guy Schraenen. Com esta opção, a FS pretendeu proporcionar uma aproximação à arte contemporânea com a convocação de universos de referência das crianças e dos adultos. Ao lado de obras de leitura aparentemente mais fácil, por remeterem para imagens amplamente difundidas, na exposição surgiam obras mais enigmáticas como o jornal de Mirtha Dermisache, a poesia visual de E. M. de Melo e Castro ou os cubos de Sol LeWitt, que desafiavam o visitante a sair da sua zona de conforto.

Relembra-se que a FS, cuja coleção de arte integra obras criadas, entre a década de sessenta do século XX e a atualidade, por alguns dos mais conceituados artistas nacionais e internacionais, reúne no seu acervo um conjunto único em Portugal de documentos de diversas tipologias que se enquadram no conceito de livro de artista, obras que foram o ponto de partida para a organização de cerca de vinte ExpLdA realizadas entre os anos de 2004 e de 2011 nas instalações da biblioteca da FS.

Como seria de esperar, se o conceito de arte tem sido protagonista de múltiplas e acesas discussões ao longo dos tempos, o livro de artista também tem, à sua escala, acompanhado o debate e a evolução concetual.

Se é inegável que, na contemporaneidade, os cadernos de Leonardo da Vinci devem ser considerados como verdadeiros livros de artista, ou que os livros de William Blake e o trabalho que William Morris desenvolveu na Kelmscott Press também podem ser enquadrados no conceito, a verdade é que o século XX produziu profundas mutações ao livro de artista, que acabou por se emancipar com o fim do modernismo artístico.

O caminho percorrido foi longo. Entre *Yvette Guilbert*, obra publicada no ano de 1894 com texto de Gustave Geffroy e litografias de Henri de Toulouse-Lautrec, e a criação durante a década de sessenta do século XX de algumas das obras seminais do livro de artista contemporâneo, como *Daily Mirror Book* de Dieter Roth e *Twentysix gasoline stations* de Edward Ruscha, produziram-se um conjunto de obras, como *La Prose du Transsibérien et de la petite Jehanne de France* que Sonia Delaunay-Terk e Blaise Cendrars criaram a duas mãos no ano 1913, como *Caixa Verde* que Marcel Duchamp criou em 1934, e como *A ave* que Wladimir Dias-Pino começou a executar em 1954 para o lançar dois anos depois, que concorreram para manter acesa uma discussão que em pleno século XXI ainda não cessou, como o surgimento de obras como *Danger Book: Suicide Fireworks* da artista Cai Guo-Qiang.

Foi com este enquadramento, em que se percebe claramente que a definição do que é ou não é um livro de artista é tão importante como as tentativas de definição do conceito de arte, ou seja, que os debates não servem para se ancorarem definições, mas sim para clarificar os conceitos, nomeadamente através da negação e da exclusão de obras que neles não devem ser enquadradas, que a FS considerou pertinente desenvolver a operação Art@Biblio que poderia permitir sensibilizar os bibliotecários para esta temática e para as soluções que teriam que procurar se, como se esperava, decidissem começar a incluir no seu catálogo um conjunto de obras que, sendo livros, poderiam ter uma ligação muito ténue com os livros.

Assim sendo, não se estranha que, no âmbito da A3, e paralelamente à ExpLdA que foi promovida no âmbito da Art@Biblio entre janeiro de 2012 e abril de 2013 nas cinco bibliotecas, tenha sido desenhado um programa paralelo composto por três atividades complementares.

A 1ª atividade complementar destinou-se, essencialmente, aos técnicos das bibliotecas municipais e teve como objetivo genérico fornecer-lhes as ferramentas básicas para que pudessem dinamizar visitas guiadas à ExpLdA e oficinas em torno da temática do livro de artista. A ação de formação foi orientada nas cinco bibliotecas por técnicos do serviço educativo da FS, ocorreu durante as semanas

de montagem da exposição e teve a duração de seis horas que foram divididas por uma componente teoria e outra prática, durante a qual os participantes eram desafiados a criar o seu livro de artista.

Sobre esta atividade, salienta-se como positivo o facto de alguns dos promotores terem aberto a formação a técnicos de outros equipamentos culturais do município e a professores, com especial destaque para os professores bibliotecários, o que permitiu alargar o impacto da ação. E destaca-se como aspeto negativo o facto de a ação ter sido realizada de forma autónoma nos cinco municípios, tendo por isso sido desaproveitada a oportunidade para promover uma formação em rede com a duração total de trinta horas que poderia ter acontecido por módulos, que poderiam decorrer exatamente nas mesmas datas e locais onde aconteceram as cinco ações de formações repetidas, permitindo aprofundar muito mais os conteúdos apresentados e envolver os participantes de forma muito mais intensa na Art@Biblio, no projeto que estava em curso e na conceção de novos projetos em rede.

Sublinha-se ainda, corroborando a necessidade de aprofundar os conteúdos da ação de formação, que, em algumas das bibliotecas que participaram na operação, a FS teve que dinamizar uma sessão extra para dar algumas noções básicas, aos técnicos das bibliotecas, de aspetos práticos a ter em conta na organização de visitas guiadas a exposições e formas de exploração pedagógica da ExpLdA.

A 2ª atividade complementar à ExpLdA consistiu na promoção de um encontro em cada uma das cinco bibliotecas com Gémeo Luís, durante o qual o artista propunha uma viagem de cerca de duas horas pelos livros onde está representado e pela sua coleção de livros de artista. A viagem, que foi efetuada a 1 de fevereiro de 2012 nas instalações da Biblioteca Municipal Florbela Espanca na companhia do portador de uma caligrafia ímpar no panorama da ilustração nacional e que se tem destacado pela inteligência com que a tem usado, não tanto como um acessório dos textos mas essencialmente como uma outra voz que os complementam de forma crítica, revelou-se particularmente importante para os apreciadores da sua obra que, manifestamente, só um olhar muito básico a pode considerar como destinada a um público infantil.

Em sede de candidatura esta 2ª atividade complementar à ExpLdA era apresentada como uma sessão pública em formato de conferência ou leitura. Assim sendo, e tendo em consideração o orador convidado pela FS para dinamizar as cinco sessões, foi com algum espanto que se observou que alguns dos promotores diretos da operação destinaram esta atividade ao público escolar. Não obstante o artista ter conseguido adaptar o seu discurso quando, na sua 1ª conferência proferida no âmbito da Art@Biblio, foi confrontado com o público que foi recrutado para participar na sua viagem pelos livros com os livros – um grupo de alunos dos 3º e 4º anos do 1º ciclo do ensino básico que nem sequer

tinha visitado previamente a exposição que estava patente no átrio da Biblioteca Municipal Florbela Espanca –, considera-se que o denominado Espaço_Leitura da A3 deveria, como estava previsto, ter sido aberto de forma geral aos leitores das bibliotecas, contribuindo para envolver de forma mais intensa outros públicos, nomeadamente o público adulto, nas atividades da Art@Biblio.

A 3ª atividade complementar consistiu na realização, por parte dos monitores do serviço educativo da FS, de uma oficina com o objetivo de potenciar uma visão mais abrangente do livro enquanto objeto artístico. De realçar que as bibliotecas tinham um conjunto de dez oficinas diferentes, que já tinham sido amplamente testadas junto de públicos diversificados, uma vez que eram dinamizadas na FS há vários anos, a partir do qual poderiam escolher a que mais se adequava à sua realidade e aos destinatários da ação, que poderiam ser grupos escolares ou famílias. Assinala-se como positivo o facto de, neste caso específico, os cinco municípios terem selecionado oficinas diferentes, permitindo desta forma que os técnicos dos serviços educativos das cinco bibliotecas pudessem, se assim o entendessem, assistir no terreno à implementação de cinco oficinas distintas, que tinham como objetivo último estimular a criatividade e a imaginação. Este aspeto poderia ter sido particularmente importante para alguns dos promotores diretos da operação, uma vez que, paralelamente às oficinas dinamizadas pela FS, as bibliotecas deveriam ter desenvolvido um programa próprio de oficinas durante o período de exibição da ExpLdA. No entanto, verificou-se que essa prática não foi generalizada, havendo casos em que as únicas oficinas que decorreram foram as dinamizadas pela FS.

A realização de visitas guiadas à ExpLdA também era outra das atividades que deveria ser desenvolvida pelos técnicos das bibliotecas, no entanto esta prática não foi nem regular nem continuada, sendo que, por exemplo, na inauguração da exposição na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a última a acolher a A3, foi convidado um grupo de crianças do pré-escolar para participar na sessão, mas a visita guiada com o grupo foi dinamizada por uma técnica do serviço educativo da FS. Este facto, que é um mero pormenor, pode na realidade ser simbólico do trabalho em rede realizado durante a A3 e das competências e autonomia que os técnicos foram adquirindo ao longo do projeto no que concerne à sensibilização para questões relacionadas com a arte contemporânea. Não se compreende como é que na reta final da operação ainda fosse necessário que um técnico da FS se deslocasse a uma biblioteca para dinamizar uma visita guiada com crianças a uma exposição que estava patente na Art@Biblio há exatamente um ano. Mesmo que os técnicos da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo não tivessem as competências necessárias para desenvolver a atividade, o que por si só pode ser estranho, uma vez que o projeto em rede dinamizado na A2 pelos técnicos dos serviços educativos das cinco bibliotecas já tinha acontecido e, por isso, já tinha havido tempo para a partilha de experiências sobre a ExpLdA, a intensidade de relações dentro da Art@Biblio já deveria ter permitido

que fosse um dos elementos da suposta rede a colmatar a eventual lacuna e não tivesse que ter sido o prestador de serviços a resolver a situação.

Sobre a A3 e a ExpLdA, sublinha-se ainda que Guy Schraenen só acompanhou a montagem da exposição na Biblioteca Municipal Florbela Espanca e que, apesar de ter estado uma semana em Portugal a acompanhar os trabalhos e a inauguração, não foi organizada nenhuma visita técnica aos restantes quatro espaços onde a exposição ia ser montada até 2013, nem foi promovido nenhum encontro entre o comissário e os técnicos e bibliotecários representantes dos promotores diretos da operação. Durante a observação direta foi possível perceber que a exposição foi concebida em abstrato, sem ter em consideração as especificidades das cinco bibliotecas envolvidas, sendo que a adaptação da estrutura base delineada pelo comissário foi feita no terreno pelos dois técnicos da FS que acompanharam o processo. Se este facto pode ser considerado por alguns como secundário, a ausência de um encontro entre o comissário e todos os envolvidos no processo julga-se incompreensível, tanto mais que, durante a montagem da exposição em Matosinhos, o comissário fez questão de realizar uma visita explicativa da exposição com um grupo de mediadores culturais para lhes dar em 1ª mão o conceito que presidiu à organização da mesma, evitando, desta forma, distorções da mensagem que pretendia transmitir.

Tendo em consideração a tipologia de atividades desenvolvidas nas A1, A2 e A3, julga-se evidente que a A3 era aquela que, na fase de lançamento da Art@Biblio, poderia dar mais visibilidade à iniciativa, podendo permitir, para além de todo o interesse artístico e cultural que a ExpLdA e as atividades paralelas pudessem ter, a divulgação da Art@Biblio junto de potenciais candidatos a membros, mas também junto de potenciais entidades que, por exemplo ao abrigo do enquadramento do mecenato cultural, pudessem estar interessadas em investir financeiramente na Art@Biblio criando condições para a sua sustentabilidade no período pós-financiamento. Mas, apesar da inauguração da ExpLdA ter contado com a presença do comissário da exposição, dos mais altos representantes da CMM e da FS, a verdade é que o impacto mediático da inauguração, bem como de toda a operação, foi muito reduzido, não tendo, por exemplo, havido a produção de nenhum artigo de fundo sobre a Art@Biblio em nenhum jornal de referência à escala nacional.

Diga-se em abono da verdade que se pode afirmar, sem grande margem para dúvidas, que os resultados da implementação das estratégias apresentadas, para se atingir os objetivos definidos do plano de comunicação que foi submetido em sede de candidatura, ficaram muito aquém do esperado.

Com a divulgação da Art@Biblio pretendia-se, por exemplo, explorar o efeito da A3, suscitando o interesse de novos membros para alargar a rede, mas facilmente se percebe que o objetivo não foi

atingido. Saliente-se que a maioria das ações inscritas no plano de comunicação não foi cumprida e, para além da realização, por parte da FS, de um vídeo promocional, de um anúncio de rádio, da brochura da ExpLdA e da maquete dos convites específicos de cada promotor direto, pouco mais foi feito de forma concertada e em rede. Assim sendo, não se estranha que as campanhas de divulgação local tenham sido efetuadas de forma quase autónoma pelos promotores e, regra geral, só quando a A3 chegava à sua localidade. As ações de divulgação geral da Art@Biblio, que incluía quatro *newsletters* semestrais com o resumo das atividades realizadas e um jornal com a programação geral da operação, nunca foram concretizadas.

Consciente da importância da divulgação e da coordenação da informação prestada sobre a operação que estava em curso, a FS fez deslocar um elemento da direção de Marketing e Desenvolvimento a uma das reuniões da comissão permanente que se realizou no 1º trimestre de 2012 com o objetivo de apresentar um plano estratégico de comunicação para a operação. Na verdade, o plano apresentado não passava de um conjunto de ideias básicas para promover e divulgar cada uma das exposições e era uma versão muito simplificada da proposta incluída na candidatura. Mas podia ter sido um bom ponto de partida. No entanto, não obstante a disponibilidade reiterada pela FS para apoiar a implementação do referido plano, a verdade é que, neste aspeto específico, a rede também não funcionou.

A ineficácia do processo de comunicação com o exterior, que as evidências observadas ao longo da operação pareciam demonstrar, foi confirmada com a cobertura mediática que a FS e os cinco promotores diretos da Art@Biblio conseguiram para o seminário internacional de encerramento da operação.

No dia 20 de maio de 2013 ocorreu no auditório da FS um encontro em que o escritor Gonçalo M. Tavares, o investigador da Universidade do Minho Luís Amaral que foi o responsável pelo lançamento do projeto da Rede de Casas do Conhecimento, Rolf Hapel, diretor das bibliotecas públicas de Aarhus na Dinamarca e o artista plástico Samuel Silva, que foi o responsável pela maioria das ações de formação que decorrerem na A3 da Art@Biblio, juntaram-se para apresentarem os seus pontos de vista e debaterem com o público presente sobre como poderá ser a biblioteca do futuro e qual será o futuro das bibliotecas. Saliente-se ainda que, para além do representante da FS que fez, juntamente com o representante da CMVC, a abertura do seminário, os representantes da CMSJM e da CMST fizeram, respetivamente, a moderação das sessões de trabalho que decorreram da parte da manhã e da parte da tarde, e que coube ao representante da CMSMF a responsabilidade de encerrar o seminário. Não obstante a presença de oradores, como é o caso do autor de *Short Movies*, que poderiam concorrer substantivamente para atrair participantes para a sessão, a verdade é que a adesão por parte do

público em geral pode ser considerada como quase residual e tal pode ter ficado, também, a dever-se à pouca divulgação que o evento teve por parte de todos os envolvidos. A título meramente ilustrativo relembra-se que uma semana antes do evento se realizar a FS ainda não tinha colocado nenhuma informação da sessão na sua página na internet.

Os conteúdos abordados pelos oradores, bem como as intervenções do público no período de debate, poderiam suscitar análises particularmente interessantes para se abordar questões relacionadas com as bibliotecas do século XXI, mas porque o tempo urge fazem-se apenas alguns destaques que podem ser úteis para janelas futuras.

Gonçalo M. Tavares começou a sua comunicação lembrando o papel do livro e da biblioteca enquanto espaços de isolamento e de imaginação, e que se, como alguns afirmam, um intelectual fosse alguém que entra numa biblioteca quando não está a chover, Portugal poderia ser um país de intelectuais pois há muitas bibliotecas, um pouco por todo o país, que estão cheias de pessoas (mas lamentavelmente vazias de intelectuais). Assim sendo, o papel do bibliotecário é fundamental para a biblioteca do futuro. Por um lado, ele deve ter a capacidade de aliar a inovação com o conservadorismo, ou seja, não pode cair na armadilha de tentar alargar demasiado o campo de ação da sua biblioteca para atrair mais utilizadores, pois corre o risco de desvirtuar a essência distintiva do espaço que se deve centrar no livro e na concentração que o livro propicia. Por outro lado, uma biblioteca deve ser considerada como uma extensão do bibliotecário e, por isso, tal como o avô aconselha o neto, o bibliotecário não se deve demitir da sua função e poderia e deveria ter um papel fundamental na orientação das leituras dos seus utilizadores que, não raras vezes, nem leitores iniciados são, através da seleção de um conjunto de obras fundamentais, para que os futuros leitores não perdessem tempo com obras literárias consideradas menores. Consciente da controvérsia que esta sua opinião poderia suscitar, o escritor sublinhou que, apesar de polémica, esta função dos bibliotecários poderia ser indispensável para a consequência da ação de criar mais leitores mais competentes.

Sobre a comunicação do vencedor do prémio literário José Saramago no ano de 2005, salienta-se ainda que, metaforicamente, o autor referiu a importância de, na definição de estratégias futuras para as bibliotecas em particular e para o setor cultural em geral, não se podia olvidar uma análise profunda do percurso que foi sendo efetuado pelos diferentes protagonistas ao longo dos tempos, contextualizando as suas opções no tempo e no espaço, de forma a ser possível escolher conscientemente o rumo a tomar. Porque não somos a 1ª geração nem seremos a última, torna-se fundamental vermos as marcas e os sinais deixados pelas gerações anteriores, para, conscientemente, optarmos por continuar ou seguir outro caminho, sem nos esquecermos de deixar a nossa marca, a

nossa maçã, para as gerações seguintes. Assim sendo, o ideal seria que Portugal fosse governado por vespigos tão vespigos que tivessem a capacidade de à 4ª feira olhar para os dois domingos.

Na 2ª comunicação do seminário, o representante da Universidade do Minho apresentou, no encontro de encerramento de uma operação que tinha como objetivo a criação, a formalização e a consolidação de uma rede, de forma a potenciar o seu trabalho no desenvolvimento cultural e artístico das comunidades locais, um projeto que utiliza o conceito de rede na lógica de conjunto de infraestruturas com um determinado fim e não como uma espécie de malha formada por diversos agentes que conseguem comunicar eficazmente entre si e decidem aplicar parte dos seus recursos de forma a interagirem concertada e estruturadamente em prol do desenvolvimento de um plano, programa, projeto ou ação.

A dinâmica que se criou no debate que se seguiu à apresentação de Luís Amaral permitiu perceber, por um lado, que as necessidades que aparentemente justificaram a criação da Rede de Casas do Conhecimento podiam, sem grande esforço, ser colmatadas pelas infraestruturas integradas na RNBP e, por outro lado, que a ausência de qualquer tipo de referência explícita às diferenças óbvias entre os modelos organizativos do projeto liderado pela Universidade do Minho e o da Art@Biblio pode ser um sinal de que os organizadores do seminário podem não se ter apercebido que uma das redes que convidaram para a sessão oficial de encerramento da operação que visava criar uma rede não era, na realidade, uma rede na lógica em que ela era defendida no concurso abrangido pelo aviso PCI-Redes Institucionais/2010. E, deste modo, deveria ter sido sublinhada a divergência de filosofia para que não suscitasse dúvidas nem equívocos sobre as redes que deveriam ser criadas para concorrer para a estratégia, defendida no estudo Norte 2015, de colocar o Norte em Rede.

É certo que, uma análise holística do programa do seminário permite perceber que os participantes que assistiram às comunicações dos quatro oradores convidados tinham a oportunidade, se efetuassem uma comparação entre a última comunicação da manhã e a 1ª da tarde, de identificar claramente as diferenças na aplicação do conceito de rede na Rede de Casas do Conhecimento e na rede de bibliotecas da cidade dinamarquesa de Aarhus. Mas julga-se que competia aos moderadores, ou aos elementos na assistência que participaram na Art@Biblio, ir estabelecendo, ao longo das sessões, pontes entre as comunicações dos convidados e a operação que originou o convite, para que não fossem retiradas conclusões erróneas por parte dos muitos membros da assistência que não participaram em todo o seminário.

A realidade apresentada por Rolf Hapel na 3ª comunicação do seminário revelou-se particularmente interessante para todos os que se interessam pelo desenvolvimento de redes

consistentes e consequentes em Portugal. Não obstante poder haver um excesso de verticalidade na rede de bibliotecas de Aarhus, a realidade é que as vantagens do trabalho em rede são, aparentemente, potenciadas na Dinamarca em prol do desenvolvimento interno das bibliotecas e do serviço que é prestado aos seus utentes. O modelo organizacional da rede de bibliotecas que foi apresentado é muito distinto do observado em Portugal na RNBP – a título meramente ilustrativo sublinha-se que, na rede de Aarhus, se uma biblioteca necessitar de adquirir um *software* específico, ele fica automaticamente disponibilizado, sem custos adicionais, para todos os membros da rede –, no entanto, foi com alguma perplexidade que se observou que, quando o orador inquiriu a audiência sobre as diferenças entre as realidades portuguesa e dinamarquesa neste setor, os bibliotecários presentes que expressaram a sua opinião afirmaram que as práticas apresentadas correspondiam em grande parte ao que acontecia em Portugal. Mas a verdade é que as análises que têm sido produzidas nos últimos anos sobre o funcionamento da RNBP revelam práticas organizativas completamente distintas. Das duas uma, ou o diagnóstico efetuado na janela-ecrã está completamente errado e a RNBP funciona como rede apesar de, por exemplo, não estar instalado um *software* compatível que permita a criação de um catálogo na internet que seja partilhado por todos os membros da RNBP, ou a resposta dada pelos bibliotecários reflete na realidade os seus anseios para uma rede de bibliotecas no futuro em Portugal.

Samuel Silva, responsável pela última comunicação do seminário, fez uma apresentação particularmente pertinente no encerramento de uma operação que procurou potenciar o papel das bibliotecas na difusão da arte contemporânea. A convocação de obras, exposições ou iniciativas como a que Matias Faldbakken apresentou em 2012 na 13ª edição da Documenta, como *The Open Public Library* e *A Escolha do Crítico* que, respetivamente, a dupla Clegg & Guttmann e Paulo Mendes apresentaram pela 1ª vez no ano de 1993 na Neue Galerie em Graz e na FS, como *Libraries*, que inclui fotografias de Candida Höfer e um ensaio de Umberto Eco, como *Libary*, que Martha Rosler instalou no Instituto Nacional de História de Arte em Paris entre novembro de 2007 e janeiro de 2008, como *After Action for Another Libary*, que Tom Nicholson desenvolveu com o objetivo de reunir livros para uma biblioteca em Timor, ou ainda como *Atlas: How to carry the world on one's back?*, que esteve patente no Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofia entre novembro de 2010 e março de 2011, podem ter concorrido para sensibilizar os bibliotecários para a diversidade de projetos de arte contemporânea que podem ser desenvolvidos para, nas ou com as bibliotecas.

Sobre a adesão de público, refira-se que, por exemplo, a participação de elementos da CMM, que integrou a Art@Biblio mas que não participou ativamente na organização da sessão de encerramento da operação, foi praticamente nula, uma vez que só dois funcionários da Biblioteca Municipal Florbela

Espanca é que se deslocaram fugazmente à FS nesse dia, tendo assistido unicamente à 2ª parte da sessão da manhã. No que respeita aos restantes quatro promotores diretos da Art@Biblio, salienta-se que a CMSMF e a CMVC se fizeram representar por um número significativo de funcionários das suas bibliotecas municipais, nomeadamente os técnicos dos serviços educativos que dinamizaram o projeto ContarArt@Biblio, e que os representantes da CMSJM se fizeram acompanhar por membros de outras bibliotecas municipais que poderiam, eventualmente, estar interessadas em associar-se à iniciativa Art@Biblio.

Tendo tudo isto em consideração, e porque se julga que já foram dadas as pistas necessárias para se perceber a operação Art@Biblio, é chegado o momento para se tentar identificar alguns aspetos relevantes da CMM, da CMSJM, da CMSMF, da CMST e da CMVC que podem ter contribuído para que a Art@Biblio possa, eventualmente, ser considerada como mais um projeto que, à sua escala e no seu campo de ação, contribuiu para a fantasia lusitana que tem concorrido dramaticamente para a ausência de políticas culturais consistentes e consequentes em Portugal.

6.1.3. Linha Vermelha

Vai com o Vento de Ivo Ferreira relata, a partir da experiência de um jovem chinês que, à procura de uma vida melhor, se preparava para emigrar para a Europa, as dificuldades de se viver num território cultural estranho. E foi por isso que esta foi a 1ª escolha para designar o conjunto de imagens que se seguem. No entanto, o simbolismo do processo de formação de uma nova comunidade, despoletado pelo 25 de abril de 1974, que esteve na base da obra de Thomas Harlan, acabou por prevalecer, uma vez que no ano de 2013, tal como em 1975, o país ainda vivia um período muito conturbado, onde muita gente ainda não tinha percebido que a enxada é de todos e para todos.

Aspetos como a filiação partidária dos executivos que têm sido responsáveis pela definição e implementação das políticas municipais desde o início do século XXI, como o lugar que a cultura tem ocupado nas estruturas orgânicas municipais criadas na sequência das eleições autárquicas, como a média da percentagem dos orçamentos municipais que foi destinada ao setor cultural durante os últimos mandatos autárquicos, ou como o conjunto de equipamentos culturais que a administração local tem colocado à disposição da sua população, podiam permitir traçar algumas das linhas vermelhas que podem ter, implícita ou explicitamente, sublinhado na Art@Biblio as dificuldades de conceber e dinamizar projetos culturais consequentes, fruto da colaboração de instituições sedeadas em territórios distintos.

Mas um olhar rápido para algumas imagens produzidas durante o exercício autárquico que ocorreu entre os anos de 2009 e de 2013 é mais que suficiente para ilustrar o que acaba de se afirmar.

Na sequência das terceiras eleições autárquicas nacionais do século XXI, a CMM ficou a ser governada por um executivo que não tinha maioria absoluta, composto por cinco vereadores do PS, quatro vereadores independentes e dois vereadores da coligação PPD/PSD.CDC-PP. As restantes quatro autarquias da Art@Biblio foram governadas por executivos maioritários, sendo que na CMSJM e na CMSMF o partido vencedor foi o PPD/PSD e na CMST e na CMVC o vencedor foi o PS. Assim, quando tomaram posse em outubro de 2009, os responsáveis máximos pela definição das políticas municipais de três dos cinco municípios que aderiram à Art@Biblio tinham a mesma cor política que o Governo então liderado por José Sócrates, que integrava a ministra Gabriela Canavilhas que tinha a tutela do setor cultural. No entanto, menos de dois anos depois realizaram-se eleições legislativas, o PPD/PSD venceu as eleições e Pedro Passos Coelho decidiu que a cultura deveria ser remetida para uma SEC que não tinha assento nas reuniões do Conselho de Ministros. E por isso, entre 2011 e 2013, dois dos cinco municípios da Art@Biblio foram governados por executivos do mesmo partido que lidera a coligação do Governo da administração central.

Na orgânica dos executivos municipais, as eleições de 2009 produziram uma diversidade assinalável do lugar considerado como o mais adequado para a cultura ocupar. No executivo da CMM, Fernando Rocha ficou com a tutela da cultura, do voluntariado e da juventude, e no executivo da CMVC, Maria José Guerreiro ficou com a educação, a cultura e o turismo. Uma comparação entre as estruturas orgânicas destes dois executivos saídos das eleições bastaria para diagnosticar algumas diferenças importantes, na CMM a educação surgia associada à formação, aos recursos humanos e ao espaço urbano, e na CMVC o voluntariado era tutelado pelo vereador dos recursos humanos, da saúde, da solidariedade social e dos serviços urbanos. Mas, se se alargasse o campo de visão a outros municípios da Art@Biblio, percebe-se que a diversidade não se ficava por aqui. No executivo da CMST, a vereadora que tinha a tutela da cultura também tinha a seu cargo as relações internacionais, a ação social, a saúde, a proteção civil, a defesa da floresta, a defesa do consumidor, as contra-ordenações e os recursos humanos, mas no avolumar de competências não se encontravam nem a educação, nem a juventude, nem o turismo, que estavam sob a tutela de outros tantos vereadores.

Salienta-se no entanto que, no que se refere ao lugar que a cultura ocupava no executivo municipal entre os anos de 2009 e de 2013, o caso que se considera mais paradoxal das cinco autarquias analisadas é o da CMSMF. A vereadora Cristina Tenreiro tinha a tutela da educação, da cultura, do desporto e da juventude, mas era a vereadora Teresa Vieira que, para além do turismo, tinha a tutela da biblioteca e dos museus. Na CMSMF a vereadora da cultura tinha a seu cargo, entre outras, a divisão de desporto, associativismo e ação cultural, mas não era responsável pelas divisões de biblioteca e arquivo, e de património cultural. Realça-se que, apesar de a vereadora que tinha a tutela

da cultura não ter acompanhado diretamente a implementação do projeto Art@Biblio que decorreu na biblioteca, decidiu-se manter a entrevista com Cristina Tenreiro uma vez que a Art@Biblio era, na janela-ecriã, um meio e não um fim.

O investimento no setor cultural é outro dos aspetos distintivos nas cinco localidades. A análise do Anuário Estatístico da Região Norte do Instituto Nacional de Estatística referente ao ano de 2011, permite perceber que a percentagem de despesas em cultura e desporto no total de despesas dos cinco municípios era, em quatro dos casos, superior à média nacional que não ultrapassava os 8,4% e à média regional que se situava nos 9,0%. A CMSMF aplicou 9,1% do seu orçamento na cultura e desporto, a CMVC aplicou 9,3%, a CMM aplicou 10% e a CMSJM aplicou 11,9%. Só a CMST é que ficou muito aquém das médias apresentadas, com a aplicação de apenas 4,3% do seu orçamento na cultura e desporto, mas convém não esquecer que, apesar de este ser um valor muito inferior às médias nacional e regional das despesas da administração local, a percentagem do orçamento municipal que a CMST aplicou no setor cultural foi muito superior do que a percentagem do orçamento geral do estado que foi aplicado no setor cultural no mesmo ano. Não obstante os valores municipais apresentados incluïrem as despesas com o desporto, uma análise dos Indicadores Sociais do Instituto Nacional de Estatística referente ao ano de 2010 permite perceber que as despesas das câmaras municipais com jogos e desportos representaram, em média, cerca de 38% do total das despesas em cultura e desporto, considerando-se, por isso, que os valores apresentados podem ser elucidativos das diferenças de investimento no setor cultural de cada um dos cinco municípios.

Mas, se se efetuar uma triangulação entre os valores apresentados e a população residente em cada um dos cinco municípios, os resultados apresentados assumem uma dimensão ainda mais expressiva, concluindo-se que no ano de 2011 a CMST investiu 28,3 EUR por residente para atividades culturais e desportivas, a CMSMF investiu 41,7 EUR, a CMVC investiu 62,0 EUR, a CMM investiu 86,2 EUR e a CMSJM investiu 107,7 EUR, sendo que no ano de 2011 a média nacional foi de 64,4 EUR e a média regional de 62,3 EUR.

Sobre o conjunto de equipamentos culturais que a administração local tem colocado à disposição da sua população, uma observação da descrição que a Rede de Conhecimento de Bibliotecas Públicas faz de cada uma das cinco bibliotecas dos municípios que aderiram à Art@Biblio permite perceber facilmente as diferenças de escala.

A biblioteca municipal da CMSJM é a única da Art@Biblio de tipologia BM2, foi criada a partir da adaptação de um edifício que já existia, tem uma área bruta de 1840 m² e as obras de adaptação foram concluídas no ano de 1999. As restantes quatro bibliotecas são de tipologia BM3, funcionam em

edifícios que foram construídos de raiz para o efeito e têm áreas brutas muito distintas: a biblioteca municipal da CMST, que foi inaugurada no ano de 2000, tem uma área de 2387 m²; a Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, que foi inaugurada no ano de 2008, tem uma área de 3117 m²; a biblioteca tutelada pela CMSMF, que foi inaugurada no ano de 2000, tem uma área de 3686 m² e seis pólos em outras tantas freguesias do concelho; e a Biblioteca Municipal Florbela Espanca, que foi inaugurada no ano de 2005, tem uma área de 11864 m² e um pólo em S. Mamede de Infesta.

Não obstante as imagens que acabaram de se convocar, que muito facilmente podem ser obtidas pela análise de documentos de domínio público produzidos pelos municípios ou pelo Instituto Nacional de Estatística, julga-se importante salientar com mais detalhe alguns dos aspetos que foram aferidos no âmbito das entrevistas realizadas em junho de 2013 aos cinco vereadores com a tutela do setor cultural dos cinco municípios envolvidos na Art@Biblio e que podem servir para identificar outras linhas vermelhas.

Em 1º lugar é importante sublinhar que, não obstante as diferenças de filiação partidária já convocadas e de experiência no exercício do cargo de vereador – em 2013 Fernando Rocha completava o seu 4º mandato com a tutela da cultura no executivo municipal, Rui Costa estava no 3º mandato, Júlia Godinho no 2º mandato e Cristina Tenreiro e Maria José Guerreiro assumiam pela 1ª vez essa responsabilidade, sendo que a vereadora da CMSMF já era vereadora mas não tinha a tutela da cultura – a verdade é que a maioria dos entrevistados referiu que, na definição das linhas orientadoras das políticas culturais municipais, praticamente não entravam em linha de conta com as orientações emanadas da administração central, havendo mesmo um dos entrevistados que afirmou que se olhasse para o que a administração central andava a fazer corria o risco de desistir. A prioridade dos cinco autarcas entrevistados residia essencialmente numa análise territorial e na definição e implementação de uma estratégia em que a cultura assumia um papel central, tanto mais que, como seria de esperar, todos defendiam veementemente o papel positivo que a cultura poderia desempenhar como motor de desenvolvimento económico e social das suas localidades. Refira-se ainda que foi sublinhado por alguns dos entrevistados que, num país sem MC, as dificuldades na definição de um programa, de uma orientação e de um conjunto de objetivos coerente e estável a médio prazo, se tornavam mais expressivas e era necessária alguma coragem política para apostar no setor cultural.

Apesar da aparente desarticulação na definição das políticas culturais de escalas nacional e local, e do papel simbólico que o MC poderia desempenhar para caucionar a aposta no setor cultural como motor do desenvolvimento, a verdade é que um dos autarcas afirmou que, mais que olhar para o que a administração central vai fazendo, tem a preocupação de estar atento ao que vai sendo desenvolvido

por alguns equipamentos culturais de referência a nível nacional, com o objetivo de diagnosticar e estabelecer alguns intercâmbios; que outro autarca se congratulou por, nos últimos anos, o poder central estar a reconhecer o trabalho que estava a ser desenvolvido pelo executivo municipal; e que a maioria dos autarcas realçou que não efetua uma análise das políticas culturais da administração central mas que vai fazendo um levantamento das linhas de investimento e financiamento que vão sendo privilegiadas, com o objetivo de captar investimentos para os municípios ou para a região.

A preocupação com a captação de investimentos para os municípios pode ter assumido um papel particularmente relevante entre os anos de 2009 e de 2013, uma vez que a crise que os executivos municipais tiveram que enfrentar durante o exercício provocou uma redução nos orçamentos municipais disponíveis para o setor cultural e pode ter originado uma maior necessidade de procura de formas de financiamento complementar.

O pelouro da cultura da CMM sentiu a crise, mas não mais do que qualquer outro setor da autarquia, uma vez que, segundo o vereador com a tutela, a cultura é um elemento estruturante da ação municipal e não é menosprezada na discussão do orçamento municipal já que o orçamento para a cultura costuma ser discutido a par com o orçamento para as outras áreas da ação governativa.

A vereadora da CMSMF não hesitou em afirmar que com a crise tiveram que ser mais assertivos. Em termos muito práticos, o Festival da Juventude deixou de se realizar e a programação de sala tornou-se praticamente residual com a aposta a centrar-se na realização de um grande evento mensal que promova o envolvimento das associações locais e da comunidade.

A CMSJM não ficou de fora de um esforço de contenção generalizado, mas a política financeira da autarquia levou, segundo o entrevistado, a que fossem antecipadas as dificuldades e procuradas as respetivas soluções. As questões de ordem cultural tiveram que ser encaradas tendo em conta a conjuntura, procurando fazer cada vez mais com menos, tentando desta forma não prejudicar os cidadãos. Salientando ainda que não cessaram investimentos de grande envergadura, como a Casa da Criatividade e a Oliva Creative Factory, uma vez que tal implicaria uma alteração radical na estratégia definida para o município.

Maria José Guerreiro afirmou que a crise e a denominada lei dos compromissos contribuíram de forma decisiva para que no 2º semestre de 2012 a autarquia tenha sido forçada a reduzir a sua oferta cultural de forma drástica. A autarquia anulou um conjunto de iniciativas, o que, segundo a vereadora, pode ter tido um impacto muito negativo no clima de confiança que estava criado entre o município e os diferentes agentes locais. No entanto, a especificidade da oferta cultural concelhia durante o 3º trimestre do ano, cujo foco são as Festas da Senhora da Agonia que decorrem no mês de agosto, e o

clima de apreensão nacional, podem ter contribuído para que a população local, que a entrevistada considerou que estava atordoada, possa nem ter apreendido de imediato a dimensão global do problema e só perto do final do ano, quando a autarquia começou a recuperar a dinâmica perdida, é que pode ter começado a perceber o que se estava realmente a passar com a oferta cultural dinamizada pela CMVC.

Tendo em consideração os investimentos que a CMST tem efetuado no setor cultural nos últimos anos, percebe-se que a cultura pode, eventualmente, ser uma opção municipal em termos concetuais mas não tem sido uma prioridade em termos de investimentos. A crise também se sentiu em Santo Tirso, no entanto julga-se importante salientar uma consequência positiva que a crise pode ter tido na ação da CMST. Não obstante a vereadora com a tutela da cultura ter afirmado que não foi a crise que contribuiu para que na autarquia se começasse a apostar no trabalho em rede entre os diferentes setores de ação governativa, a verdade é que foi em plena crise que a prática de articular a oferta de atividades do município entre os diferentes serviços começou a dar os primeiros passos, contribuindo para evitar a dispersão da oferta, mas também para otimizar recursos utilizados e resultados obtidos.

Sobre a aposta no trabalho em rede, a maioria dos vereadores considerou que as suas cidades não estavam em rede, mas que o trabalho em rede deveria ser potenciado, uma vez que as sinergias criadas no seio das redes poderiam gerar resultados muito positivos. Por isso, em alguns casos, estavam a ser dados passos concretos para que o trabalho em rede fosse uma realidade consistente e consequente num futuro que não se esperava longínquo, tentando aproveitar o melhor que cada indivíduo, que cada instituição ou que cada setor de atividade tinha para dar, para prestar um melhor serviço à população.

Para melhor servir os matosinhenses, mas também a população da AMP, na CMM tenta-se efetuar uma articulação da programação oferecida pelos diferentes equipamentos municipais, tendo as linhas estratégicas definidas para o setor mas também o que vai sendo promovido em municípios vizinhos para complementar a oferta municipal e torná-la mais atrativa. O vereador da CMM sublinhou que a ação cultural do município não era destinada unicamente aos que vivem e trabalham no concelho e que a cidade não podia viver isolada na AMP, e que esses tinham sido os motivos que tinham concorrido para que a autarquia tivesse decidido tornar-se fundadora da FS e da Fundação Casa da Música, e para que a CMM tivesse decidido integrar o Teatro Constantino Nery numa rede de programação cultural com o Teatro Municipal de Almada, o Teatro Municipal de Aveiro, o Theatro Circo de Braga e o Teatro Municipal de Faro. Os quatro equipamentos culturais que no ano de 2013 se mantinham na rede, quatro porque entretanto a sala de espetáculos algarvia tinha abandonado o projeto por dificuldades financeiras, tinham a particularidade de produzir ou co-produzir projetos

culturais, o que permitia a sua circulação em rede pelas quatro localidades. Mas, além das produções ou co-produções dos equipamentos envolvidos diretamente na rede, também circulavam pela rede outros projetos dinamizados pelos municípios aderentes, como por exemplo o Quarteto de Cordas de Matosinhos, ou projetos dinamizados por entidades associadas da rede como a Companhia Nacional de Bailado e o Teatro Nacional de S. Carlos. De entre as múltiplas vantagens do trabalho desenvolvido no seio desta rede, Fernando Rocha salientou a riqueza e a diversidade da programação que, ao abrigo deste projeto, era promovida em Matosinhos. Outro dos exemplos do trabalho em rede, que o vereador da CMM realçou, foi a existência de um serviço educativo transversal a todos os equipamentos culturais do município, o que permitia, pelo menos teoricamente, o estabelecimento de pontes entre as atividades promovidas em cada um dos espaços.

Neste aspeto específico da programação cultural e do trabalho desenvolvido pelos serviços educativos, na entrevista realizada à vereadora da CMSMF foi possível perceber que o trabalho em rede no concelho de Santa Maria da Feira ainda não era uma prática consistente. A programação e o trabalho dos serviços educativos ocorriam, não raras vezes, de forma autónoma em relação a outras estruturas e serviços congéneres do município, tanto mais que havia uma dificuldade acrescida, pois a o facto de a cultura ter, na prática, duas vereadoras, que apesar de dialogarem entre si, contribuía para agudizar a falta de articulação entre os serviços. Colocar a cidade e o movimento associativo do concelho em rede eram, em 2013, uma prioridade. Havia muitas estruturas locais com uma lógica muito própria e que ainda não tinham percebido que o trabalho em rede permitiria articular e qualificar a programação cultural. Se no futuro a cidade estiver em rede, poder-se-á deixar de fazer um conjunto de apontamentos de programação em que todos tentam fazer um pouco de tudo sem que para tal tenham competências específicas, para se passar a potenciar as competências específicas de cada um e a proporcionar uma programação cultural muito mais acutilante e que funcione como um todo.

No caso da CMSJM o trabalho em rede, ou pelo menos a complementaridade e a articulação da programação cultural oferecida aos munícipes e visitantes de São João da Madeira, parece que eram em 2013 uma realidade na ação do município. No início do século XXI a biblioteca era o único equipamento cultural municipal, por isso nessa altura houve a necessidade de criar um conjunto de infraestruturas consideradas básicas, sendo que até 2013 surgiram quatro equipamentos que, segundo o vice-presidente da autarquia, funcionavam como um todo, pois cada um cumpria uma função específica e por isso nenhum deveria ser considerado como equipamento cultural âncora para a implementação das políticas culturais do município. Mas, não obstante esta premissa que pode ser particularmente importante para a produção de um discurso consistente sobre as políticas culturais, Rui Costa acabou por revelar que, se a realidade a curto e médio prazo vier a traduzir as expectativas

criadas, a Oliva Creative Factory, que pretende propiciar uma ponte entre a cultura, a formação artística e as indústrias criativas, e que quer ser um lugar onde os negócios criativos se desenvolvam num ambiente culturalmente rico, poderá vir a desempenhar um papel fundamental no futuro das políticas culturais municipais devido à capacidade que poderá ter na produção de riqueza a partir da cultura num sentido muito amplo.

Como facilmente se percebe, a aposta nas indústrias criativas representava em 2013 para a CMSJM o futuro. Mas para que tal fosse uma realidade o vice-presidente da autarquia considerava imperioso que houvesse uma articulação e a promoção do trabalho em rede entre as diversas infraestruturas que estavam a ser criadas no âmbito das indústrias criativas. Desta forma seria possível definir claramente áreas de atuação específicas de cada uma das incubadoras e diagnosticar complementaridades entre elas, fazendo com que o serviço prestado aos incubados fosse de maior qualidade.

A CMSMF, vizinha da CMSJM, também pretende apostar nas indústrias criativas e também considerava que o trabalho em rede era fundamental para a sustentabilidade das infraestruturas que têm sido criadas em Portugal nos últimos anos e para a consistência e a consequência do trabalho desenvolvido e a desenvolver.

Cristina Tenreiro afirmou que neste eixo específico de atuação a CMSMF tentava articular a sua ação com as linhas orientadoras da administração central, uma vez que pretendia integrar o *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte com a criação da Caixa das Artes, equipamento que em julho de 2013 ainda não tinha passado do projeto mas que já era apontado como o equipamento âncora da ação cultural municipal no futuro. A incubadora a criar na Caixa das Artes será dedicada às Artes de Rua, mas, porque a CMSMF considera que as artes performativas dificilmente eram sustentáveis, em 2013 ainda estava em fase de estudo a integração de uma outra área complementar.

Conscientes da escassez de massa crítica no concelho para alimentar a Caixa das Artes, a CMSMF pretende estabelecer pontes com outras incubadoras, mas também vai apostar na divulgação da infraestrutura em território nacional e em territórios internacionais. Desta forma vai tentar abrir o futuro espaço a criativos de várias latitudes que estejam interessados em ser incubados, ou em realizar residências artísticas para o desenvolvimento de projetos específicos na área de intervenção no espaço público em Santa Maria da Feira, que depois poderão ser dinamizados noutras localidades portuguesas e exportados além fronteiras.

A CMST também tem apostado nas indústrias criativas, na diversidade das atividades desenvolvidas na infraestrutura recuperada e regenerada para o efeito, e no estabelecimento de

parcerias para qualificar e tornar sustentável o projeto que surgiu para evitar que um complexo simbólico para a população local fosse transformado num espaço descaracterizado que não respeitasse a memória coletiva que anos de laboração de uma fábrica têxtil no local tinha produzido. A Fábrica de Santo Thyrsó, para além de uma incubadora de negócios criativos, integra um centro de interpretação, uma nave cultural, uma incubadora tecnológica e uma incubadora de projetos relacionados com o empreendedorismo social que surgiu fruto de um desafio lançado pela AMP que selecionou o projeto de Santo Tirso e o da Oliva Creative Factory para instalar duas incubadoras neste âmbito.

As evidências parecem revelar que as redes e as indústrias criativas também são uma aposta da CMVC. Entre outubro de 2012 e julho de 2013 a autarquia promoveu, com o financiamento do ON2, o projeto Viana Criativa, formalizou o pedido de adesão à rede CittaSlow e anunciou a intenção de instalar uma incubadora criativa num antigo hotel emblemático da cidade.

O estudo macroeconómico sobre o desenvolvimento de um *Cluster* das Indústrias Criativas na Região Norte apresentado em 2008 foi encarado por Maria José Guerreiro como um bom indicador de que esse poderia ser o caminho a seguir e foi também por isso que em 2009 o projeto Viana Criativa começou a ser discutido com muito entusiasmo. A evolução da conjuntura económica nacional e o incumprimento de alguns dos objetivos traçados para o projeto contribuíram para que, em 2013, se tenha refreado um pouco o entusiasmo do discurso produzido em Viana do Castelo sobre as indústrias criativas. No entanto, o caminho percorrido serviu para que ficasse nítido na cabeça dos decisores políticos que Viana do Castelo só tinha a ganhar se aliasse o potencial criativo e artístico da região, a uma visão económica e empresarial, tanto mais que, segundo a vereadora, a liberdade autoral também está associada à independência financeira dos criadores e que a redução dos investimentos no setor cultural podia ser muito perigosa, uma vez que podia penhorar a dinâmica do tecido empresarial ligado ao setor cultural, que em 2013 já era significativo.

Não obstante a dinâmica que em 2013 estava criada sobre as indústrias criativas, a verdade é que, tal como Maria José Guerreiro, que não hesitou em reconhecer que já não utilizava o conceito de indústrias criativas com a mesma convicção porque ele estava a ser banalizado e desvirtuado devido à sua utilização abusiva para legitimar um conjunto de projetos que estavam na moda – a vereadora efetuou uma analogia interessante com a expressão contemporânea que é muito utilizada quando não se sabe muito bem o que se está a fazer e se coloca um rótulo onde, aparentemente, cabe tudo –, Fernando Rocha também considerou que o conceito começava a parecer um chavão e por isso era necessário deixar a poeira assentar, pois nem toda a gente pode fazer tudo.

Alguns dos entrevistados, reconheceram que quando se começou a perceber que ia haver verbas destinadas especificamente para as indústrias criativas, muitos autarcas começaram a ver como podiam ir buscar financiamentos, mas depois perceberam que, na realidade, não havia muito dinheiro para o setor. Um dos autarcas sublinhou que não adiantava tentar fazer réplicas de projetos de sucesso noutras regiões, uma vez que os contextos eram muito diferentes e que depois não havia as verbas mínimas necessárias para os alimentar. As indústrias criativas podiam ser uma possibilidade no futuro, no entanto era necessário ter em atenção, por um lado, a escala, pois era necessário massa crítica para transformar as infraestruturas em equipamentos, o que muito dificilmente uma pequena cidade conseguiria isoladamente, e, por outro lado, que os investimentos iniciais só conseguiriam ser potenciados através da afirmação da qualidade e da especificidade dos projetos desenvolvidos.

Qualificar foi outro dos denominadores comuns no discurso dos cinco vereadores da cultura entrevistados.

Qualificar os territórios e capacitar as pessoas através de uma ação cultural regular, continuada e sustentável, que aposte no estabelecimento de parcerias com instituições de referência a nível nacional mas também com as associações locais, que promova uma oferta cultural abrangente mas inovadora, que potencie a dessacralização cultural sem recorrer a facilitismos, a democratização cultural, nomeadamente através da construção de um sentimento de pertença a uma comunidade e a democracia cultural através da experimentação artística. Mas será que as palavras correspondem realmente aos atos?

Muito haveria para dizer sobre as políticas culturais municipais, mas julga-se que foram dadas as pistas necessárias para se identificar algumas das linhas vermelhas que os municípios foram implicitamente traçando e que podem estar a concorrer para a proliferação de políticas públicas para a cultura que caminham em diferentes direções. Segue-se, por isso, a 1ª tentativa de resposta às questões específicas que foram sendo formuladas à medida que se foi observando a operação Art@Biblio.

6.1.4. Muitos dias tem o mês

Se mais argumentos não houvesse, a crise económica e financeira que se acentuou em Portugal no final da 1ª década do século XXI e que, associada ao consumismo potenciado pelo facilitismo de acesso ao crédito, contribuiu para que no início da 2ª década do século XXI muitas pessoas vivessem uma angústia contínua na expectativa de conseguir cumprir as suas múltiplas obrigações, era mais que suficiente para justificar a importância de aferir a consequência da aplicação das verbas públicas, nomeadamente as destinadas ao setor cultural, uma vez que esta área de ação governativa tem sido

recorrentemente alvo de investimentos que, para além de residuais, se revelam, não raras vezes, inconsequentes.

Sublinha-se que as respostas que se seguem foram dadas no final do 2º quadrimestre de 2013 e, por isso, algumas delas, devem ser consideradas como provisórias, uma vez que se considera ser necessário esperar algum tempo para dar respostas definitivas, tanto mais que a inoperância verificada aquando do término da operação apoiada pelo ON2 em maio de 2013 pode, a curto prazo, ter dado lugar a uma atitude mais proativa por parte de alguns dos promotores diretos face à, eventual, ausência de respostas para as, eventuais, necessidades que possam ter sido criadas fruto do trabalho desenvolvido entre abril de 2011 e maio de 2013.

As respostas que se seguem carecem da validação do tempo e espera-se que um ano depois de terminada a operação, ou seja, após o tempo considerado como mínimo indispensável para se efetuar uma avaliação mais fundamentada, se verifique que alguns dos pontos fracos e ameaças que agora se elencam possam ter sido transformados em pontos fortes e oportunidades, concorrendo para uma reformulação profunda das respostas que se incluíram nesta docuficção.

A 1ª pergunta que foi colocada, logo no início do processo de observação, estava relacionada, como seria de esperar, com a clarificação do papel que a FS tinha tido na conceção e que estava a ter na implementação da Art@Biblio.

Parece ter ficado claro que a FS foi fundamental para e na Art@Biblio. Foi a FS que teve a ideia de criar a operação e foi a FS que, na prática, coordenou a conceção da candidatura e a implementação da operação.

A apresentação de candidaturas a fundos comunitários era uma prática que, em 2010, a FS já tinha ancorada, por isso a abertura do concurso em maio de 2010 foi encarada como uma oportunidade para rentabilizar um projeto que a FS tinha em carteira, aumentando desta forma as suas receitas próprias.

Julga-se ser interessante salientar que a parceria entre entidades públicas e entidades privadas que esteve na génese da FS foi, em parte, recuperada na operação Art@Biblio. Neste caso específico, o papel do setor público também foi fundamental para a viabilização do projeto, só que, ao contrário do que sucedeu em 1989, o setor privado, que na operação submetida em 2010 se pode considerar que, implicitamente, estava representado pela FS, não foi responsável por 50% do investimento total efetuado, com a agravante de o investimento dever ser, na realidade, considerado como um financiamento.

Sobre o processo de conceção da operação, a sua pertinência, as necessidades que veio colmatar, a formalização da candidatura e a sua aprovação pelo ON2, julga-se que as evidências que foram apresentadas ao longo desta espécie de documentário já permitiram apreender o papel que a FS teve neste processo entre maio e agosto de 2010.

Resta por isso tentar perceber o que foi feito entre o período de submissão da candidatura e a sua aprovação. Regista-se como simbólico o facto de não se ter conseguido identificar nenhuma ação preparatória da Art@Biblio durante o período em que os promotores diretos estavam a aguardar o resultado do concurso, ou seja, entre setembro de 2010 e março de 2011. E este pode ter sido outro dos fatores que concorreu para o desfiar desta suposta rede, pois as seis entidades envolvidas desaproveitaram cerca de sete meses que poderiam ter sido cruciais para a consequência da operação.

Mas o que poderia ter sido feito enquanto a operação estava a ser avaliada pela comissão técnica do ON2?

A FS poderia, na qualidade de entidade desencadeadora de todo o processo, ter aproveitado a oportunidade para evidenciar, junto dos promotores diretos, a pertinência da operação para todos e para cada um, uma vez que o problema da região Norte era que em 2010, tal como em 2013, ainda vivia cercada por um conjunto de fatores que não potenciavam o seu desenvolvimento. E os municípios que responderam positivamente ao desafio lançado pela FS, poderiam ter aproveitado o tempo para, pelo menos, conhecer melhor os seus novos parceiros e, se possível, desenvolver uma estratégia que tivesse permitido a criação de uma identidade coletiva que potenciase a colaboração pessoal e institucional que era indispensável para o sucesso da operação. Sendo certo que o sucesso da operação não deveria estar unicamente relacionado com a realização do que estava inscrito em sede de candidatura. O sucesso da operação, apesar de não figurar explicitamente na candidatura aprovada, deveria estar associado à capacidade de afirmação da Art@Biblio a médio prazo, pois só assim é que a operação poderia contribuir substantivamente para que o Norte deixasse de estar cercado.

Na tentativa de clarificar o papel que a FS pode ter tido na implementação da Art@Biblio, sublinha-se ainda que ficou nítido que a prestação de serviços à operação tinha associada, de forma implícita, a assunção por parte da FS do papel de líder interino da Art@Biblio. Relembra-se que, sem descurar o diálogo horizontal, a existência de uma liderança forte e capacitada pode ser decisiva para o sucesso do trabalho em rede mas, neste caso, aparentemente, tal não aconteceu.

Apesar disso, assinala-se que, segundo alguns testemunhos recolhidos durante o período de observação direta que ocorreu entre janeiro de 2012 e maio de 2013 e nas entrevistas realizadas em

junho de 2013, esta função da FS foi particularmente importante para debelar eventuais conflitos que poderiam ter sido originados na fase, que se esperava, inicial da Art@Biblio se um dos promotores diretos tivesse assumido esse papel que, obviamente, implica um maior protagonismo.

A grande questão que se colocou a certa altura foi a de saber se estavam a ser criadas as condições para que fosse implementado um processo gradual e acompanhado de transição deste poder de liderança ou se a FS estava disponível para, terminado o período da operação, manter esse estatuto.

As evidências recolhidas revelam que, não obstante a manifestação de interesse por parte de alguns membros da Art@Biblio para que a biblioteca da FS passasse a integrar formalmente a organização, o desafio lançado pelos promotores diretos ao prestador de serviços não surtiu o efeito desejado. Assinale-se ainda, para ilustrar a dificuldade de um dos municípios se afirmar como líder no seio dos promotores diretos da operação, que o processo de redação das atas das reuniões da comissão permanente começou a ser muito mais irregular a partir do momento em que a FS deixou de tomar a iniciativa de as redigir. A observação do processo de implementação da operação também permitiu perceber que, de entre os cinco promotores diretos, os representantes da CMSMF foram os que, ao longo de toda a operação, revelaram ter maior poder de iniciativa, podendo isso ser sinónimo de que poderiam ter o perfil adequado para assumir o papel de líder no futuro próximo da Art@Biblio.

No entanto, no final do 2º quadrimestre de 2013, a questão da liderança não era o problema maior da Art@Biblio, uma vez que as evidências revelavam que não havia expectativas de continuidade formal da iniciativa. Refira-se a este respeito que um dos vereadores entrevistados sublinhou que, mais importante que a rede ser criada formalmente, ou mesmo que fossem apresentadas novas candidaturas a fundos comunitários, era fundamental que o espírito de colaboração que foi iniciado no âmbito da Art@Biblio não se perdesse pois tinha sido um processo muito enriquecedor para o desenvolvimento de novas competências nos indivíduos e novas valências nas instituições.

A 2ª pergunta que foi colocada, também no início do processo de observação direta, estava relacionada com o facto de se ter percebido que só cinco das doze autarquias que no ano de 2010 tinham o estatuto de fundadoras da FS é que tinham respondido positivamente ao repto lançado pela FS.

Dadas as características da operação, não se estranha a não adesão da CMP, da câmara municipal do Funchal e da câmara municipal de Ponta Delgada. A 1ª pelo facto de a A3 já ter estado patente na localidade no ano de 2009 e as outras duas autarquias pelos custos que estariam associados à deslocação da A3 às regiões autónomas.

A não adesão da câmara municipal de Viseu foi justificada de forma implícita na missiva que António Batista enviou por correio eletrónico em fevereiro de 2012, a pedido da vereadora Ana Paula Santana, no qual é referido de forma inequívoca que, apesar de a câmara municipal de Viseu ter o estatuto de fundadora da FS, não tinham sido desenvolvidas atividades conjuntas e que, por isso, não consideravam pertinente o estudo das políticas culturais do município no âmbito da janela-ecrã.

Sobre os motivos que concorreram para a não adesão à Art@Biblio por parte de algumas das autarquias portuguesas que mais frequentemente acolheram exposições itinerantes da FS, como é o caso da câmara municipal de Vila do Conde e da câmara municipal de Ovar, que até final de 2012 tinham incluído na oferta cultural dos respetivos municípios oito e seis exposições itinerantes da FS, ou por parte da câmara municipal da Póvoa de Varzim, que foi uma das dez autarquias que acolheu, no ano anterior ao processo de candidatura, a *Exposição Didáctica: De que falamos quando falamos de arte contemporânea?*, as evidências encontradas corroboram as que já foram apresentadas no início deste documento. Assim, a crise e o facto de a iniciativa poder não responder positivamente a nenhuma necessidade prioritária dos municípios fundadores, parecem ter sido os fatores que mais concorreram para a não adesão dos fundadores da FS à Art@Biblio.

No entanto, para além dos motivos que já foram mencionados, é importante salientar que o questionário aplicado aos bibliotecários que integraram a Art@Biblio e as entrevistas efetuadas com os cinco vereadores com a tutela do setor cultural, não deixam margem para dúvidas sobre a falta de consistência do trabalho em rede desenvolvido pela maioria das entidades envolvidas na operação.

Esclarecedor acerca da importância de iniciativas como a Art@Biblio, é o facto de 80% dos bibliotecários que respondeu ao questionário ter afirmado que avaliava com mau ou insuficiente o trabalho em rede que as suas bibliotecas desenvolviam a nível regional, nacional ou internacional. Sendo certo que a maioria dos inquiridos considerou que o trabalho desenvolvido em rede à escala local deveria ser avaliado como suficiente, mas só 40% é que o avaliou como bom e nenhum bibliotecário avaliou a sua ação neste âmbito como excelente.

As respostas dadas pelos vereadores, que foram recolhidas quinze meses depois, serviram, lamentavelmente, para perceber que o diagnóstico traçado em fevereiro de 2012 não estava errado. Não obstante a maioria dos entrevistados sublinhar a importância e as vantagens do trabalho em rede, a maioria também realçou o muito trabalho que ainda havia para fazer neste âmbito. Mesmo em municípios em que já havia, pelo menos aparentemente, exemplos positivos de iniciativas de trabalho em rede dentro das localidades, a verdade é que a prática era por vezes pouco consistente e não tinha reflexos no trabalho em rede desenvolvido com outras localidades.

Para ilustrar convenientemente o que se acabou de afirmar, convoca-se um quadro muito simples de cada um dos promotores diretos da operação.

Segundo o vereador com a tutela do pelouro da cultura, voluntariado e juventude, o serviço educativo da CMM desenvolve a sua atividade de forma transversal nas diferentes áreas de atuação do setor cultural, no entanto, observou-se que só os técnicos do serviço educativo da Biblioteca Municipal Florbela Espanca é que participaram nas ações de formação da Art@Biblio.

A CMSFM aderiu à AICE no ano de 2002, integra a comissão de coordenação da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras desde o ano de 2006 e em 2007 acolheu o 2º congresso nacional da Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras, no entanto, em 2013, a vereadora com a tutela do pelouro da educação, cultura, desporto e juventude continuava a afirmar que se observavam grandes dificuldades em trabalhar em rede no município, levando a crer que a cidade ainda estava longe de estar em rede.

O vice-presidente da CMSJM afirmou que nenhuma das infraestruturas culturais da localidade deveria ser considerada como equipamento âncora porque todos concorriam, à sua escala, para um todo orgânico que é a ação cultural municipal e que a cultura era considerada como fundamental para o desenvolvimento municipal. O facto de o concurso *Oliva Rewind Award Artes Performativas*, que foi lançado no 1º trimestre de 2013, ter sido uma iniciativa conjunta da Oliva Creative Factory e da Casa da Criatividade de São João da Madeira, pode ser um indício da existência de uma articulação entre o trabalho desenvolvido pelas diversas infraestruturas culturais municipais, no entanto, o valor do prémio de 3.000 EUR que estava associado ao referido concurso, que implicava a criação de um projeto artístico de raiz, não concorria, com toda a certeza, para promover o desenvolvimento do setor profissional das artes performativas na região.

Na entrevista realizada à vereadora da CMST que em 2013 tinha, entre muitas outras, a área da gestão municipal da cultura, foi possível verificar que o município tinha começado a intensificar, a partir do ano de 2011, o diálogo interno entre os diferentes setores de atividade do município, de forma a articular as iniciativas destinadas a segmentos específicos de públicos, rentabilizando assim os recursos e estruturando o serviço que é prestado à comunidade. Mas, não obstante este diálogo interno, no seminário de encerramento da Art@Biblio a vereadora e a bibliotecária não se fizeram acompanhar por representantes de outros setores de atividade da ação autárquica, o que pode indiciar que o diálogo promovido ainda pode ser muito incipiente.

A participação da CMVC em redes nacionais e internacionais não era, no início da 2ª década do século XXI, uma novidade. A título meramente ilustrativo relembra-se que o município pertence à Rede

Europeia das Cidades do Vinho, ao Eixo Atlântico e à Rede Portuguesa de Cidades Saudáveis. No ano de 2010 a CMVC decidiu integrar a Art@Biblio e nos anos de 2012 e 2013 promoveu, em parceria com entidades locais, a iniciativa Viana Criativa, que teve como grande objetivo preparar a candidatura do município à rede internacional CittaSlow. O encerramento da operação Viana Criativa teve um momento alto que consistiu na organização de um congresso internacional durante o qual foi entregue simbolicamente a referida candidatura à nova rede que o município queria integrar. Mas, por incrível que possa parecer, na iniciativa que decorreu no Teatro Municipal Sá de Miranda entre os dias 14 e 16 de março de 2013, os responsáveis municipais, apesar de sublinharem de diversas formas a importância e o potencial de participação em redes, nomeadamente para desenvolver a criatividade da região, não fizeram qualquer tipo de referência a outras redes que o município integrava. Assim sendo, não se estranha que também não tenham integrado no programa do evento uma visita à ExpLdA, que estava patente na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, nem mencionado a participação da CMVC na Art@Biblio que, como já foi referido, também procurava concorrer para estimular a imaginação e a criatividade das populações abrangidas pela operação.

Com os quadros apresentados, parece claro que a pouca prática de trabalho em rede intermunicipal, que não é evidentemente uma lacuna exclusiva dos promotores diretos da Art@Biblio, também pode ter contribuído decisivamente para a pouca adesão à operação.

A 3ª pergunta que foi formulada sobre a Art@Biblio pretendeu aferir em que medida é que a operação se integrava nas políticas culturais dos municípios envolvidos e da FS.

A linha vermelha que foi traçada implicitamente através de algumas diferenças diagnosticadas em alguns aspetos das políticas culturais dos promotores diretos da operação, é convocada novamente para reforçar que, mesmo que a integração na Art@Biblio estivesse em linha com as estratégias municipais para o setor cultural, se observou uma incapacidade generalizada por parte das entidades envolvidas em articular e alavancar os resultados da operação na sua localidade.

Tendo em consideração que a iniciativa surgiu no âmbito de uma estratégia de promoção e capacitação do trabalho em rede realizado na região Norte, facilmente se chega à conclusão que, paradoxalmente, mais que uma oportunidade, a Art@Biblio se pode ter transformado numa ameaça à implementação das políticas culturais municipais, uma vez que contribuiu para destacar simbolicamente a debilidade do trabalho em rede desenvolvido intra-município e intermunicípios. Um olhar mais profundo sobre cada uma das realidades pode levar a concluir que, em alguns dos casos, e não obstante as boas intenções, as políticas culturais municipais podem não corresponder a uma visão holística, transversal e articulada de todos os fenómenos que lhes estão associados.

Apesar de a generalidade dos vereadores entrevistados ter afirmado perentoriamente que a cultura era um fator decisivo para o desenvolvimento local, havendo mesmo um município que apostou fortemente na vertente cultural para a sua afirmação local e regional, a verdade é que a utilização de um conjunto de lugares comuns amplamente divulgados não é, muitas vezes, acompanhada por um reconhecimento por todo o executivo municipal desta centralidade da cultura. Uma análise do peso que a cultura teve nos programas dos diferentes candidatos às eleições autárquicas de 29 de setembro de 2013 pode facilmente esclarecer todas as dúvidas que possam subsistir.

É evidente que seria de esperar que os mais altos responsáveis municipais do setor afirmassem que a cultura era uma prioridade, mas se, por exemplo, na elaboração do orçamento da CMSJM dos próximos anos não se inscreverem as verbas mínimas necessárias para o funcionamento adequado da Casa da Criatividade ou da Oliva Creative Factory, e se estas duas infraestruturas não forem dotadas de recursos humanos qualificados, dificilmente haverá uma correspondência consistente entre as palavras e os atos. Neste caso específico, meramente ilustrativo para sublinhar a importância de dar sentido ao betão, realça-se que o facto de, em 2013, o modelo de gestão da Casa da Criatividade ter sido apresentado como inovador por estar sustentado numa partilha de riscos assimétrica entre o setor privado, que era responsável pela gestão e pela direção artística, e o setor público que é detentor da infraestrutura, poderia justificar uma ausência de aplicação de adequados recursos financeiros municipais ao projeto, tanto mais que o município não se podia demitir das suas responsabilidades, uma vez que definiu que a cultura deveria ser uma das formas de afirmação do município mais pequeno de Portugal continental.

Os motivos que concorreram para que as autarquias tenham decidido adquirir o estatuto de fundadoras da FS podem permitir acrescentar alguns dados relevantes sobre os motivos que podem ter concorrido para a sua adesão à Art@Biblio.

No que concerne à FS, a análise dos PAA permite perceber claramente que a relação com as autarquias representa uma aposta da fundação desde há alguns anos. E que esta aposta, para além dos objetivos meritórios e louváveis sublinhados de forma veemente nos diferentes documentos consultados, é também uma forma de financiamento da FS.

Sobre as autarquias que integraram a Art@Biblio observaram-se alguns dados dignos de registo.

Das cinco autarquias observadas, a CMVC foi a única que afirmou explícita e inequivocamente que foi por sua iniciativa que procurou a FS com o objetivo de colmatar uma lacuna que tinha diagnosticado na ação cultural municipal. Assim, um dos primeiros atos da então recém-empossada vereadora da educação, cultura e turismo, consistiu na realização de uma reunião nas instalações da FS, no sentido

de tentar perceber em que medida é que as competências da FS, nomeadamente no âmbito da promoção da arte contemporânea, poderiam ser colocadas ao serviço da CMVC, contribuindo para o desenvolvimento da oferta cultural de Viana do Castelo neste setor específico que era muito deficitário.

O défice de competências para abordar questões relacionadas com a arte contemporânea também foi a justificação dada pela CMSMF para se tornar fundadora da FS, sendo que, neste caso, segundo foi possível apurar na entrevista realizada, a relação entre as duas entidades foi evoluindo com o passar dos anos. Se no ano de 2007 a relação começou, como seria de esperar, por ser essencialmente unidirecional, com a FS a realizar um conjunto de ações para a CMSMF, em 2013 observavam-se algumas experiências no terreno em que o envolvimento das duas entidades no desenvolvimento de projetos artísticos era mais equilibrado. A coprodução entre a FS e o Festival Internacional de Teatro de Rua de Santa Maria da Feira realizada em 2013, que permitiu a criação, por parte da Companhia Willi Dorner, da performance *Bodies in Urban Spaces* para ser apresentada no Imaguinarius e no SeF, é apenas um dos exemplos da evolução positiva do equilíbrio e da intensidade da relação entre as duas entidades.

Os motivos que concorreram para que a CMM tivesse sido a 1ª autarquia a adquirir o estatuto de fundadora da FS foram diversos e intensos, sendo por isso inusitado o desfecho da sua participação na operação Art@Biblio. Como já foi referido, no ano de 2005 a FS e a CMM celebraram um protocolo que esteve na base da conceção do projeto Serralves 21 que, lamentavelmente, não foi concretizado. As expectativas em relação a este projeto podem ter concorrido substantivamente para que, no ano seguinte, a autarquia tenha decidido reforçar a sua relação com a FS tornando-se fundadora da instituição. Tendo em consideração a proximidade geográfica e alguns dos projetos culturais que a CMM desenvolvia na altura, alguns dos quais ainda continuavam ativos em 2013, parece nitido que o protocolo com a FS não foi um ato esporádico da autarquia. Pensa-se que o protocolo celebrado com a Fundação Casa da Música no ano de 2008, ao abrigo do qual a Orquestra de Jazz de Matosinhos realiza 4 concertos por ano no edifício desenhado por Rem Koolhaas, e que o acolhimento de espetáculos do Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica no Teatro Constantino Nery desde o ano de 2009, são suficientes para atestar esta estratégia de estabelecimentos de pontes entre Matosinhos e o Porto. Esta e outras evidências diagnosticadas durante o período de observação realizado, parecem revelar que, ao contrário do que sucedeu com a CMVC e a CMSMF, a relação estabelecida entre a FS e a CMM se iniciou fruto de uma necessidade muito concreta da FS, que ia muito além da mera geração de receitas a troco da organização de exposições ou a dinamização de ações de formação. Este facto pode, só por si, ter permitido à CMM estabelecer, desde a génese da relação, um diálogo mais paritário com a FS.

No caso da CMST, a observação direta e a entrevista efetuada permitiram chegar à conclusão de que a aquisição por parte da autarquia do estatuto de fundador da FS no ano de 2007, pode ter sido uma forma de reconhecer o trabalho meritório que a FS vinha desenvolvendo, ajudando a viabilizar a manutenção e o desenvolvimento de um projeto de excelência, mas também uma forma da CMST alcançar outro tipo de notoriedade por estar associada a um projeto de prestígio. Não obstante estes aspetos, o facto de a CMST ser fundadora da FS tem-lhe permitido programar algumas iniciativas, de que a ExPLdA é apenas um exemplo, que têm, no entender da vereadora com a tutela do setor cultural, qualificado a oferta cultural do município e contribuído para alargar os seus públicos uma vez que, sempre que se realizam atividades em Santo Tirso com a chancela da FS, se observa um acréscimo de público oriundo de Santo Tirso mas também de outras localidades.

Dos cinco municípios que integraram a Art@Biblio, o único que assumiu de forma explícita que se associou à FS com o objetivo de ajudar a viabilizar um projeto de referência regional foi a CMSJM que, no ano em que o último dos promotores diretos da operação adquiriu o estatuto de fundador da FS, representava a menor percentagem de poder de compra (0,264% do total nacional) e que tinha o fator de dinamismo relativo mais baixo (-0,780). Um olhar para o peso que as despesas com cultura e desporto assumiram no orçamento global dos cinco municípios no ano de 2010, permite perceber que a CMSJM se destacava com a afetação de 16% do seu orçamento anual nestes dois setores de atividades. Relembra-se que este valor foi particularmente significativo, uma vez que representava mais de o dobro da média da percentagem que os municípios de Entre Douro e Vouga afetaram aos mesmos setores de atividade, e mais 69% do valor médio da percentagem que os cinco municípios da Art@Biblio aplicaram em despesas com cultura e desporto. Assim sendo, não se estranha que a aquisição por parte do município mais pequeno de Portugal do estatuto de fundador da FS seja justificada pelo auxílio a uma das entidades culturais nacionais com orçamento mais elevado, pois esta opção parece estar perfeitamente integrada na estratégia de afirmação do município através do setor cultural.

Julga-se que as imagens apresentadas permitem perceber que a adesão à Art@Biblio pode ter sido fruto de um misto de circunstâncias: fortalecer a identidade legitimadora dos municípios por integrarem ativamente um projeto da e com a FS; desenvolver novas valências nas bibliotecas municipais através de atividades no âmbito da arte contemporânea; e ajudar a FS a colmatar eventuais decréscimos de receitas. Mas também permitiu apreender que, independentemente da diversidade de motivos evocados pelos vereadores e bibliotecários, sem grande dificuldade se teria conseguido enquadrar consistentemente a Art@Biblio nos planos de ação municipal para a cultura. Pena é que, tal como frequentemente acontece nas políticas culturais, o plano das intenções tenha sido bem diferente do

plano das concretizações, não tanto pelo incumprimentos dos objetivos mas, essencialmente, pela incosequência dos mesmos.

No início do processo de observação direta da operação, considerou-se ainda fundamental tentar perceber se as redes de bibliotecas que existiam na altura não respondiam adequadamente às necessidades, diagnosticadas pelas entidades envolvidas, que tinham provocado a constituição da Art@Biblio.

Não obstante se ter percebido muito rapidamente que a questão não fazia sentido, uma vez que as bibliotecas na Art@Biblio eram, em boa verdade, um meio para se atingirem fins diversos, foi possível aferir que a maioria dos bibliotecários envolvidos considerava que a RNBP e a Rede de Bibliotecas Escolares não tinham nem capacidade, nem dinâmica, nem vocação, para avançar com o desenvolvimento de um programa que permitisse a criação de uma nova valência nas bibliotecas relacionada com a arte contemporânea.

Acrescenta-se ainda, na tentativa de responder com mais profundidade a uma pergunta que não faz sentido, que os dados convocados na linha vermelha sublinharam implicitamente que, a nível interno, o tipo e a intensidade das interações estabelecidas no seio da RNBP eram muito circunstanciais e que, a nível externo, era dada muito pouca atenção à articulação entre os objetivos e a metodologia de trabalho das supostas redes de bibliotecas e os objetivos e a metodologia de trabalho de outras redes.

A última pergunta que foi colocada, logo no início no processo de observação, estava relacionada com o futuro da Art@Biblio depois de terminado o financiamento do QREN em meados de 2013.

Esta é a resposta que mais validação do tempo necessita. A tentativa de resposta às quatro perguntas anteriores deixou, no entanto, adivinhar que, lamentavelmente, no final do 2º quadrimestre de 2013 se confirmaram as dúvidas da comissão técnica de avaliação do ON2 quanto à sustentabilidade e durabilidade dos efeitos da operação no período pós-financiamento.

No questionário aplicado em fevereiro de 2012 foi possível perceber que os bibliotecários envolvidos consideravam que os pontos fortes da Art@Biblio estavam relacionados com a possibilidade de levar a arte contemporânea às bibliotecas e com a existência de equipas técnicas bastante capacitadas nas bibliotecas, o que poderia facilitar e potenciar o trabalho em rede e, conseqüentemente, a troca de experiências. No que concerne aos pontos fracos foi assinalada a distância física entre bibliotecas e ainda os diferentes níveis de desenvolvimento das bibliotecas e de motivação dos bibliotecários para trabalhar em rede.

Para além dos argumentos que já foram ampla e explicitamente apresentados, julga-se que o diferente nível de desenvolvimento das várias bibliotecas envolvidas poderá ter condicionado a definição de objetivos comuns mais ambiciosos em áreas específicas, o que, associado ao desinteresse de alguns dos responsáveis políticos em continuar a apostar no projeto sem o incentivo financeiro e à falta de motivação que estas e outras contrariedades possam ter provocado em alguns dos técnicos diretamente envolvidos na operação, pode ter concorrido para o desfecho previsível mas não desejado para a Art@Biblio.

Outro aspeto interessante que se destaca na análise dos questionários, e que em parte pode ter concorrido para o resultado final da operação, foi a diferença de entendimento dos bibliotecários envolvidos sobre o objetivo principal da Art@Biblio. As respostas dadas podem ser reveladoras do envolvimento dos bibliotecários no processo de elaboração da candidatura e da forma como a interpretaram. Salienta-se que nas respostas dadas não foi possível encontrar dois bibliotecários que tivessem formulado o objetivo de forma minimamente coincidente. Evidentemente que todos se situaram no contexto das bibliotecas, mas a diferença de especificidade na enunciação do objetivo principal da Art@Biblio foi notória: criar uma rede de bibliotecas públicas; promover o trabalho em rede possibilitando às bibliotecas que a integram a oferta de um leque alargado e diversificado de serviços culturais; criar um trabalho em rede ao nível da promoção do livro; e promover, em rede, a ExpLdA e potenciar as sinergias criadas por este projeto para desenvolver outros projetos, em rede, com os parceiros. Assinale-se ainda que um dos bibliotecários se inspirou claramente no formulário de candidatura, uma vez que na resposta que deu à 10^a pergunta do questionário apresentou uma transcrição fiel do objetivo que tinha sido inscrito na memória descritiva. Assim sendo, os objetivos apresentados pelos bibliotecários parecem revelar, de forma inequívoca, que o objetivo da Art@Biblio não estava, dez meses depois de iniciada a operação, ancorado nos seus elementos, o que, a ser verdade, impedia, à partida, a realização de um trabalho consistente e concertado.

Independentemente da diversidade de objetivos principais elencados pelos bibliotecários, foi possível encontrar alguma sintonia entre o contributo que consideravam como mais importante das suas bibliotecas para a Art@Biblio, mas também entre o contributo mais importante da Art@Biblio para as suas bibliotecas. Aspetos genéricos, mas fundamentais, como a partilha de boas práticas e de recurso, bem com a cooperação entre os parceiros, marcaram, como seria de esperar, presença frequente nos contributos para e da Art@Biblio. Refira-se ainda que o trabalho desenvolvido no âmbito da arte e dos serviços educativos, a experiência na organização de atividades diversificadas e a motivação para o trabalho em rede, foram outros dos contributos dos bibliotecários para a Art@Biblio.

No último mês da operação, e catorze meses depois de ter sido aplicado o questionário, a análise *swot* que foi efetuada por um dos bibliotecários envolvidos na operação corroborou algumas das conclusões preliminares que foram apresentadas nesta 1ª tentativa de resposta às cinco questões específicas que foram formuladas sobre a Art@Biblio.

Assim, no final do 2º quadrimestre de 2013 considerava-se que a Art@Biblio consistiu uma oportunidade para desenvolver um projeto inovador centrado nas artes plásticas que poderia ter permitido, por um lado, a promoção da cooperação entre as bibliotecas públicas, nomeadamente no que se refere à formação dos seus técnicos, criando e reforçando relações entre as equipas diretivas e executivas das bibliotecas e alargando o campo de ação das bibliotecas; e, por outro lado, a projeção de uma imagem pública positiva das bibliotecas, reforçando o seu papel nas comunidades locais por estarem a colaborar com a FS que tem reconhecimento público nacional e internacional na matéria. No entanto, a otimização dos resultados que poderiam ter sido obtidos foi assombrada, entre outros, pela inexperiência generalizada na promoção e no desenvolvimento do trabalho em rede, pelo compromisso diferenciado dos responsáveis políticos na prossecução das missões das bibliotecas públicas e pelos diferentes estádios de desenvolvimento das bibliotecas na prossecução das suas missões, que impediram a partilha de uma mesma visão e a definição de uma estratégia e de objetivos comuns, e que concorreram para a ausência de diálogo consistente e consequente com o exterior que visasse a definição de um modelo que assegurasse a sustentabilidade da iniciativa a curto e médio prazos, mas também a abertura da Art@Biblio a novos membros.

E foram estas evidências que concorreram para que, no final do 2º quadrimestre de 2013, se considerasse que as verbas aplicadas na operação Art@Biblio foram, lamentavelmente, um financiamento a fundo perdido para o desenvolvimento de uma atividade e não, como seria expetável, um investimento que concorresse para descercar a região Norte. De forma muito pragmática, pode afirmar-se que, neste caso específico, a aplicação de recursos na expectativa de se tirar dividendos de desenvolvimento do setor cultural da região Norte, deve ser considerada, pela inconsequência da ação que não conseguiu responder positivamente ao objetivo fundador do programa de promoção e capacitação institucional, como uma aplicação de recursos públicos para serem utilizados por uma entidade específica do setor privado que, não obstante o mérito da atividade desenvolvida, não era responsável nem responsabilizada pela ausência do retorno esperado pela operação.

Assim sendo, numa altura em que as verbas, nomeadamente as destinadas ao setor cultural, são cada vez mais escassas e se torna fundamental combater o desperdício, é impossível não sublinhar veementemente a importância de se definir consistentemente as prioridades em função das

necessidades coletivas aferindo a capacidade de, conscientemente, se abdicar de parte das necessidades individuais em prol do desenvolvimento coletivo.

6.2. O potencial dos públicos potenciais

Os acontecimentos que se seguem decorreram entre junho de 2004 e junho de 2013.

Originalidade e visibilidade requeriam-se para não deixar passar em branco os quinze anos da FS e os cinco anos do MACS. Um clima de festa instalou-se e uma energia contagiante invadiu os dezoito hectares do ParS. O retorno ultrapassou largamente as expectativas. Mais de 12% dos visitantes que se deslocou à FS em 2004 fê-lo durante as quarenta horas da festa. O projeto afirmou-se de tal forma que se tornou incontornável na programação da FS. No ano de 2010 ultrapassou a barreira dos 100.000 visitantes, tendo sido responsável por mais de 22% dos visitantes da FS nesse ano.

Será que dez anos depois o projeto atingiu o ponto de saturação, tornando-se incontrolável e incomportável, onde nem a chuva concorre para que o público arrede pé? Será que o público que vai ver lançar os foguetes, depois aparece para ver o recolher das canas?

Pedro Só e José e Pilar vão passear-se pelo SeF e permitir lançar olhares inusitados sobre o fenómeno.

6.2.1. Pedro Só

Tal como Belarmino constatou, nas deambulações que efetuou por Lisboa no ano de 1964 na companhia de Fernando Lopes, que a sua Lisboa já não existia, o Sr. Deschuyfeleere também suspeitou, quando a 8 de junho de 2013 entrou na biblioteca da FS, que o SeF também já não era o mesmo.

Para o Sr. Deschuyfeleere, os protagonistas e as reflexões que lhe suscitaram a participação nos dois debates dinamizados na biblioteca da FS no ano de 2004 no âmbito da programação da 1ª edição do SeF, eram bem distintas daquelas que eram potenciadas pela proposta do grupo Sintoma Performance, Investigação e Experimentação da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto: no 1º debate da biblioteca, João Fernandes moderou o diálogo que, sob o ponto de vista da criação e da utilização, Álvaro Siza e Pedro Cabrita Reis mantiveram sobre os espaços destinados à arte contemporânea; no 2º debate, Birgit Pelzer, Pier Luigi Tazzi, João Fernandes e Ulrich Loock mantiveram uma animada discussão sobre o contemporâneo nos museus de arte contemporânea; e na proposta desenvolvida pelo grupo coordenado por Rita Castro Neves apresentava-se um conjunto de

projetos em que, através da experimentação pela prática, se tentavam aprofundar temas e processos relacionados com a arte da performance.

Para tentar perceber o que se tinha passado, o Sr. Deschuyfeleere esperou que a noite caísse e recuperou as projeções noturnas, que se iniciaram na 3ª edição do SeF na então designada Clareira das Gramíneas e que no ano de 2013 foram interrompidas, eventualmente, por questões financeiras, para lembrar o filme de dez anos do SeF que não foi, mas que podia ter sido, realizado a partir de imagens retiradas, essencialmente, dos programas disponibilizados ao público ao longo das dez edições da festa.

Não obstante se ter alertado que existiam algumas discrepâncias entre os programas do SeF disponibilizados na internet e os PAA e os R&C da FS, e que os programas do SeF não tinham todos o mesmo grau de profundidade, nomeadamente o de 2004 que era muito sucinto e não explicitava, por exemplo, as diferentes oficinas desenvolvidas, o Sr. Deschuyfeleere mostrou-se irredutível sobre a sua proposta de programação extra para a 10ª edição do SeF, afirmando que este era o filme que mais facilmente poderia ser produzido e realizado por um visitante esporádico da FS mas regular do SeF, e que, por isso mesmo, esse era o filme que era relevante projetar.

O Sr. Deschuyfeleere tinha toda a razão. Tanto mais que, tendo em consideração que um dos objetivos do SeF no ano de 2013 estava relacionado com a sensibilização e a formação de novos públicos, o processo de experimentação artística que o hipotético visitante poderia ter vivenciado durante o processo de produção e realização do referido filme poderia ter contribuído decisivamente para atingir o objetivo enunciado do SeF.

Mas não faltavam evidências de que as primeiras edições do SeF não foram inscritas de forma rigorosa nos documentos oficiais da FS.

O SeF não foi previsto na elaboração do PAA para o ano de 2004 e, nesse documento oficial, coube à então direção comercial e de comunicação da FS a responsabilidade de sublinhar que se tinha que dar particular atenção ao 15º aniversário da FS e ao 5º aniversário do MACS. Por incrível que possa parecer, na apresentação das linhas gerais da programação do MACS, do auditório e do gabinete do assessor cultural, não foi efetuada, explícita ou implicitamente, qualquer referência à efeméride, sendo que este pode ser um indicador de que o conceito da festa surgiu e foi sendo desenvolvido durante os primeiros meses do ano de 2004.

Na apresentação das perspetivas para o ano de 2004 incluídas no R&C referente ao ano de 2003, datado de julho de 2004, o SeF, apesar de já ter sido dinamizado, foi referido muito sinteticamente e nem sequer foi nomeado, o que pode reforçar a ideia de que o SeF foi pensado inicialmente como uma

atividade esporádica. Tendo sido a forte adesão que teve por parte do público e o impacto que teve na promoção e divulgação da FS a nível nacional, que tornaram inevitável a repetição da iniciativa.

Se a não inclusão no PAA para o ano de 2004 não se estranha pois o projeto foi concebido depois de elaborado o documento, já a não inclusão no PAA para o ano de 2005 parece incompreensível, pois a edição desse ano contou com um significativo investimento público no âmbito do Programa Operacional da Cultura – o orçamento global da 2ª edição da festa foi de 1.262.264 EUR que foi participado a 30% por fundos comunitários. Assim sendo, o SeF foi inscrito pela 1ª vez no PAA da FS no documento referente ao ano de 2006.

Mas o Sr. Deschuyfeleere retorquiu que o visitante esporádico da FS mas regular do SeF não se daria ao trabalho de efetuar essa triangulação. E para rematar a discussão foi ainda mais longe na sua argumentação, sublinhando que o filme a projetar deveria ser dedicado a Pedro Só.

Pedro Só deambulou de terra em terra durante onze anos sem se prender a nenhuma delas. Não obstante ter sido recebido de forma amistosa pelos habitantes das localidades por onde foi passando ao longo dos anos, que lhe foram dando o alimento básico para o corpo convencendo-se de que o seu ato contribuiria para resolver uma situação que, na realidade, não se resolvia com ações isoladas, a verdade é que ninguém se preocupou em averiguar os motivos que concorreriam para o estilo de vida dramático do caminhante errante e, por isso, o desfecho não foi o esperado.

Com a 1ª edição do SeF a FS procurou assinalar, de uma forma original e mediática, os dois momentos fundadores da instituição e considerou que a promoção de um evento que propunha quarenta horas de energia positiva *non-stop* com atividades artísticas maioritariamente de entrada gratuita – só o Concerto no Prado é que teve um custo de 7,5 EUR – era a forma mais adequada para atingir esse objetivo, pois possibilitava a abertura da instituição a novos públicos com a apresentação de uma programação diversificada e pluridisciplinar. Para a concretização deste momento único de celebração, a FS desafiou um conjunto muito significativo de instituições culturais do país com as quais mantinha relações privilegiadas, fruto de parcerias anteriores no desenvolvimento de outros projetos.

Para além de fundadores, como a Cooperativa Árvore e a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, de estabelecimentos de ensino artístico, como a Academia Contemporânea do Espectáculo e a Escola Superior de Música e Artes do Espectáculo, de agentes locais, como a Casa da Animação, a Casa da Música e o Festival Internacional de Marionetas, e de instituições nacionais sedeadas na cidade do Porto, como o Centro Português de Fotografia e o Teatro Nacional S. João, a FS convidou ainda para colaborarem na sua festa algumas das instituições de referência a nível nacional como o CCB, a Culturgest, a FCG e o Teatro Nacional de S. Carlos.

Foi graças à participação empenhada e efectiva de vinte e quatro agentes culturais que a FS conseguiu dinamizar, em quarenta horas consecutivas, cinquenta e uma iniciativas das mais diversificadas áreas: exposições, visitas guiadas, música, cinema, vídeo, performances, teatro, oficinas, *workshops*, debates, circo, marionetas, culinária e venda de produtos. Tendo em consideração as entidades envolvidas, a gratuitidade da esmagadora maioria das atividades e o contexto e o enquadramento onde e com que decorriam, dificilmente a 1ª edição do SeF não seria um sucesso. Os 42.289 visitantes que passaram pelos portões da QS entre as oito horas do dia 5 de junho de 2004 e as vinte e quatro horas do dia 6 de junho de 2004, associados à cobertura mediática conseguida, contribuíram para que a administração da FS não hesitasse e decidisse que a festa passaria a decorrer anualmente, no 1º fim-de-semana de junho.

Se para este filme o fundamental fossem os indicadores quantitativos, facilmente se concluiria que o SeF era um sucesso pois eles aumentaram consideravelmente ao longo de dez anos de festa e poder-se-ia deduzir que a festa tinha evoluído em grande.

Entre 2004 e 2013, o número de entidades parceiras aumentou de vinte e quatro para quarenta e um. O número de atividades distintas que decorreu nas instalações da FS subiu para noventa, sendo que a estas se juntaram mais três que, entre 3 e 7 de junho de 2013, foram promovidas na baixa do Porto como forma de divulgar o SeF. Se não se entrar em linha de conta com o número de pessoas que no ano de 2013 participaram nas atividades na baixa, que não se considera relevante para a abordagem que aqui está a ser efetuada, assinala-se que o número de pessoas que se deslocaram à FS nos dias 8 e 9 de junho de 2013 duplicou em relação ao número de visitantes do SeF 2004. Refira-se ainda que, apesar de não se ter tido acesso ao número de voluntários que colaboraram na edição de 2004, se pode afirmar sem grande margem para dúvidas que o número foi inferior aos mais de quatrocentos que, com a equipa da FS e a equipa de produção executiva contratada especialmente para o efeito, tornaram possível a operacionalização da 10ª edição do SeF.

Convém ainda não esquecer que, não obstante o filme não pretender reduzir o SeF a números, a dimensão da diferença quantitativa pode ser muito útil para se lançar um olhar sobre o evento, mas convém também lembrar, por um lado que eles não valem *per si* pois só uma análise, por mínima que seja, desses números é que pode permitir uma apreensão mais profunda do fenómeno, e, por outro lado, que se se efetuasse um salto de dez anos sem se olhar diacronicamente para o que foi acontecendo, seriam excluídas do filme algumas imagens importantes que acontecerem durante o percurso e que, por motivos diversos, ficaram pelo caminho.

No que respeita às entidades que foram parceiras da 10ª edição do SeF, o que se constata é que o peso das colaborações com estabelecimentos de ensino, ou com entidades cujo foco de ação está relacionado com a inserção social, foi a que cresceu de forma mais forte ao longo dos dez anos. No ano de 2006, o peso deste tipo de colaborações atingiu pela 1ª vez um valor superior aos 30% do total de colaborações, com oito entidades desta tipologia num total de vinte e dois parceiros. Mas seis anos depois, em 2012, atingiu-se um valor recorde com 46% dos cinquenta e nove parceiros do SeF terem sido estabelecimentos de ensino ou entidades que trabalham no âmbito da ação social. No ano de 2013, às três escolas de ensino artístico da cidade do Porto, que no ano de 2004 realizaram três atividades distintas no SeF, juntaram-se mais dez escolas de diferentes níveis de ensino e três instituições que se dedicam à integração social, que no total foram responsáveis pela apresentação de dezasseis projetos distintos. Não obstante a qualidade que as propostas apresentadas por não profissionais do setor cultural possa ter, é indiscutível que o peso deste tipo de iniciativas começou por representar 6% das atividades distintas do SeF e no ano de 2013 já tinha atingido os 18%. Mas os números ainda ficam mais expressivos quando se analisa o total de sessões realizadas. Assim, no ano de 2013, 31% das cento e treze sessões das cinquenta e nove atividades não contínuas distintas que decorreram nos dias 8 e 9 de junho, foram realizadas por não profissionais do setor, contra os 14% das cinquenta e uma sessões não contínuas que ocorreram no ano de 2004.

Paralelamente a este processo de alargamento do leque de parceiros, nomeadamente no que diz respeito àqueles cujo foco de ação não se centra na criação ou produção culturais, a FS promoveu, entre os anos de 2008 e de 2010, um concurso de projetos artísticos destinado a incentivar jovens criadores a apresentar obras inéditas no SeF. No ano de 2008 foram selecionados doze projetos desta natureza para integrarem a programação do SeF, e nos anos de 2009 e de 2010 foram dez os projetos anuais de jovens criadores que integraram, respetivamente, as 6ª e 7ª edições do SeF. Apesar da significativa adesão ao concurso por parte de jovens criadores – no ano inaugural foram submetidos cento e vinte projetos a concurso – a verdade é que, sem que fosse apresentada qualquer justificação, no ano de 2011 a iniciativa já não integrou a programação do SeF.

Sobre a realização de atividades do SeF fora das instalações da FS, relembra-se que, logo na 2ª edição, foi organizada uma atividade que consistia num circuito, com a duração de cerca de cinco horas, por algumas das obras que o arquiteto Álvaro Siza tem nas cidades do Porto e de Matosinhos, no entanto, só no ano de 2007 é que começaram a ser desenvolvidas de forma regular atividades associadas ao SeF fora das instalações da QS e fora do período das quarenta horas de atividades ininterruptas.

Na véspera da 4ª edição do SeF e na 1ª manhã do evento, o SeF alargou-se de forma simbólica ao centro da cidade do Porto com duas apresentações na Avenida dos Aliados e três na estação de metro da Trindade; no ano de 2008 o número de projetos apresentados na baixa do Porto diminuiu mas, em contrapartida, o número de locais aumentou; na 6ª edição foram sete os projetos apresentados fora das instalações da FS, sendo que quatro deles foram vencedores do concurso do SeF destinado a jovens criadores e um 5º foi protagonizado por um estabelecimento de ensino; na edição de 2010 as atividades alargam-se ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro com a realização de duas apresentações de um projeto da Companhia Kumulus; no ano de 2011 o número de projetos distintos apresentados nesta espécie de aquecimento do SeF aumentou para nove, sendo que quatro deles decorreram no aeroporto e três destes foram protagonizados pela companhia inglesa Natural Theatre; e, na 10ª edição, o SeF reduziu drasticamente o número de projetos apresentados fora das instalações da FS para quatro, sendo que um deles era na realidade uma exposição que a FS já estava a dinamizar no Edifício AXA na Avenida dos Aliados desde 26 de abril de 2013 e que se manteve patente até 31 de julho de 2013, mas, em contrapartida, alargou significativamente o número de dias com atividades realizadas antes do SeF fora das instalações da FS com a apresentação de um projeto dirigido por Kaffe Matthews que permitiu que, entre 25 de maio e 9 de junho, fossem efetuados passeios de bicicleta pela marginal do Porto na companhia de uma banda sonora composta especialmente para o efeito.

Quanto ao número de visitantes da FS durante as quarenta horas de atividades ininterruptas, salienta-se que a edição de 2007 foi a que teve um aumento de público mais significativo, representando um acréscimo de 57% no número de visitantes em relação aos participantes da edição do ano anterior. É certo que o facto de a 2ª edição ter tido um aumento de 29% do público, que não se manteve na 3ª edição pois observou-se um decréscimo de 9%, pode ter contribuído para repensar alguns aspetos do projeto que podem ter concorrido para que nas edições de 2007, de 2008, de 2009 e de 2010, o número de visitantes tenha aumentado consecutivamente até atingir um máximo de 102.507 na 7ª edição do SeF. Refira-se ainda que o ano em que o número de participantes diminuiu de forma mais acentuada em relação à edição do ano anterior foi o ano de 2012 com uma redução de 14% que, em parte, a organização justificou ter sido devida à chuva que ensombrou o fim de semana da festa.

Sobre os públicos do SeF, lembra-se ainda que uma análise dos programas das primeiras edições permite perceber que na 4ª edição do SeF a Faculdade de Economia da Universidade do Porto realizou um estudo de audiências com o objetivo de traçar o perfil dos visitantes do evento, que nas 5ª e 6ª edições o Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo e a Associação Portuguesa de

Turismologia colaboraram na realização de estudos similares, que na 7ª edição o Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo assumiu sozinho essa tarefa e que entre os anos de 2011 e de 2013 foi o Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto que foi responsável pela coordenação científica do estudo de públicos do SeF. Assim sendo, parece nítido que em 2013 era possível identificar a realização de, pelo menos, sete estudos de públicos da festa da FS, o que pode permitir, no futuro, a produção de uma análise diacrónica da evolução do perfil dos públicos do SeF. Mas para tal acontecer, é necessário que os resultados dos referidos estudos sejam tornados públicos, o que, lamentavelmente, ainda não era uma realidade no final do 2º quadrimestre de 2013.

A implementação de inquéritos para os estudos de públicos tem sido uma das muitas áreas que tem sido abrangida pelo programa de voluntariado específico para o SeF que a FS tem vindo a desenvolver de forma mais intensiva desde o ano de 2010. Nos espaços na internet que, desde o ano de 2007, foram criados para cada uma das edições do SeF, é possível verificar que no espaço da edição do ano de 2010 figura pela 1ª vez um desafio explícito e destacado para a participação no SeF como voluntário e, desde então, foram criados programas específicos para cada uma das edições seguintes. A 7ª edição contou com a participação de mais de cem voluntários e em quatro anos o número de voluntários do SeF quadruplicou.

O Sr. Deschuyfeleere foi um dos quatrocentos voluntários da 10ª edição do SeF e foi nessa qualidade que participou na reunião que ocorreu no dia 3 de junho de 2013 na FS. Segundo este espetador emancipado, Odete Patrício sublinhou de forma veemente no referido encontro que o voluntariado na FS era uma das formas de relação da instituição com a comunidade, que o que a FS oferecia aos voluntários era a oportunidade de participarem num projeto de excelência, que os voluntários do SeF eram fundamentais para o sucesso da festa e que os voluntários da 10ª edição do SeF eram muitos, mas que cada um tinha uma função específica.

De entre as novidades do programa de voluntariado do SeF 2013, salienta-se a criação de duas equipas que merecem especial destaque. Uma equipa de voluntários que tinha como função apoiar os outros voluntários: esta equipa foi criada na sequência da avaliação das edições anteriores, em que a FS percebeu que nos dias do SeF não tinha capacidade para acompanhar devidamente os seus voluntários. E uma outra equipa, denominada de brigada do ambiente, que na realidade já existia implicitamente nas outras edições mas que foi criada formalmente no ano de 2013, cuja função passava por tentar minimizar o impacto da presença de um elevadíssimo número de pessoas num curtíssimo espaço de tempo no ParS: esta equipa tinha como principal função contribuir para a sensibilização dos milhares de participantes na festa para a importância de preservar o ecossistema de Serralves.

O Sr. Deschuyfeleere integrou o grupo de voluntários que, juntamente com um grupo de alunos do Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto, iria ter a responsabilidade de implementar os questionários do estudo de públicos do SeF 2013. A referida reunião não foi muito elucidativa, tirando algumas informações muito básicas e outras contraditórias que poderiam colocar em causa o rigor científico do processo de recolha de dados, nomeadamente quando foi referido, pelo elemento destacado pela FS para acompanhar este grupo de voluntários, que se não conseguissem obter a resposta a algumas das questões não havia problema pois não era necessário ser muito rigoroso, o que fez com que o candidato a voluntário não tenha ficado muito convencido e tenha decidido não colaborar no processo de recolha de dados.

Uma coisa é certa, o Sr. Deschuyfeleere percebeu na reunião de voluntários que os resultados do estudo de públicos da 10ª edição do SeF iam ser utilizados de forma muito diversificada. Entre outras informações, esperava-se aferir os segmentos de públicos que se deveriam privilegiar na programação da 11ª edição do SeF e, mais importante ainda, pretendia-se esclarecer qual o valor que os visitantes estariam dispostos a pagar para participar no SeF, uma vez que os resultados dos questionários aplicados nas edições anteriores ainda não tinham sido conclusivos acerca desta matéria.

Sublinha-se a este respeito que, face à crise económica e financeira que o país atravessava em 2013, se percebeu que havia uma forte probabilidade de a gratuitidade do SeF deixar, a curto prazo, de ser uma realidade. Deste modo, mesmo que o valor a fixar pelo eventual ingresso de entrada na FS nos dias do SeF venha a ser simbólico, a verdade é que, se um dia isso acontecer, o evento deixará de ser o que era e as portas da FS fechar-se-ão, inevitavelmente, para alguns dos que, por questões culturais, económicas ou financeiras, não ousam, ou não podem, atravessar noutras condições o fosso que os separa de um equipamento cultural dedicado à arte contemporânea.

O que separava Pedro Só da integração social era muito mais do que o valor a pagar pelo ingresso numa festa. Depois de tentar assentar arraiais numa das localidades por onde passou, Pedro percebeu que continuava sozinho e por isso decidiu regressar ao ponto de partida. Mas não voltou igual ao que era, tinham passado onze anos, e, mal chegou à sua terra natal, correu em direção ao seu destino: um carro que seguia em andamento na estrada principal da sua aldeia. Deixado na valeta, sem ser reconhecido pelos seus, a vida continuou como antes. Na sua terra, mas também em todas as terras por onde Pedro Só tinha passado e onde tinha sido bem recebido, a vida continuou. Por isso urge perguntar: Será que 11 anos de deambulações terão valido a pena?

Entretanto outros Pedros surgiram. No futuro outros Pedros surgirão. E, muito provavelmente, de nenhum deles rezeará a história. Tal como Pedro Só, podem tomar banho, cortar o cabelo e colocar

perfume, e até podem ser bem recebidos nas festas das casas que lhes franqueiam temporariamente as portas, mas, terminadas as festas, a relação pode revelar-se impossível e, delicadamente, poderão ser convidados a sair. Tal como Belarmino, poderão levar um murro no estômago ao som da música jazz. Tal como Salomão, o esforço do caminho percorrido poderá não ser suficiente para impedir a humilhação de serem transformados em meros objetos de adorno num palácio que não é seu.

6.2.2. José e Pilar

O desfecho do filme dedicado a Pedro Só, que o Sr. Deschuyfeleere decidiu incluir de forma unilateral na programação da 10ª edição do SeF para tentar perceber o que se tinha passado ao longo de dez anos do SeF, pode ser considerado, por alguns, como muito pessimista em relação ao potencial do SeF para o cumprimento de objetivos relacionados com a sensibilização e a formação de novos públicos para a arte contemporânea.

Porque há sempre várias maneiras de contar uma mesma história, convoca-se simbolicamente o autor da metáfora da vida humana construída a partir da viagem que um paquiderme efetuou no século XVI entre Lisboa e Viena, e que, numa das suas últimas obras, relembra que, independentemente das condições, chegaremos sempre ao sítio aonde nos esperam.

Se Belarmino, Pedro Só e Salomão não conseguiram fugir ao desfecho que lhes estava destinado por ser uma inevitabilidade da vida, que por muito que se tenha evoluído no início do século XXI ainda não se tinha conseguido evitar, também se poderá considerar que, independentemente da existência do SeF, ou da entrada do SeF começar a ser paga, ou mesmo de a FS poder não ter uma estratégia claramente definida e implementada para a fidelização dos públicos do SeF ao longo do ano, o público potencial com potencial encontrará, mais tarde ou mais cedo e com mais ou menos acompanhamento, as chaves para abrir as portas de acesso à fruição da arte contemporânea. E, conseqüentemente, o SeF poderá sempre continuar a ser uma festa para celebrar a vida e a arte que a FS tão bem representa.

Porque José tinha ideias para romances e Pilar tem ideias para a vida, convocam-se agora algumas das muitas perguntas que um jornalista poderia colocar para tentar perceber o enquadramento do SeF na missão da FS, a evolução do SeF ao longo de dez anos e o papel do SeF na sensibilização e na formação de públicos para a FS.

Dependendo do entrevistado, as respostas recolhidas pelo jornalista podem fornecer, de alguma forma, outras pistas para uma futura e hipotética análise mais profunda sobre o fenómeno. Análise que poderia ser particularmente pertinente uma vez que nos PAA da FS para os anos de 2008 a 2012 a FS identificou o SeF como um dos pontos mais altos da sua programação anual, considerando-o mesmo

como um bom estudo de caso internacional, uma vez que o SeF se transformou, num curto espaço de tempo, no maior festival de expressão artística contemporânea em Portugal e num dos maiores da Europa. Por conseguinte, espera-se que a entrevista que se segue concorra para esse objetivo.

Jornalista obstante [Jo] – O SeF surgiu em 2004 com o objetivo de assinalar a criação da FS no ano de 1989 e a abertura do MACS no ano de 1999. Como é que o SeF se enquadra na missão da FS?

Paladino icástico [Pi] – A FS tem como missão a sensibilização do público para a arte contemporânea e para o ambiente. Para o efeito tem à sua disposição a QS, que integra um conjunto diversificado e complementar de infraestruturas, bem como recursos humanos, técnicos e financeiros que se podem considerar como adequados à prossecução dos objetivos definidos.

Como bem sabe, o processo de criação da FS, que é considerada em Portugal como um caso raro de sucesso de uma parceria entre o setor público e o setor privado, teve muitos avanços e recuos, prolongando-se ao longo de mais de quinze anos. O projeto idealizado pelo grupo liderado por Fernando Pernes era bem diferente daquele que foi implementado, no entanto a essência manteve-se: a arte contemporânea. A certa altura do processo, o contemporâneo teve, por questões estratégicas, que dar lugar ao moderno, e, mais tarde, a componente ambiental foi incluída no projeto, fruto das características do local escolhido para a implementação do museu que, mais tarde ainda, passou a ser novamente de arte contemporânea. Foi necessário muita ginástica e um esforço muito grande de muitas pessoas para que a FS e o MACS se tornassem uma realidade. Quando se considerou que não havia retorno, que a linha traçada estava de tal forma inscrita na cidade, na região e no país, que não podia ser apagada, decidiu-se assinalar convenientemente o facto.

Foram trinta anos de conquistas que não podiam ser deixados em branco. E que melhor forma de celebrar trinta anos de democracia do que promover a democratização cultural desvendando alguns dos mistérios da FS? Para o efeito, todos foram convidados para se deixarem surpreender num enquadramento único que alia, de forma particularmente feliz, a arte e a natureza.

A FS é uma obra coletiva e o estabelecimento de parcerias está na sua génese e na sua ação presente, por isso era impossível pensar desenvolver um projeto com a envergadura do que se queria promover em 2004 sem a colaboração de algumas das instituições culturais que, na altura, eram mais próximas das FS.

Jo – Ainda bem que fala nisso. Uma análise das entidades que se têm associado à FS para desenvolver o SeF ao longo dos anos permite perceber que há um grupo que se tem mantido coeso na promoção de atividades, mas a presença de algumas das entidades culturais de referência a nível nacional que colaboraram nas primeiras edições não tem sido pautada pela continuidade e, em contrapartida, o número de entidades cujo principal foco de ação não é o setor cultural e criativo tem

vindo a aumentar de forma muito significativa. Será que o aumento de atividades realizadas no âmbito do SeF, que regra geral se tem observado ao longo dos anos, tem estado associado a um aumento de propostas protagonizadas por não profissionais do setor cultural e criativo, com todas as implicações que tal opção pode representar?

Pi – O SeF tem um espírito muito próprio e especial. É um dos poucos projetos em que todos os setores da FS são convocados para trabalhar em conjunto e isso é muito importante para a coesão da equipa. Mas também é um dos projetos da FS que permite dar visibilidade a outros projetos considerados relevantes e que normalmente estão arredados dos grandes palcos. Se assistisse a uma reunião de produção do evento, teria a oportunidade de observar no terreno esta conjugação de esforços que permitiu a alteração sustentada de escala do projeto ao longo dos anos: ao núcleo base que coordena o SeF vão-se juntando pontualmente elementos dos mais diversos serviços da FS para esclarecer ou articular questões específicas, a sucessão de decisões a tomar também é quase *non-stop*; algumas dessas reuniões poderiam, por isso mesmo, servir para retratar muito bem a festa, tal como na festa há uma sucessão em ritmo acelerado de projetos, nas reuniões observa-se uma mudança constante de protagonistas e de assuntos.

Mas é indiscutível que, em 2013, o peso de propostas oriundas de entidades cujo foco de ação não é o setor cultural e criativo é muitíssimo superior ao que se observou no ano inaugural do evento, mas também é preciso ter muito cuidado na elaboração desse tipo de considerações descontextualizadas pois as aparências podem iludir. Para se efetuar uma análise rigorosa é necessário ir mais fundo e não olvidar algumas premissas que estão na base da ação da FS e que, conseqüentemente, são tidas em conta na definição da programação do SeF.

Em 1º lugar é fundamental olhar atentamente para a missão da FS, que integra uma componente ambiental, e, por isso mesmo, no SeF não devem ser menosprezadas as parcerias com entidades como o Centro de Conservação das Borboletas de Portugal que colabora com o SeF de forma quase ininterrupta desde a 6ª edição, ou como o Centro de Investigação e Biodiversidade e Recursos Genéticos da Universidade do Porto que colabora com a FS há vários anos e que foi um dos parceiros da 10ª edição do SeF. Assim sendo, parece nítido que, em alguns dos eixos de programação do SeF, o facto de as atividades serem propostas ou protagonizadas por não profissionais do setor cultural e criativo deve ser encarado como um fator positivo.

Em 2º lugar é importante observar a visão que orienta a ação da FS, nomeadamente no que diz respeito a aspetos relacionados com a integração na comunidade que também são tidos em conta no estabelecimento de parcerias no SeF. O SeF é aproveitado para dar visibilidade ao trabalho desenvolvido por algumas entidades que trabalham em áreas relacionadas com a inserção social,

como a Agência de Desenvolvimento Integrado de Lordelo do Ouro com a qual a FS desenvolve um projeto regular desde 2009, mas também por estabelecimentos dedicados ao ensino artístico permitindo a apresentação de trabalhos desenvolvidos por futuros artistas num espaço cultural reconhecido internacionalmente.

Em 3º lugar, não obstante as parcerias serem fundamentais para o SeF, a realidade é que, por um lado, há muitas tipologias de parceria e, por outro, a programação do SeF não se resume às atividades promovidas no âmbito das parcerias. O facto de um parceiro propor um projeto não é sinónimo da sua integração automática na programação do SeF, mas é indiscutível que a seleção dos projetos que são apresentados nos diferentes eixos de programação do SeF não é imune à evolução da conjuntura económica e financeira. E é com este pano de fundo que se define a programação do SeF que deve funcionar como um todo, sendo que o serviço educativo e o serviço de Artes Performativas programam um conjunto muito significativo de atividades, que é articulado com os projetos selecionados no conjunto das propostas apresentadas pelos parceiros de forma a tornar a programação intensa, diversificada e abrangente, sem descurar nunca a visão e os valores que norteiam a ação da FS.

A contribuição do serviço educativo da FS na programação do SeF centra-se, essencialmente, na dinamização de um conjunto muito alargado de oficinas nas áreas artística e ambiental que, regra geral, são selecionadas, e adaptadas ao espírito da festa, a partir do leque de atividades que integram os diversos programas anuais que a FS promove para a comunidade escolar e para crianças, jovens e famílias. A contribuição do serviço de Artes Performativas é mais abrangente e diversificada, desenvolvendo alguns dos eixos programáticos específicos do SeF que se tornaram quase como imagens de marca da festa.

A inclusão de um espetáculo de circo contemporâneo, à noite na Clareira da Azinheiras, é um desses casos, pois tem-se mantido regular e continuamente na programação do SeF desde a edição inaugural. A apresentação na 10ª edição do SeF do espetáculo *Slips Inside* da companhia belga Okidok, que contava com a participação de dois artistas em roupa interior num palco despido de qualquer cenografia, é ainda paradigmática da forma como a FS tem procurado aliar o foco na contemporaneidade, a internacionalização e o rigor e a eficiência na gestão dos recursos. Para um participante regular do SeF, esta opção programática do serviço de Artes Performativas pode parecer à 1ª vista como um recuo qualitativo em relação às propostas de circo contemporâneo que foram apresentadas em edições anteriores do SeF e que incluíram espetáculos grandiosos em recursos, como *Giroflé* da companhia portuense Circolando que foi apresentado em 2006 ou como *Pffffff!* que a companhia francesa Akoreacro estreou em França pouco tempo antes de o apresentar na 8ª edição do SeF. Mas, porque, mais uma vez, as aparências podem iludir, é importante lembrar, por um lado, que um dos encenadores mais respeitados e influentes do mundo defende, pelo menos desde 1968,

que basta uma pessoa a atravessar um espaço vazio enquanto outra observa para estarem criadas as condições para acabar com o teatro do aborrecimento mortal, ou seja, para cessar com os maus espetáculos, e, por outro lado, que o espetáculo de circo contemporâneo que foi apresentado na 10ª edição do SeF recebeu o grande prémio do júri no ano de 2009 no *Milano Clown Festival*.

A dança contemporânea é outra das imagens de marca do SeF. Esta forma de expressão artística não marcou presença na programação do SeF no ano de 2004, mas, em 2005, quando foi incluída pela 1ª vez, aconteceu em grande com uma coreografia de Bruno Beltrão, outra de Jérôme Bel e três de Mathilde Monnier – todos nomes maiores da dança contemporânea internacional. No ano seguinte dois jovens bailarinos convocaram o público para o palco do auditório da FS para delimitarem a área onde se desenrolaria a sua coreografia, em 2007 foi a vez da apresentação de uma produção da prestigiada companhia Rosas que colocou centenas de pessoas a aprender e a dançar os passos coreografados por Matthieu Badolet e por Alberto Sanchez Diezma, e em 2011 o brasileiro Guilherme Botelho trouxe uma proposta em que um coletivo de dez bailarinos atravessava continuamente o palco da esquerda para a direita ao som da música de Fernando Corona. Mas a dança contemporânea no SeF também foi uma oportunidade para coreógrafos e intérpretes nacionais apresentarem os seus trabalhos. No ano de 2006 a FCG apresentou no SeF três coreografias de jovens que frequentaram o Curso de Coreografia do Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística, em 2010 foi a vez de Madalena Victorino apresentar um dos trabalhos que desenvolveu em colaboração com Carlos Bica e em 2013 um grupo de intérpretes, nacionais e estrangeiros, desenvolveu uma residência artística na FS com a coreógrafa alemã Isabelle Schad cujo produto final foi apresentado no âmbito do SeF.

A música nas suas mais variadas formas – eletrónica, experimental, improvisada, jazz, *pop-rock* – e os concertos que ocorrem pela noite dentro são também imagens de marca da programação do SeF, seja ela promovida em colaboração com parceiros ou por iniciativa dos programadores da FS.

Enfim, não faltam exemplos de que a programação do SeF vai em linha com a visão da FS apostando na pluridisciplinaridade.

Jo – Por falar na visão da FS, ela também sublinha a importância da abertura e incentivo ao debate de novas ideias. No conjunto de atividades dinamizadas ao longo das primeiras quarenta horas do SeF foi possível identificar a realização de quatro debates. Nas seguintes quarenta horas o número de debates baixou para metade e nas restantes trezentas e vinte horas do SeF não se realizaram mais debates. Porque é que a dimensão festiva do SeF não tem sido compatível com o espaço de reflexão que um debate propicia?

Pi – Bom, arte que é arte, independentemente da época em que foi produzida, pode e deve propiciar, consciente ou inconscientemente, implícita ou explicitamente, alguma reflexão por parte do

seu fruidor. Portanto, parece evidente que dez anos depois da sua criação, a reflexão continua a marcar presença veemente no SeF. Não se julga possível que um participante do SeF que no ano de 2013 tenha visitado a exposição *Arte Vida/Vida Arte* com obras de António Carneiro ou que tenha assistido a performances como *A Senhora das Limpezas* de João Lizardo, como *Imaginary Friends* co-produzida pela Whalley Range All Stars e pela Babok, ou como *Nós* criada pela Pele-Espaço de Contacto Social e Cultural em colaboração com a Associação de Surdos do Porto, tenha ficado imune à reflexão sobre aspetos tão díspares da contemporaneidade como a relação entre arte, artista e espetador, como os problemas que a prisão às rotinas cotidianas podem suscitar, como o paradoxal isolamento que as grandes cidades podem provocar ou como as dificuldades que ainda se observam na integração da diferença nas sociedades.

Mas é claro que, em parte, a sua afirmação está corretíssima: a última vez que os debates integraram explicitamente a programação do SeF foi no ano de 2005. E esta é uma opção consciente e coerente com o espírito da festa.

Sem querer tecer qualquer tipo de consideração depreciativa sobre a obra e o artista em causa, dou-lhe um exemplo muito simples que pode ilustrar muito bem o motivo que concorreu para que se tenha considerado que o formato de debate não era o mais adequado para o SeF: quem visita a galeria de retratos oficiais dos presidentes da República no Palácio de Belém não fica indiferente ao que Júlio Pomar realizou a convite de Mário Soares. O espírito vigente até então na galeria de retratos foi completamente quebrado pela rutura que a obra provocou no contexto em que é apresentada, permitindo marcar aquilo que poderá vir a corresponder a um início de um processo de mudança. Sem discutir a qualidade da obra, houve quem afirmasse na altura que o retrato era impróprio. No caso do SeF, a presença dos debates poderia provocar um efeito similar. Com a evolução que o projeto começou a ter, verificou-se que não era necessário nem eficaz incluí-los no SeF, tanto mais que ao longo do ano realiza-se na FS um conjunto de debates relevantes que são de livre acesso.

Em 2004 quando se organizou a 1ª festa, havia um objetivo principal a atingir e nesse enquadramento fazia todo o sentido incluir, num evento que era para ser único e irrepetível, debates na programação, uma vez que também serviam para simbolizar uma prática que era mais ou menos corrente desde que foi criada a CAQS. Convém ainda não esquecer que os debates organizados nesse ano foram sobre quatro temas incontornáveis num evento que, como já foi referido, tinha como grande finalidade assinalar que a FS e o MACS eram uma realidade ancorada: a casa; a arquitetura do museu; a relação entre a arquitetura e a paisagem; e os conteúdos do museu.

Quando se decidiu que um ato isolado iria passar a regular, foi necessário algum tempo até se encontrar o formato que se considerava como o mais adequado para atingir os objetivos que entretanto foram sendo adaptados. Em 2006 ainda se ponderava, aproveitando a presença de especialistas

estrangeiros no Porto para participar no SeF, incluir no SeF debates destinados a artistas e técnicos portugueses. Mas foi no ano de 2007 que se pode considerar que se observou verdadeiramente o ponto de viragem no SeF como vários indicadores o demonstram muito facilmente: o aumento muito significativo do número de parceiros; a aposta na apresentação de criações de jovens artistas nacionais em estreia ou em co-produção; a realização de fogo de artifício na noite de sábado; o alargamento pela 1ª vez do SeF a espaços fora dos muros da FS; a contratação pela 1ª vez de uma equipa externa para efetuar a produção executiva do evento; e a realização do 1º estudo de públicos. À medida que as edições foram sendo promovidas e avaliadas, o formato foi sendo ajustado e alguns eixos de programação foram ganhando ou perdendo protagonismo em função dos objetivos específicos que foram sendo definidos.

Não obstante tudo o que acabei de afirmar, e recuperando o sentido da sua pergunta, sublinho que os debates em pequeno grupo têm, na realidade, estado presentes de forma implícita em todas as edições do SeF, em atividades muito diversas como por exemplo as visitas guiadas que os monitores do serviço educativo dinamizam durante a festa e que propiciam explicitamente a reflexão a que se referiu.

Jo – Disse há pouco que no ano de 2007 se realizou o 1º estudo de públicos do SeF, prática que desde então tem sido recorrente. No PAA para ano de 2010 o SeF é apresentado como uma das principais concretizações do eixo estratégico de Sensibilização e Formação de Públicos e no estudo de impacto económico da FS apresentado em 2013 o SeF figura como sendo responsável por cerca de 32% do total de visitantes que não pagaram ingresso de entrada na FS no ano de 2010. Pode explicar-nos como é que o SeF se enquadra na estratégia de sensibilização e formação de públicos da FS?

Pi – O SeF é um projeto transversal a toda a ação da FS e, por isso, é lógico que deve ser analisado à luz da estratégia definida para o eixo de Sensibilização e Formação de Públicos. Mas também deve ser analisado à luz da estratégia definida para o eixo de Criação Artística, dado o peso que o serviço de Artes Performativas tem no evento; o eixo de Ambiente, Ecologia e Paisagem, dado o impacto que o evento tem no ParS; o eixo de Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea, nomeadamente pela abertura e incentivo ao debate de novas ideias que o SeF suscita; e o eixo de Indústrias Criativas, pelo inegável impacto económico positivo que a festa tem na região Norte.

Acresce ainda que nos primeiros anos do SeF, enquanto evento regular da FS, o 1º objetivo definido para a festa estava relacionado com a formação de novos públicos, no entanto, esse objetivo, apesar de estar sempre implícito, foi sendo substituído por outros relacionados com a afirmação internacional da FS, dos artistas nacionais, da cidade do Porto, da região Norte e do país, com a promoção e produção de novos produtos culturais, e com a criação de um novo fator de atratividade turística.

Independente do objetivo principal que concorre para a realização anual do SeF, é inegável que a consolidada adesão por parte do público torna o evento incontornável quando se apresentam os grandes números da FS e que é forçoso efetuar uma ponte entre o SeF e o eixo estratégico de Sensibilização e Formação de Públicos, uma vez que é nele que o evento aparece enquadrado, não obstante na apresentação de resultados o SeF aparecer de forma autónoma para facilitar a leitura.

Sobre os grandes números, o R&C referente ao ano de 2012 não deixa margem para dúvidas acerca da importância do evento e do eixo estratégico para a FS. No triénio 2010-2012 eles foram responsáveis, respetivamente, por cerca de 21% e de 30% do total de visitantes da FS. Ou seja, o SeF e o eixo estratégico de Sensibilização e Formação de Públicos representaram, nos anos de 2010, de 2011 e de 2012, mais de 50% do público que visitou a FS ou que participou nas atividades promovidas na FS, o que por si só é revelador da importância que têm em toda a ação da FS.

No estudo de impacto económico que referiu, percebe-se ainda que cerca de 79% do público do serviço educativo da FS, que no ano de 2010 participou nas visitas e nas oficinas dinamizadas na FS, estava integrado em grupos escolares, sendo que o público adulto que foi abrangido por este tipo de atividades do serviço educativo não ultrapassou o 1%. Tendo ainda em consideração que é muito residual em termos quantitativos o peso que o número de participantes nas atividades realizadas no âmbito do eixo estratégico de Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea, que podem ser consideradas como um nível avançado de ação do serviço educativo destinado ao público adulto, tem no número total de visitantes da FS – no ano de 2010 os participantes neste eixo representaram apenas 0,2% do total de visitantes – parece nitido que o SeF surge enquadrado numa estratégia mais abrangente, para se tentar inverter essa e outras realidades que possam contribuir para o aumento dos públicos da FS.

O SeF é assim um grande evento cultural que tem tudo para potenciar a participação cultural pois conjuga a exceção programática, a quantidade e a diversidade de eventos que são promovidos num curto espaço de tempo e em horários e espaços inusitados, e o mediatismo que lhe está associado e que contribui para que se possa considerar como prestigioso participar num evento cultural de livre acesso.

Ao longo do ano a FS integra na sua programação outros eventos de escala mais pequena que se enquadram nesta estratégia, como a Festa do Ambiente, a Festa do Outono e o Natal em Serralves, ou atividades regulares como as visitas guiadas ao domingo de manhã ou atividades esporádicas como os seminários, conferências e lançamentos de livros que vão sendo promovidos durante o ano.

Mas também há outras iniciativas que, não sendo de livre acesso, também podem ser consideradas como especiais nesta estratégia holística de sensibilização e formação de públicos para a FS, tanto mais que a gratuitidade pode ser utilizada como forma de aproximação do público potencial aos

equipamentos culturais, mas dificilmente eles serão sustentáveis se no futuro esses indivíduos não estiverem disponíveis para pagar, nem que seja simbolicamente, pelo serviço cultural que estão a usufruir. Deste conjunto de iniciativas destaco somente duas para ter a noção da diversidade: *Serralves ao Luar*, que basicamente são visitas noturnas ao ParS; e as visitas *Tem 15 Minutos?*, durante as quais os visitantes podem fazer uma visita muito rápida à FS para conhecer uma das obras instaladas no ParS ou de uma obra que esteja em exposição.

Penso que respondi à sua pergunta. Mas nada melhor do que contactar com a realidade para aferir da justeza das minhas afirmações, por isso convido-o a acompanhar-me até à biblioteca da FS onde deve estar mesmo a começar a sessão de apresentação do livro *Ensaio sobre a cultura e o ministério da Cultura* que reúne os textos mais importantes que Celso Furtado escreveu sobre a temática. Se tiver sorte pode ser que esteja lá o Sr. Deschuyfeleere e, se assim for, poderá questioná-lo sobre a opinião que ele tem do SeF e sobre o papel que a FS teve na sua emancipação cultural.

A conversa entre Jo e Pi, ficcionada a partir da realidade observada, continuou mas julga-se que o excerto que se convocou revelou o SeF sob um ponto de vista distinto do produzido pelo Sr. Deschuyfeleere no filme que dedicou a Pedro Só e poderá concorrer para construção, no futuro, de outros olhares sob o fenómeno e, consequentemente, sobre a FS.

6.3. Um intervalo no final de uma docuficção?

Na apresentação da espécie de documentário que acabou de se convocar, sublinhou-se que ficaria a cargo do recetor a decisão de optar por uma perceção documentarizante ou ficcionante.

Mas os desafios aos leitores/espetadores não terminaram. Convocam-se agora todos e cada um para realizar a última cena desta docuficção estabelecendo o conjunto de correlações, que considerem mais adequadas, entre os conjuntos de imagens apresentados.

Convém não esquecer que se espera que esta opção concorra para a produção de uma análise profunda sobre os casos apresentados que seja útil para a elaboração de estratégias futuras para as políticas culturais em Portugal e que “Eisenstein reconhece que o método-Vertov [só] poderá ser apropriado quando o homem tiver atingido o seu pleno «desenvolvimento»” (Deleuze, 2009:69).

A abertura que, explicitamente, é proposta no final da docuficção da janela-ecrã também está implícita no falso *raccord* que a encerra e que pretende potenciar “um momento de actualização, no filme, das virtualidades ou potencialidades do fora-de-quadro” (Aumont & Marie, 2009:103), sendo que para tal se torna “necessário que o todo renuncie à sua idealidade [...] e] que as partes se seleccionem, se coordenem, entrem em *raccords* e ligações” (Deleuze, 2009:51).

Ligações e proatividade que podem ser potenciadas pela pensatividade que uma espécie de imagem-percepção pode provocar. Pensatividade de uma imagem que, por tudo o que condensa e tudo o que suscita, pretende prolongar uma ação que aparentemente chegou ao fim, uma vez que “o problema não é opor a realidade às suas aparências. É, sim, construir outras realidades, outras formas de senso comum, ou seja, outros dispositivos espaço-temporais, outras comunidades das palavras, das formas e das significações” (Rancière, 2010:150).

Tendo ainda em consideração que “toda a imagem é polissémica, implicando como subjacente aos seus significantes uma «cadeia flutuante» de significados, dos quais o leitor pode escolher uns e ignorar outros (Barthes, 2009:33), e que se vive num mundo povoado por imagens, muitas delas intoleráveis, na janela-ecrã as imagens pretendem potenciar “um complexo jogo de relações entre o visível e o invisível, entre o visível e a palavra, entre o dito e o não-dito” (Rancière, 2010:139), sendo que as palavras também são consideradas imagens uma vez “que substituem uma imagem por outra, formas visuais por palavras ou palavras por formas visuais” (*Ibidem*:143).

Espera-se, por isso, que as imagens palavras convocadas na janela-ecrã concorram substantivamente para a promoção da discussão crítica e construtiva sobre as políticas culturais a implementar em Portugal num futuro tão próximo quanto possível, permitindo a “construção de uma outra cadeia narrativa: um encadeamento de micro-acontecimentos sensíveis que vem ultrapassar o encadeamento clássico das causas e dos efeitos, dos fins projectados, das respectivas realizações e consequências” (*Ibidem*:180).

UMA IMAGEM PENSATIVA PARA UM FALSO RACCORD

Já vimos como, ao ritmo da cultura dominante, a política foi substituindo cada vez mais as ideias e os ideais, o debate intelectual e os programas, pela mera publicidade e pelas aparências (Llosa, 2012:126).

Na janela-eocrã, mais do que apresentar, a partir do estudo de uma instituição considerada como uma referência a nível nacional, um conjunto de boas e más práticas das tentativas para implementar políticas culturais em Portugal nos últimos anos, procurou dar-se o pontapé de saída num jogo que, se for bem jogado, poderá contribuir para que, quando se comemorarem os cinquenta anos da revolução dos cravos, Portugal possa assinalar uma década de revolução cultural holística com a apresentação dos primeiros resultados de uma política cultural nacional, enquadrada internacionalmente, implementada por uma rede de políticas culturais públicas e privadas que, articuladamente, desenvolva um conjunto de medidas setoriais para atingir o objetivo, tão aparentemente simples, de contribuir para o desenvolvimento integral dos indivíduos e das sociedades.

Mas não se pense que a proposta da janela-eocrã passa por se efetuar uma alteração radical às estratégias que, de forma mais ou menos autónoma e esporádica, têm sido implementadas pelos diferentes setores da administração pública e da sociedade civil. A implementação de um processo de mudança abrupto e externamente gerado dificilmente teria sucesso, tanto mais que seriam necessárias duas condições básicas que, pela análise efetuada durante o processo de produção da janela-eocrã, não foi possível identificar consistentemente em Portugal: em 1º lugar, vontade e iniciativa política por parte de todos os envolvidos; e em 2º lugar, recursos adequados e qualificados para o desenvolvimento de um programa de ação em que a cultura é a protagonista de pleno direito.

No início do 3º quadrimestre do ano de 2013 ainda não era nítida a data em que o XIX GC iria cessar funções, contudo, o lugar que o setor cultural ocupava na orgânica do executivo, as iniciativas do Governo e do parlamento durante as duas primeiras sessões legislativas e a irrelevância do peso da cultura nos discursos políticos durante o mesmo período, permitiam antecipar que, muito

difícilmente, se assistiria, até ao final da 12^a legislatura e independentemente da data do seu término, a uma mudança significativa de estratégia para o setor cultural por parte da administração central.

No que concerne à administração local, não obstante a alocação de recursos financeiros ao setor cultural por parte dos municípios ser, percentualmente, muito mais forte do que os investimentos e financiamentos efetuados por parte da administração central, a verdade é que, não raras vezes, se observa que os municípios têm uma visão muito localista da sua ação, facto que pode contribuir para a existência de uma profunda desarticulação entre a estratégia definida por um município e as estratégias definidas pelos restantes trezentos e sete municípios portugueses, a estratégia nacional e o contexto internacional. Sublinhe-se, no entanto, que a observação efetuada à ação da CMM, da CMSJM, da CMSMF, da CMST e da CMVC, durante o mandato eleitoral que terminou em setembro de 2013, permitiu perceber que havia um conjunto significativo de objetivos similares nos cinco municípios que poderiam ter sido potenciados se o diálogo tivesse sido estabelecido. Este aparente autismo estratégico municipal pode ter múltiplos impactos e consubstanciar-se, por exemplo, num retorno negativo, nulo ou mínimo dos recursos financeiros aplicados.

Os resultados das eleições autárquicas realizadas a 29 de setembro de 2013 permitiam esperar que se pudessem observar algumas mudanças a curto prazo nas políticas culturais municipais face às inevitáveis alterações operadas em muitos dos executivos. Haverá sempre a hipótese de que as mudanças possam agudizar as tendências observadas. Mas contra factos não haverá argumentos: se os autarcas não perceberem que o seu poder de iniciativa e a sua vontade política são fundamentais para se implementar uma política cultural em Portugal, que tem que passar obrigatoriamente pelas políticas culturais municipais e pela proximidade às populações que elas potenciam, toda e qualquer tentativa de promover um programa concertado de ação centrado na cultura corre o risco de ser inconsequente.

No final do 2^o quadrimestre de 2013, as mudanças que poderiam concorrer para a implementação a médio prazo de uma política cultural em Portugal também tinham que se operar no seio da sociedade civil, nomeadamente nas pessoas singulares e coletivas que desenvolviam a sua atividade profissional no setor cultural e criativo, que apresentava uma quase passividade face à inoperância de alguns dos setores da administração pública. Se criadores, produtores e difusores culturais não tiverem a capacidade para fazer ouvir a sua voz sobre a forma como o Estado tem olhado para as questões culturais nos últimos anos, e se não forem capazes de apresentar propostas concretas, exequíveis e articuladas para e entre os diferentes setores de atividade, corre-se o risco de, por exemplo, a falta de aposta na criação artística contemporânea por parte da administração central

poder corresponder à ausência, no futuro, de um legado substantivo da produção artística do início do século XXI português.

É indiscutível que o desenvolvimento cultural que Portugal conquistou em quase quarenta anos de democracia, é francamente superior ao que foi potenciado pelos mais de quarenta anos de ditadura, e que todos, setor público e setor privado, têm uma cota parte de responsabilidade na transformação cultural positiva operada em Portugal desde 1974. Mas algumas das imagens convocadas na janela-ecrã também são inequívocas e permitem concluir que, no filme das políticas culturais em Portugal estreado no ano de 2013, ninguém sai ilibado de um passado que tem que ser considerado de globalmente errante e ninguém pode demitir-se da sua função no futuro se se quer que ele seja promissor.

Sem minimizar a importância que a administração central pode ter na coordenação da política cultural nacional, a verdade é que em 2013 se podia afirmar que a tutela ainda não tinha aprendido com os erros e que, salvo episódios pontuais, a sua ação tinha, desde 1974, oscilado entre as políticas de ausência e as políticas de opulência, que não raras vezes na prática se tinham revelado inoperantes e inconsequentes. A recorrente falta de articulação entre as políticas de cultura e de educação, e o incumprimento da maioria dos indicadores e metas que, no ano de 2005, foram definidos para as catorze orientações e objetivos estratégicos para o ano de 2013, são apenas duas das imagens que foram recolhidas no âmbito da janela-ecrã e que sublinham o que acabou de se afirmar.

A administração local tem tido um papel importantíssimo no desenvolvimento cultural observado, nomeadamente nos investimentos efetuados, no entanto, em 2013 ainda eram patentes as enormes dificuldades que os municípios tinham em articular a sua ação com a ação de outros municípios. A construção de infraestruturas culturais, por um lado, e o défice de trabalho em rede entre estruturas similares, por outro, revelam perfeitamente as duas faces de uma mesma moeda que urge cambiar.

Não obstante a existência de exemplos positivos do contributo da sociedade civil na produção de políticas culturais, de que a FCG é apenas um exemplo paradigmático, também é inegável que em 2013 ainda se observava uma enorme falta de proatividade por parte de muitas instituições e agentes culturais portugueses, de que o fraco grau de internacionalização era apenas um sintoma.

Assinale-se ainda que a falta de rigor na designação de um conjunto muito significativo de centros de arte e museus que, em Portugal no início da 2ª década do século XXI, se dedicavam às artes moderna e contemporânea, pode representar simbolicamente os problemas transversais às políticas culturais que têm sido emanadas dos setores público e privado.

Para além de um conjunto de imagens simbólicas, as evidências encontradas ao longo da rotação da janela-ecrã permitiram dar resposta à pergunta que foi formulada no início do processo de produção e realização, mas também às perguntas específicas que foram sendo formuladas ao longo do processo de recolha de imagens, e serviram para reforçar que em 2013 ainda havia um longo caminho a percorrer até Portugal ver implementada uma política cultural coerente, consistente e consequente.

A aposta na descentralização cultural, que foi um dos motivos que concorreu para que em 1979 fosse criada a comissão organizadora do MNAMP e que esteve na génese da criação da FS, continuava na ordem do dia em 2013 pois, não obstante o país ter sido dotado de um conjunto de infraestruturas espalhadas um pouco por todo o território nacional, a verdade é que muitos dos espaços culturais que foram sendo inaugurados não foram dotados de recursos – humanos, técnicos e financeiros – minimamente adequados para cumprirem a sua missão descentralizadora, nem sequer para estarem continuamente ao serviço das populações que justificaram a sua criação.

A publicação no ano de 1986 de um decreto-lei que previa, pela 1ª vez, benefícios fiscais às pessoas singulares e coletivas que apoiassem financeiramente a criação, a ação e a difusão cultural, criou o enquadramento legal que facilitou a angariação, junto do setor privado, das verbas necessárias para que a FS fosse instituída em 1989, mas não concorreu para que, em 2013, se pudesse afirmar que o mecenato cultural era uma prática ancorada na sociedade civil portuguesa. Os dados sobre as práticas mecenáticas em Portugal permitiam concluir que os organismos tutelados pela administração pública e os grandes eventos culturais eram os principais beneficiários desta prática muito pouco filantrópica.

O reconhecimento que algumas autarquias têm do papel que a FS pode ter na capacitação dos seus técnicos municipais, nomeadamente na área dos serviços educativos, e na implementação de estratégias nos seus territórios, nomeadamente nas áreas da arte contemporânea e das indústrias criativas, é indiscutível. No entanto, o desfecho de projetos como a Art@Biblio e a InSerralves podem, em certa medida, ser sinais para questionar a pertinência e a consequência de algumas das opções da FS e o real contributo da instituição para a qualificação das políticas culturais.

Com o sublinhado que as três últimas imagens convocadas permite efetuar, julga-se que está nítido que a FS, enquanto entidade emissora e recetora de políticas culturais, influenciou e foi influenciada pelas políticas públicas emanadas da administração central e da administração local da sua área de influência, mas também se julga perceptível que tal só se observou em aspetos muito específicos e que tal não se revelou substantivo para a implementação de uma política cultural em Portugal.

É evidente que a missão da FS não passa pela definição e execução de uma política cultural nacional, mas uma instituição cultural que é considerada como um caso ímpar de sucesso na relação entre o setor público e o setor privado não se pode demitir da sua função e deve contribuir proativamente para a implementação de uma rede de políticas culturais públicas e privadas em território nacional.

Com este enquadramento, resta a esperança que a aposta que a UE vai, aparentemente, efetuar no setor cultural e criativo durante o período de 2014 a 2020, seja uma oportunidade para que todos preparem e se preparem convenientemente para a mudança de paradigma inevitável que tem que se observar nas políticas culturais portuguesas.

Urge implementar em Portugal uma política cultural, enquadrada internacionalmente, que seja fruto de uma rede de políticas culturais públicas e privadas que, articuladamente, desenvolva um conjunto de medidas setoriais para, pelo menos, se começar a cumprir os direitos constitucionalmente estabelecidos.

Se a janela-ecrã cumprir a sua função, muitos serão os que, olhando para a maçã na encruzilhada, vão afirmar que não sabem por onde vão, mas que sabem que não vão por ali e, por isso, vão ficar pensativos.

CRÉDITOS

- AA.VV (2009). *Dicionário da Língua Portuguesa – 2009*. Porto: Porto Editora.
- AA.VV (2001a). *Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Academia das Ciências de Lisboa/ Editorial Verbo.
- AA.VV (2001b). *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, nº 1. Disponível em http://www.oac.pt/pdfs/boletim_RPM_1.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- AA.VV (1983). A Leitura Pública em Portugal – Manifesto. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, nº 1, (11-14). Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- ADORNO, Theodor Ludwig Wiesengrund- (2004 [1968]). *Lições de Sociologia*. Lisboa: Edições 70.
- ADORNO, Theodor Ludwig Wiesengrund- & HORKHEIMER, Max (1947). *Dialética do Esclarecimento – Fragmentos Filosóficos*. Disponível em http://www.nre.seed.pr.gov.br/umarama/arquivos/File/educ_esp/fil_dialetica_esclarec.pdf. Documento consultado a 5 de abril de 2013.
- AGAMBEN, Giorgio (2008). Arte, Inoperatividade, Política. In R. M. Cardoso (coord.), *Política*, (35-45). Porto: Fundação de Serralves.
- Agência Lusa (2011a, Maio 15). Eleições: Passos Coelho quer cultura na dependência direta do primeiro-ministro. *Visão*. Disponível em <http://visao.sapo.pt/eleicoes-passos-coelho-quer-cultura-na-dependencia-direta-do-primeiro-ministro=f602849>. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- Agência Lusa (2011b, Maio 16). Extinção do ministério da Cultura é "certidão de óbito" de um sector "morto". *Económico*. Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/extincao-do-ministerio-da-cultura-e-certidao-de-obito-de-um-sector-morto_118168.html. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- Agência Lusa (2011c, Junho 18). Canavilhas lamenta extinção do Ministério da Cultura mas reconhece mérito a Francisco José Viegas. *Diário de Notícias, Portugal*. Disponível em http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1882279. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas (2013). *Relatório e Contas 2012*. Disponível em <http://www.addict.pt/fotos/editor2/addictrelatoriodegestao2012.pdf>. Documento consultado a 22 de maio de 2013.
- Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas (2009). *Estratégia de Eficiência Colectiva Para o Desenvolvimento do Cluster de Indústrias Criativas*. Disponível em http://addict.pt/fotos/editor2/eec_planoaprovadoabril2009.pdf. Documento consultado a 22 de maio de 2013.
- Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas (2008). *Documento Complementar Elaborado nos termos do Artº 64 nº 2 do código do notariado – Estatutos da “Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas”*. Disponível em http://www.serralves.pt/fotos/editor2/PDFs/ESTATUTOS_ADDICT_18_11_08.pdf/. Documento consultado a 5 de abril de 2012.

- Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galicia-Norte de Portugal (2011). *Estudo das indústrias culturais e criativas em Galicia e o Norte de Portugal*. Disponível em http://www.addict.pt/fotos/editor2/estudo_icc.pdf. Documento consultado a 22 de maio de 2013.
- ALBARELLO, Luc, DIGNEFFE, Françoise, HIERNAUX, Jean-Pierre, MAROY, Christian, RUQUOY, Danielle & SAINT-GEORGES, Pierre de (1997 [1995]). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ALMEIDA, Bernardo Pinto de (1998). Os Anos Sessenta ou o princípio do fim do processo da modernidade. In F. Pernes (org.) (1999), *Panorama Arte Portuguesa no século XX*, (213-248). Porto: Edições Afrontamento/Fundação de Serralves.
- ALMEIDA, João Ferreira de & PINTO, José Madureira (1986). Da Teoria à Investigação Empírica. In A. S. Silva & J. M. Pinto (org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, (55-78). Porto: Edições Afrontamento.
- ALMEIDA, João Ferreira de & PINTO, José Madureira (1982 [1976]). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- ALVAREZ, Luciano, SALEMA, Isabel & CANELAS, Lucinda (2012, Outubro 25). Governo com três novos secretários de Estado. *Público, Portugal*. Disponível em <http://www.publico.pt/Pol%C3%ADtica/governo-com-tres-novos-secretarios-de-estado-1568843/>. Documento consultado a 30 de outubro de 2012.
- ALVES, Cristina Isabel Martins de Oliveira (2007). *Concepções da educação em museus nas políticas culturais. Portugal 1974-2004*. Tese de mestrado não publicada, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Portugal. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14742/2/tesemestconcepcoesdaeducacao000075243.pdf>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- AMIEL, Vincent (2008). A Poética da Montagem. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (35-46). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- ANDRADE, Sérgio (2009). *Serralves 20 anos e outras histórias*. Porto: Fundação de Serralves.
- ANDRADE, Sérgio (1993, Outubro 30). Dúvidas e expectativas. *Público*, (28). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- ANDRESEN, Sophia de Mello Breyner (2004a [1997]). *O Búzio de Cós e outros poemas*. Lisboa: Editorial Caminho.
- ANDRESEN, Sophia de Mello Breyner (2004b [1977]). *O Nome das Coisas*. Lisboa: Editorial Caminho.
- ANDRESEN, Sophia de Mello Breyner (2003 [1962]). *Livro Sexto*. Lisboa: Editorial Caminho.
- ANDRESEN, Sophia de Mello Breyner (1986). Sophia de Mello Breyner Andresen fala a Eduardo Pardo Coelho. *ICALP – Revista*, n.º 6, Agosto/Dezembro, (60-77). Lisboa: Instituto de Cultura e Língua Portuguesa.
- ANDRESEN, Teresa, ALMEIDA, João & AGUIAR, Maria João (coord.) (2011). *Actas das Conferências do Parque de Serralves – Volume I 2002-2005*. Porto: Fundação de Serralves.
- ANDRESEN-LEITÃO, Nicolau (2004). O convidado inesperado: Portugal e a fundação da EFTA, 1956-1960. *Análise Social*, volume XXXIX (171), (285-312). Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aso/n171/n171a02.pdf>. Documento consultado a 20 de março de 2012.

- ANICO, Marta (2009). Políticas da cultura em Portugal e Espanha. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, volume 7, nº 1, (57-71). Disponível em http://www.pasosonline.org/Publicados/7109/PS0109_5.pdf. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- Ano Europeu do Voluntariado 2011 (s.d.). *Programa Nacional*. Disponível em http://imgs.sapo.pt/aev2011/content/files/Programa_Nacional.pdf. Documento consultado a 8 de maio de 2012.
- ARASSE, Daniel (2004). *Histoires de peniturs*. França: Éditions Denoël.
- Art@Biblio Rede de Bibliotecas (2010). *Memória Descritiva*. Documento de trabalho disponibilizado pela Art@Biblio Rede de Bibliotecas.
- Artemrede Teatros Associados (2012). *Apresentação de Propostas: Programação 2013*. Disponível em <http://www.artemrede.pt/newsletter/64.html/>. Documento consultado a 12 de outubro de 2012.
- Artemrede Teatros Associados (2009). *Plano Estratégico 2008-2015*. Santarém: Artemrede Teatros Associados.
- Artemrede Teatros Associados (2005). *Estatutos*. Disponível em <http://www.artemrede.pt/images/Estatutos.pdf/>. Documento consultado a 27 de março de 2010.
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (s.d.). *Estatutos de la Asociacion Internacional de Ciudades Educadoras*. Disponível em <http://www.bcn.es/edcities/aice/adjunts/EstatutosES.pdf>. Documento consultado a 5 de abril de 2012.
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (2004). *Carta de Ciudades Educadoras*. Disponível em <http://www.bcn.es/edcities/aice/adjunts/Carta%20Ciudades%20Educadoras%20%202004.pdf/>. Documento consultado a 5 de abril de 2012.
- Assembleia Municipal de Bragança (2007, Fevereiro 26). *Acta da Primeira Sessão Ordinária da Assembleia Municipal de Bragança*. Disponível em http://www.cm-braganca.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=38298. Documento consultado a 11 de janeiro de 2013.
- Assembleia Municipal de Viseu (2009). *Acta da Primeira Sessão Ordinária da Assembleia Municipal de Viseu realizada no dia dezasseis de fevereiro de dois mil e nove*. Disponível em <http://www.cm-viseu.pt/doc/actasassembleia/2009/S016022009.pdf>. Documento consultado a 5 de janeiro de 2013.
- Associação Cultural e Recreativa de Tondela (s.d.). *COMUM: Apresentação Espaços Desenvolvimento*. Documento de trabalho disponibilizado pela Associação Cultural e Recreativa de Tondela.
- Associação Nacional de Municípios Portugueses (2010). *Projecto de Lei nº 287/XI que cria a Rede de Teatros e Cine-Teatros portugueses: parecer da ANMP*. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=61485230634446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a544556484c304e50545338784d304e4655304d765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e68627938314e6a426b4d7a45795a5330334e4451784c5451335a445174595459345a4330305a4749324e7a52695a444e685a5459756347526d&fich=560d312e-7441-47d4-a68d-4db674bd3ae6.pdf&Inline=true/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.

- Associação Portuguesa de Realizadores (2012, Dezembro 5). Cinema Português Bloqueado. *Associação Portuguesa de Realizadores: Políticas Culturais - Manifestos - Comunicados - Lei do Cinema - etc.* Disponível em <http://apr-realizadores-portugal.blogspot.pt/2012/12/cinema-portugues-bloqueado.html>. Documento consultado a 6 de dezembro de 2012.
- AUMONT, Jaques e MARIE, Michel (2009 [2008]). *Dicionário teórico e crítico do cinema*. Lisboa: Texto & Grafia
- Banco de Portugal (2012). Projeções para a Economia Portuguesa: 2012-2013. *Boletim Económico do Banco de Portugal*, Outono 2012, (71-78). Disponível em http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf/. Documento consultado a 23 de novembro de 2012.
- BAPTISTA, Maria Manuel (2009). O quê e o como da investigação em Estudos Culturais. In M. M. Baptista (ed.), *Cultura: Metodologias e Investigação*, (17-28). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- BARBEDO, Francisco (coord.) (2011). *Rede Portuguesa de Arquivos: novembro de 2009 / abril de 2011: Balanço da atividade desenvolvida*. Disponível em http://dgarq.gov.pt/files/2011/05/Relat%C3%B3rio_RPA1.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- BARBEDO, Francisco (coord.) (2008a). *Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão. Módulo 1: Modelo Conceptual*. Disponível em http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa_mc.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- BARBEDO, Francisco (coord) (2008b). *Rede Portuguesa de Arquivos (RPA): fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão. Módulo 2: modelo lógico*. Disponível em http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/rpa_mc.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- BARDIN, Laurence (2007 [1977]). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARKER, Anthony (2009). Research topics and methodologies in film studies. In M. M. Baptista (ed.), *Cultura: Metodologias e Investigação*, (91-105). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- BARRETO, António (2007a). A Fundação Gulbenkian e a Sociedade Portuguesa. In A. Barreto (coord.), *Fundação Calouste Gulbenkian. Cinquenta Anos 1956-2006*, Volume 1, (15-67). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- BARRETO, António (coord.) (2007b). *Fundação Calouste Gulbenkian. Cinquenta Anos 1956-2006, Volume 2*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- BARRETO, António (2003). *Tempo de Incerteza*. Lisboa: Relógio D'Água.
- BARRETO, António (1997). *Tempo de Mudança*. Lisboa: Relógio D'Água.
- BARROSO, José Manuel (1994, Maio 25). A nova guerra de Santana Lopes contra a Fundação de Serralves: Volte o bom senso. *Diário de Notícias*, (29). Lisboa: Diário de Notícias.
- BARROSO, Ricardo Paz (2012, Março 6). James Curran. O jornalismo ficou muito pior com a chegada da internet. *Jornal I*. Disponível em <http://www.ionline.pt/mundo/james-curran-jornalismo-ficou-muito-pior-chegada-da-internet/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- BARTHES, Roland (2009 [1980]). *A Câmara Clara*. Lisboa: Edições 70.
- BAUMAN, Zygmund (2013). O que é “central” na Europa central?. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, volume I (1.º), (50-66). Disponível em <http://estudosculturais.com/revistalusofona/index.php/rlec/article/view/7/32>. Documento consultado a 10 de julho de 2013.
- BELL, Judith (2008 [1993]). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

- Bloco de Esquerda (2011). *Compromisso Eleitoral. Bloco de Esquerda 2011*. Disponível em http://www.esquerda.net/sites/default/files/compromisso_eleitoral_0.pdf. Documento consultado a 30 de março de 2012.
- Bloco de Esquerda (2009). *Programa para um Governo que responda à urgência da crise social. A Política Socialista para Portugal*. Disponível em <http://www.bloco.org/media/programabe.pdf>. Documento consultado a 30 de março de 2012.
- BOGDAN, Robert & BIKLEN, Sari (1994 [1991]). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- BOURDIEU, Pierre (2011 [1989]). *O Poder Simbólico*. Lisboa: Edições 70.
- BOURDIEU, Pierre (2010 [1979]). *A Distinção. Uma Crítica Social da Faculdade do Juízo*. Lisboa: Edições 70.
- BRAGA, Isabel & SEPÚLVEDA, Trocato (1993, Outubro 24). Santana Lopes, secretário de Estado da Cultura, em entrevista ao Público: “Sou um homem imprevisível”. *Público*, (36-37). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- BRAZÃO, Inês, DOMINGOS, Nuno & SANTOS, Tiago (2004). *Leitores de Bibliotecas Públicas: inquérito à rede de leitura pública na Região de Lisboa*. Lisboa: Edições Colibri.
- BRITO, Carlos Melo (coord.) (2013). *Estudo de Públicos da Fundação de Serralves no âmbito do Projeto Improvisações/Colaborações*. Porto: Fundação de Serralves.
- BROWN, Alison & KRISTIANSEN, Annali (2009). *Urban Polices and the right to the city*. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001780/178090e.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- CALHAU, Fernando (2001). Sem rede. Uma conversa com Fernando Calhau Em quatro noites de Fevereiro de 2001. In D. Sardo (ed.), *Work in Progress Fernando Calhau*, (49-237). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CAMACHO, Clara Frayão (2002). A rede portuguesa de museus e os museus com colecções de arqueologia – parâmetros de sustentabilidade. *Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património Porto 2008-2009* | Série, Volume VII-VIII, (107-114). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- CAMACHO, Clara Frayão (2001). Editorial. *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, nº 01, (1-2). Disponível em http://www.oac.pt/pdfs/boletim_RPM_1.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Câmara Municipal de Viana do Castelo (2009). *Acta da Reunião Ordinária da Câmara Municipal de Viana do Castelo Realizado no dia 2 de Dezembro de 2009*. Disponível em <http://cm-viana-castelo.pt/pt/atas-da-camara/filter/2009>. Documento consultado a 2 de janeiro de 2012.
- Câmara Municipal do Porto (2006). *Acta da 26.ª Reunião Pública da Câmara Municipal do Porto realizada em 25 de Junho de 2006, às 10 horas*. Disponível em http://www.cm-porto.pt/users/0/61/Actadareuniode20060725_5371f47861e5d3f744e3216afcc485a2.pdf. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- CAMPOS, Nuno Antas de & SOBRINHO, António (2005). *50 Anos de Europa – Os grandes textos da construção europeia*. Lisboa: Gabinete em Portugal do Parlamento Europeu.
- CANAVILHAS, Gabriela (2010, Abril 10). “Se não tivesse subido aos palcos, a política era mais difícil”. *Expresso, Única*, (38-46). Lisboa: Impresa Publishing S.A.

- CANOTILHO, José Gomes & MOREIRA, Vital (2007). *Constituição da República Portuguesa Anotada Artigos 1.º a 107.º*. Coimbra: Coimbra Editora.
- CARDOSO, Rui Mota (coord.) (2008). *Política*. Porto: Fundação de Serralves.
- CARMO, Renato Miguel do (2006, Dezembro 7). Cidade e Globalização. *Le Monde Diplomatique, Edição Portuguesa*. Disponível em <http://pt.mondediplo.com/spip.php?article234/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- CARMO, Renato Miguel do, MELO, Daniel & BLANES, Ruy Llera (2008). Para Assentar de vez a Globalização (ou uma pequena nota fina). In R. M. Carmo, D. Melo & R. L. Blanes (coord.), *A Globalização no Divã*, (335-342). Lisboa: Tinta da China.
- CARNEIRO, Luís, SOARES, António Lucas, PATRÍCIO, Rui, ALVES, Adília, MADUREIRA, Ricardo & SOUSA, Jorge Pinto de (2007). *Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal*. Disponível em <http://www.redescolaborativas.org/redes-colaborativas/o-projecto-rced/RCED%20-%20relatorio%20publico%20-%20v1.4.pdf/view/>. Documento consultado a 5 de abril de 2012.
- CARRILHO, Manuel Maria (2013). O Ministério da Cultura: Um balanço... e perspetivas depois do seu fim. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, volume I (1.º), (161-177). Disponível em <http://estudosculturais.com/revistalusofona/index.php/rlec/article/view/13/39>. Documento consultado a 10 de julho de 2013.
- CARRILHO, Manuel Maria (2012). *Pensar o Mundo (Obras 1982-2012) Volume II*. Coimbra: Grácio Editores.
- CARRILHO, Manuel Maria (2010, Fevereiro 24). A bússola da Cultura [Entrevista por Maria Leonor Nunes]. *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, (12-14). Lisboa: Abril/Controljornal/Edipresse.
- CARRILHO, Tiago (2008). Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Análise Social*, volume XLIII (1.º), (81-107). Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218640394P7hUA1qo9Ns32NK9.pdf/>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- CARVALHO, Alba Maria Pinho de (2009). O exercício do ofício da pesquisa e o desafio da construção metodológica. In M. M. Baptista (ed.), *Cultura: Metodologias e Investigação*, (117-136). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- CASACA, Paulo (2004). *O Princípio da Europa*. Lisboa: Sodilivros.
- Casa de Serralves (1989). *The Arts for Television*. Porto: Casa de Serralves.
- Casa de Serralves (1987a). *Obras doadas e cedidas para o futuro Museu Nacional de Arte Moderna*. Porto: Casa de Serralves.
- Casa de Serralves (1987b). *Exposição Nacional de Arte Moderna: Prémio Amadeo de Souza-Cardoso*. Porto: Casa de Serralves.
- Casa de Serralves (1987c). *9 Artistas Franceses '87*. Porto: Casa de Serralves.
- CASQUEIRA, Natália Maria Azevedo (2007). *Políticas Culturais, Turismo e Desenvolvimento Local na Área Metropolitana do Porto*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Portugal. Disponível em <http://ler.letras.up.pt/site/default.aspx?qry=id06id1203&sum=sim>. Documento consultado a 20 de março de 2012.

- CASQUEIRA, Natália Maria Azevedo (2003). Políticas culturais à escala metropolitana: notas de uma pesquisa sobre a Área metropolitana do Porto. *Sociologia*, nº 13, (201-210). Porto: Faculdade de letras da Universidade do Porto.
- CASTELLS, Manuel (2005 [1996]). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, Manuel (2003a [1997]). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, Manuel (2003b [1998]). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Fim do Milénio*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTRO, Rui Vieira de (coord.) (2013). *Impactos Económicos e Sociais. Relatório Executivo. Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura*. Braga: Universidade do Minho.
- CAVACO, Victor (coord.) (2001). *Estudo de Públicos – Relatório Final*. Documento digital acessível na Fundação de Serralves.
- CECILIA, Carlos Garcia Santa (1986, Maio 22). La Fundación para el Apoyo a la Cultura inicia sus actividades. *El País Archivo* Disponível em http://elpais.com/diario/1986/05/22/cultura/517096816_850215.html. Documento consultado a 30 de janeiro de 2012
- CELAN, Paul (1996 [1971]). *Arte Poética: O Meridiano e outros textos*. Lisboa: Livros Cotovia.
- CENTENO, Maria João Anastácio (2010). *As Organizações Culturais e o Espaço Público – A Experiência da rede Nacional de Teatros e Cineteatros*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Disponível em <http://run.unl.pt/bitstream/10362/5078/1/mariajoaocenteno.pdf/>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (2010). Ciclo Documente-se! 2010. *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia Instituto Universitário de Lisboa*. Disponível em http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=201&fileName=Programa_Completo_Documente_se.pdf. Documento consultado a 15 de maio de 2013.
- Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (2009). Ciclo Documente-se! 2009. *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia Instituto Universitário de Lisboa*. Disponível em http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=71&fileName=Documento_se_2009.pdf. Documento consultado a 15 de maio de 2013.
- Centro Democrático Social-Partido Popular (2011). *Este é o momento. Manifesto eleitoral 2011. Por ti. Por todos. Portugal*. Disponível em <http://www.cdsleiria.org/artigos/media/docs/307.pdf>. Documento consultado a 15 de maio de 2013.
- CHABROL, Claude (2005 [2003]). *Como fazer um filme*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CHARTIER, Roger (2011 [1989]). Pessoas com História, Pessoas sem História. In P. Bourdieu, *O Poder Simbólico*. Lisboa: Edições 70.
- CHAUMIER, Jacques (1979 [1971]). *Les Techniques Documentaires*. Paris: Presses Universitaires de France
- COELHO, Eduardo Prado Coelho (1999, Junho 24). O reencontro. *Público*, (48). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- COELHO, Teixeira (2005). Por uma política cultural intergeracional. *Cooperación Cultural Euroamericana*, (121-130). Madrid: Organização de Estados Iberoamericanos.

- Comissão de Coordenação da Região do Norte (ed.) (2002). *Relatório Final PRONORTE*. Disponível em http://www.qca.pt/n_qca/pdf/pronorte.pdf. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2006). *Norte 2015: Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão Estratégica*. Disponível em <http://www.ccdr-n.pt/pt/regiao-do-norte/norte-2015/diagnostico-prospectivo/>. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- Comissão de Ética, Sociedade e Cultura da Assembleia da República (2010). *Parecer relativo ao Projecto de Lei n.º 287/X/1.ªSL (BE) – “Cria Rede de Teatros e Cine-Teatros Portugueses*. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a544556484c304e50545338784d304e4655304d765247396a6457316c626e527663306c7561574e7059585270646d46446232317063334e68627939684d6a5533596d49334d79307a596d4d794c54526859546774596a55315a6930355a546730596a646a5a5752684d5441756347526d&fich=a257bb73-3bc2-4aa8-b55f-9e84b7ceda10.pdf&inline=true/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Comissão de Gestão do QCA III (ed.) (2004). *Quadro Comunitário de Apoio III Portugal 2000 – 2006. Revisão Intercalar 2004*. Disponível em http://www.qca.pt/publicacoes/download/QCA_revisao.pdf. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- Comissão Europeia (2011). *Alargamento da UE – Estratégia para 2011-2012*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (2007). *Factos e números essenciais sobre a Europa e os europeus*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna (1986). *[Parecer da Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna]*. Documento fotocopiado, acessível no Museu Nacional Soares dos Reis, disponível em L. C. S. R. A. Oliveira (2007). *Os Antecedentes do Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, volume 2, anexo IV, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna (1980). *1.º Relatório das Actividades da Comissão Organizadora do Museu Nacional de Arte Moderna*. Documento fotocopiado, acessível no Museu Nacional Soares dos Reis, disponível em L. C. S. R. A. Oliveira (2007). *Os Antecedentes do Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, volume 2, anexo IV, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- Comissão para uma Cultura Dinâmica (1974). *Proposta para um Centro de Arte Contemporânea*. Documento fotocopiado, acessível no Museu Nacional Soares dos Reis, disponível em L. C. S. R. A. Oliveira (2007). *Os Antecedentes do Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, volume 2, anexo IV, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- Comunidades Europeias (2009). *European Capitals of Culture: the road to success - From 1985 to 2010*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- CONDE, Idalina (s.d.). *O(s) Público(s) da Fundação de Serralves: Síntese dos resultados do inquérito*. Documento fotocopiado, acessível na Fundação de Serralves.

- Conselho Superior de Arquivos (1999). *Para a Conceção e Planeamento da Rede Nacional de Arquivos*. Disponível em http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/csa_03.pdf/. Documento consultado a 20 de maio de 2012.
- CORDEIRO, Ana Dias (2012). *Ano de Portugal no Brasil leva cultura, ciência e empresas ao outro lado do Atlântico*. Disponível em <http://www.publico.pt/Cultura/ano-de-portugal-no-brasil-leva-cultura-ciencia-e-empresas-ao-outro-lado-do-atlantico-1554893?all=1/>. Documento consultado a 30 de outubro de 2012.
- CORTÊS, José Manuel (2012, Maio 4). *Intervenção na Sessão Inaugural do 13º Encontro da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas*. Disponível em http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBP_Com_JoseManuelCortes.pdf/. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- CORVACHO, Nuno (1994, Julho 20). Santana Lopes de visita ao Porto: SEC e Serralves celebram a paz. *Público*, (29). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- COSTA, António Firmino da (2009 [1992]). *Sociologia*. Lisboa: Quimera Editores.
- COSTA, António Firmino da (1997). Políticas Culturais: conceitos e perspectivas. *Boletim OBS*, nº2, (10-14). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- COSTA, António Firmino da (1986). A Pesquisa de Terreno em Sociologia. In A. S. Silva & J. M. Pinto (org.). *Metodologia das Ciências Sociais*, (129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- COSTA, José da Silva (2013). *Impacto Económico da Fundação de Serralves – Relatório Final*. Porto: Fundação de Serralves.
- COSTA, Miguel Horta e (2012). Mensagem do Comissário Geral. *Ano de Portugal no Brasil*. Disponível em <http://anodeportugalnobrasil.pt/o-ano/mensagem-do-comissario-geral/>. Documento consultado a 18 de setembro de 2012.
- COSTA, Ricardo (1982). O olhar antes do cinema. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/costa-ricardo-olhar-antes-cinema.pdf>. Documento consultado a 20 de dezembro de 2012.
- COSTA, Teresa (2012). Norte concentra ninhos de indústrias criativas. *Dinheiro Vivo*. Disponível em <http://www.dinheirovivo.pt/Mercados/Artigo/CIECO040367.html?page=0>. Documento consultado a 15 de maio de 2013.
- CRISTÓVÃO, Artur (coord.) (2006). *Uma rede para o futuro? Estudo de avaliação da COMUM – Rede Cultural*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro DESG/CETRAD.
- CultIdeias (2012). *Ficha de Candidatura 2013*. Disponível em <http://www.cultrede.com/uploads/CultRede-2013-Ficha-de-Candidatura.doc/>. Documento consultado a 1 de junho de 2012.
- CultIdeias (2011). *Cultrede: Programa 2012*. Disponível em <http://www.cultrede.com/catalogo.php/>. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- CUNHA, Maria Margarida Santos de Oliveira e (2007). *A Educação pela Arte na Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- CUNHA, Paulo Pitta e (1993). *Integração Europeia*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- CUNHA, Vítor (1993, Julho 9). Cultura Troca. Museu prá cadeia. *O Independente*, (52). Lisboa: O Independente.

- CRUZ, Luís Braga da (2011). *Política Ambiental*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/politicaambientalserralves.pdf>. Documento consultado a 14 de abril de 2013.
- DANTAS, Vera (2007). *A Dimensão Cultural do Projecto Europeu: Da Europa das Culturas aos Pilares de uma Política Cultural Europeia*. Lisboa : Ministério dos Negócios Estrangeiros.
- DE KETELE, Jean-Marie & ROEGIERS, Xavier (1999 [1993]). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- DELEUZE, Gilles (2009 [1983]). *A Imagem-Movimento: Cinema 1*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- DESHAIES, Bruno (1997 [1992]). *Metodologia de Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Diário da República I Série N°186 (2012). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 79-A/2012 de 25 de setembro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°173 (2012). *Lei n.º 55/2012 de 6 de setembro – Estabelece os princípios de ação do Estado no quadro do fomento, desenvolvimento e proteção da arte do cinema e das atividades cinematográficas e audiovisuais*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°131 (2012). *Lei n.º 24/2012 de 9 de julho – Aprova a Lei-Quadro das Fundações e altera o Código Civil, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47 344, de 25 de novembro de 1966*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°2 (2012). *Lei n.º 1/2012 de 3 de janeiro – Determina a realização de um censo e a aplicação de medidas preventivas a todas as fundações, nacionais ou estrangeiras, que prossigam os seus fins em território nacional, com vista a proceder a uma avaliação do respetivo custo/benefício e viabilidade financeira e decidir sobre a sua manutenção ou extinção*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°208 (2006). *Decreto-Lei n.º 215/2006 de 27 de Outubro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°200 (1990). *Decreto-Lei n.º 262/90*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°171 (1989). *Decreto-Lei n.º 240-A/89*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°197 (1986). *Decreto-Lei n.º 258/86 de 28 de Agosto*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°99 (1986). *Lei n.º 9/86 de 30 de Abril Orçamento do Estado para 1986*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°86 (1976). *Decreto de aprovação da Constituição de 10 de Abril*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°150 (1956). *Decreto-Lei n.º 40690*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°116 (1936). *Decreto-Lei n.º 26611*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série N°13 (1929). *Decreto n.º 16381*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°155 (2005). *Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto Sétima Revisão Constitucional*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

- Diário da República I Série-A N°74 (2005). *Decreto-Lei n° 79/2005 de 15 de Abril*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°195 (2004). *Lei n° 47/2004 de 19 de Agosto – Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°194 (2004). *Lei n° 44/2004 de 18 de Agosto Lei de Arte Cinematográfica e do Audiovisual*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°102 (2002). *Decreto-Lei n° 120/2002 de 3 de Maio*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°217 (2001). *Decreto-Lei n° 247/2001 de 8 de Setembro – Estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°209 (2001). *Lei n° 107/2001 de 18 de Setembro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°63 (1999). *Decreto-Lei n° 74/99 de 16 de Março*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°106 (1996). *Decreto-Lei n° 42/96 de 7 de Maio*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°245 (1994). *Decreto-Lei n° 256/94 de 22 de Outubro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°19 (1993). *Decreto-Lei n° 17/93 de 23 de Janeiro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-A N°279 (1991). *Decreto-Lei n° 451/91 de 4 de Dezembro*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-B N°56 (1996). *Decreto n° 2/96 de 6 de Março*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República I Série-B N°194 (1994). *Despacho Normativo n° 613/94*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°85 (2012). *Aviso n.º 6073-A/2012*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°25 (1996). *Despacho Conjunto N°43 /ME/MC/95*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°3 (1988). *Despacho Conjunto [Secretarias de Estado da Cultura e dos Assuntos Fiscais]*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°12 (1987). *Despacho n° 147/86*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°251 (1986). *Conselho de Ministros – Resolução*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°77 (1986). *Despacho n° 23/86*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Diário da República II Série N°293 (1985). *Despacho n° 150/85*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

- Diário da República II Série N°269 (1979). *Ministério da Cultura e da Ciência, Secretaria de Estado da Cultura, Gabinete do Secretário de Estado, Despacho*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- DIONÍSIO, Eduarda (1994). As práticas culturais. In A. Reis (coord.), *Portugal Vinte Anos de Democracia*, (443-489). Lisboa: Círculo de Leitores.
- DIONÍSIO, Eduarda (1993). *Títulos, Acções, Obrigações – (A Cultura em Portugal, 1974-1994)*. Lisboa: Edições Salamandra.
- Direcção Geral do Desenvolvimento Regional. (2003). *Relatório Final 1994-1999: Programa Operacional Modernizar o Tecido Económico*. Disponível em http://www.qca.pt/n_qca/pdf/POMTE_final.pdf. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas (2011). *Questionário de Recolha de dados estatísticos 2010*. Disponível em http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Estatistica/Documents/Questionario_2010.pdf. Documento consultado a 30 de janeiro de 2012.
- DUCHAMP, Marcel (1990 [1967]). *Engenheiro do tempo perdido: entrevistas com Pierre Cabanne*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Empresa Geral do Fomento S.A. (s.d.). *EGF Tratar Para Valorizar*. Disponível em <http://www.egf.pt/>. Documento consultado a 15 de setembro de 2012.
- Encontros AlCultur (2010). *Reunião Internacional de Redes de Dança*. Disponível em <http://www.alcultur.org/>. Documento consultado a 1 de maio de 2012.
- Eosa Consultores (s.d.). *Mapeamento do Sector Cultural e Criativo no Norte de Portugal*. Disponível em <http://www.addict.pt/fotos/editor2/mapeamento.pdf>. Documento consultado a 15 de junho de 2013.
- ESCOSTEGUY, Ana Carolina (2001). Os Estudos Culturais. *Cartografia website de estudos culturais*. Disponível em http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos_culturais_ana.pdf/. Documento consultado a 28 de fevereiro de 2011.
- ESPADA, João Carlos (coord.) (1998). *O Desafio Europeu – Passado, Presente e Futuro*. Cascais/Porto: Principia/ Fundação de Serralves.
- Expresso (2008, Fevereiro 26). Artemrede: 41.000 espectadores nos últimos três anos. *Expresso*. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/artemrede-41000-espectadores-nos-ultimos-tres-anos=f251843/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Expresso (1987, Maio 30). Teresa Gouveia procura mecenas para muses. *Expresso*, (9). Lisboa: Sociedade Jornalística e Editorial, S.A.
- Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2008). *Histórias Gemelas versão_03_Porto*. Disponível em http://www.letras.up.pt/ds/uploads/files/Historias_Gemelas.pdf. Documento consultado a 1 de abril de 2013.
- FALCÃO, António José de Pina (2006). *Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: actualizar para responder a novos desafios*. Disponível em <http://www.apbad.pt/Downloads/Comemoracao20anosRNBp.pdf/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- FARIA, Óscar (coord.) (2004). *1999 Serralves 2004*. Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.

- Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (2008). *IFLA Statutes*. Disponível em <http://www.ifla.org/files/assets/hq/ifla-statutes-en.pdf/>. Documento consultado a 6 de dezembro de 2012.
- FERIN, Isabel (2002). *Comunicação e culturas do quotidiano*. Lisboa: Quimera.
- FERNANDES, António José (2010). *Introdução à Ciência Política – Teorias, Métodos e Temáticas*. Porto: Porto Editora.
- FERNANDES, António Teixeira (2003). Dinâmicas urbanas e poder político. *Sociologia*, nº 13, (7-18). Porto: Faculdade de letras da Universidade do Porto.
- FERNANDES, João (2012). João Fernandes deseja "novas ambições" para Serralves. *Diário de Notícias, Artes*. Disponível em http://www.dn.pt/inicio/artes/interior.aspx?content_id=2937670&seccao=Artes%20PI%E1sticas&page=1. Documento consultado a 5 de março de 2013.
- FERNANDES, João (coord.) (2011). *Museus de Portugal: Museu de Arte Contemporânea de Serralves*. Vila do Conde: QuidNovi.
- FERNANDES, João (coord.) (2007). Apresentação. In R. Nicolau (ed.), *Antena 2*, (4). Porto: Fundação de Serralves.
- FERNANDES, João (1997). Perspectiva: Alternativa Zero Vinte Anos Depois. In J. Fernandes & M. Ramos (coord.), *Perspectiva: Alternativa Zero*, (15-35). Porto: Fundação de Serralves.
- FERNANDES, João & LOOCK, Ulrich (conc.) (2009). *Serralves 2009 A Coleção*. Porto: Fundação de Serralves.
- FERNANDES, José Manuel (2004). Apresentação. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (6). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- FERNANDES, Maria Augusta (2011, Maio 25). Eu tenho um sonho: Cultura com Ministro sem Ministério. *Elitário Para Todos*. Disponível em <http://elitarioparatodos.blogspot.com/2011/05/eu-tenho-um-sonho-cultura-com-ministro.html>. Documento consultado a 6 de junho de 2011.
- FERNANDES, Miguel Almeida (1983, Junho 10). Um Governo para as presidenciais?. *Expresso*, (2). Lisboa: SOJORNAL.
- FERREIRA, António Fonseca (2011). Artemrede – Da Reabilitação do Património à Promoção e Gestão Cultural. In R. N. Baleiras (coord.), *Casos de Desenvolvimento Regional*, (421-432). Parede: Príncipia Editora.
- FERREIRA, António Mega (1999, Maio 5). A questão é política. *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, (36). Lisboa: Abril/Controljornal/Edipresse.
- FERREIRA, José Dias (1867). *Código Civil Portuguez Anotado – Volume 1*. Lisboa: Imprensa Nacional.
- FERREIRA, José Luís (2009). Não é fácil.... In AA.VV. *Quatro ensaios à boca de cena – para uma política teatral e da programação*, (111-146). Lisboa: Edições Cotovia.
- FERREIRA, José Medeiros (2007). A Instituição. In A. Barreto (coord.), *Fundação Calouste Gulbenkian. Cinquenta Anos 1956-2006*, Volume 1, (69-163). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- FERREIRA, Virginia (1986). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. S. Silva & J. M. Pinto (org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, (165-196). Porto: Edições Afrontamento.

- FIALHO, Joana (2007). *Nazaré: Município sai da Artemrede*. Disponível em <http://www.oesteonline.pt/noticias/noticia.asp?nid=15139/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- FIGUEIREDO, Fernanda Eunice (2004). *Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: 11 DE MARÇO DE 1986 – Uma data a assinalar*. Disponível em <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno12004/Figueiredo.pdf/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- FISCHER, Gustave-Nicolas (1994 [1992]). *A Dinâmica Social: Violência, Poder, Mudança*. Lisboa: Planeta Editora.
- FORTUNA, Carlos (2010). Novos trilhos da cultura: como não falar da cidade?. In M. L. L. Santos & J. P. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (219-236). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- FORTUNA, Carlos (2002). Culturas urbanas e espaços públicos: Sobre as cidades e a emergência de um novo paradigma sociológico. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 63, (123-148). Disponível em http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos_culturais_ana.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- FRANÇA, José Augusto (1997). Alternativa Zero em Seu Tempo. In J. Fernandes & M. Ramos (coord.), *Perspectiva: Alternativa Zero*, (37-45). Porto: Fundação de Serralves.
- FRANÇA, José Augusto (1988). Situação do pós-moderno, moda do pós-modernismo. In J. A. França, *(In)definições de Cultura (1997)*, (38-45). Lisboa: Editorial Presença.
- FRANÇA, José Augusto (1986, Fevereiro 2). O «MNAM». *Diário de Lisboa*, (3). Lisboa: Diário de Lisboa.
- FRANÇA, José Augusto (1985). [*Museu Nacional de Arte Moderna – Documento de trabalho*]. Documento fotocopiado, acessível no Museu Nacional Soares dos Reis, disponível em L. C. S. R. A. Oliveira (2007). *Os Antecedentes do Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, volume 2, anexo IV, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- FRANÇA, José Augusto (1979a, Março 13). Sobre dois anos de arte no Porto. *Diário de Lisboa*, (3). Lisboa: Diário de Lisboa.
- FRANÇA, José Augusto (1979b, Novembro 21). Por um Museu de Arte Moderna (2). *Diário de Lisboa*, (3). Lisboa: Diário de Lisboa.
- FRANÇA, José Augusto (1975, Dezembro). Levantamento da arte do século XX no Porto. *Colóquio Artes*, nº 25, (79). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- FREY, Bruno (1998). Superstar Museums: An Economic Analysis. *Journal of Cultural Economics*, (113–125). Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- FULLAN, Michael (2005). The Meaning of Educational Change: A Quarter of a Century of Learning. In A. Lieberman (ed.), *The Roots of Educational Change*, (202-215). Netherlands: Springer.
- Fundação Calouste Gulbenkian (s.d.). *Testamento de Calouste Sarkis Gulbenkian*. Disponível em http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia_e_missao/PDF/TESTAMENTO_DE_CALOUSTE_SARKIS_GULBENKIAN.pdf. Documento consultado a 10 de agosto de 2013.
- Fundação Calouste Gulbenkian (2006). *Relatório Balanço e Contas 2005*. Disponível em <http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/Relatorios/2005/Apresentacao.pdf>. Documento consultado a 10 de agosto de 2013.

- Fundação Centro Cultural de Belém (2010). *Plano Trienal de Actividades Culturais 2010-2012*. Disponível em <http://www.ccb.pt/sites/ccb/pt-PT/CCB/Documents/PTrienal%202010-2012.pdf>. Documento consultado a 10 de fevereiro de 2013.
- Fundação D. Anna de Sommer Champalimaud e Dr. Carlos Montez Champalimaud (2007). *Relatório Anual 2006*. Disponível em http://www.fchampalimaud.org/images/uploads/Relat%C3%B3rio_Anuar_2006.pdf. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2013a). *Oferta de Publicações de Serralves*. Disponível em <http://www.serralves.pt/documentos/REGULAMENTOCANDIDATURAOFERTAPUBLICACOES.pdf>. Documento consultado a 8 de março de 2013.
- Fundação de Serralves (2013b). *Relatório e Contas - 2012*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2012/#/116/zoomed. Documento consultado a 03 de maio de 2013.
- Fundação de Serralves (2013c). Enquadramento. In C. M. Brito (coord.), *Estudo de Públicos da Fundação de Serralves no âmbito do Projeto Improvisações/Colaborações*, (15). Porto: Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2012a). *Relatório e Contas - 2011*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2011/. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves. (2012b). *Director do Museu Arte Contemporânea*. Disponível em <http://www.serralves.pt/documentos/AnuncioDirectorMuseu2012.pdf>. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2013.
- Fundação de Serralves. (2012c). *Serviço de Arboricultura*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Arboricultura_2012/#/2/. Documento consultado a 9 de abril de 2013.
- Fundação de Serralves. (2012d). *Programas Educativos - Atividades e Projetos 2012-2013*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/PROGRAMAS_EDUCATIVOS_2012_2013/HTML/. Documento consultado a 9 de abril de 2013.
- Fundação de Serralves. (2012e). *Turismo Cultural 2012*. Porto: Fundação de Serralves
- Fundação de Serralves. (2012f). *Regulamento - POPs, Projectos Originais Portugueses, IV Edição, 2012*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/regulamentopops2012.pdf>. Documento consultado a 9 de abril de 2013.
- Fundação de Serralves. (2011a). *Programa Serralves em Festa - 2011*. Disponível em <http://www.serralvesemfesta.com/gca/index.php?id=26&continua=0>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- Fundação de Serralves. (2011b). *Relatório e Contas - 2010*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2010/. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2011c). *Plano Anual de Actividades - 2012*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2010a). *Relatório e Contas - 2009*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2009rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.

- Fundação de Serralves (2010b). *Plano Anual de Actividades – 2011*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2009a). *Relatório e Contas – 2008*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2008rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2009b). *Plano Anual de Actividades – 2010*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2008a). *Relatório e Contas – 2007*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2007rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2008b). *Plano Anual de Actividades – 2009*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2007a). *Plano Anual de Actividades – 2008*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2007b). R. Nicolau (ed.), *Antena 2*. Porto: Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2007c). *Relatório e Contas – 2006*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2007rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2006a). *Plano Anual de Actividades – 2007*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2006b). *Relatório e Contas – 2005*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2005rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2005a). *Plano Anual de Actividades – 2006*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2005b). *Relatório e Contas – 2004*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2004rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2004a). *Plano Anual de Actividades – 2005*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2004b). *Relatório e Contas – 2003*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2003rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2003a). *Relatório e Contas – 2002*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2002rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2003b). *Plano Anual de Actividades – 2004*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2002a). *Plano Anual de Actividades – 2003*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2002b). *Relatório e Contas – 2001*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2001rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.

- Fundação de Serralves (2001a). *Relatório e Contas - 2000*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/2000rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2001b). *Plano Anual de Actividades - 2002*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (2000a). *Relatório e Contas - 1999*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1999rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (2000b). *Plano Anual de Actividades - 2001*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1999a). *Relatório e Contas - 1998*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1998rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1999b). *Plano Anual de Actividades - 2000*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1998). *Relatório e Contas - 1997*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1997rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1997a). *Relatório e Contas - 1996*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1996rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1997b). *Plano Anual de Actividades - 1998*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1996a). *Relatório e Contas - 1995*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1995rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1996b). *Plano Anual de Actividades - 1997*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1995a). *Plano Anual de Actividades - 1996*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1995b). *Relatório e Contas - 1994*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1994rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1994a). *Relatório e Contas - 1993*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1993rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1994b). *Plano Anual de Actividades - 1995*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1993). *Relatório e Contas - 1992*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1992rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.

- Fundação de Serralves (1992). *Relatório e Contas – 1991*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/R&C/1991rec.pdf>. Documento consultado a 15 de dezembro de 2012.
- Fundação de Serralves (1991). *Plano Anual de Actividades – 1992*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundação de Serralves (1988). *Actividades Desenvolvidas em 1987*. Documento fotocopiado disponibilizado pela Fundação de Serralves.
- Fundo Monetário Internacional (2011). *Portugal e o FMI*. Disponível em <http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/exr/countryfacts/prt/index.htm>. Documento consultado a 23 de março de 2012.
- FURTADO, Rosa Frei d'Aguiar (org.) (2012). *Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura*. Rio de Janeiro: Contraponto Editora.
- FURTADO, Celso (1986). Pressupostos da política cultural. In R. F. Furtado (org.) (2012), *Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura*, (61-66). Rio de Janeiro: Contraponto Editora.
- GAENSHIRT, Christian (2002). [Museu de Arte] Beleza da Natureza e Teoria de Arte. In J. M. Neves (coord.), *Serralves*, (107-115). Porto: Asa Editores e Fundação de Serralves.
- GALEGO, Carla & GOMES, Alberto A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, nº 5, (173-184). Lisboa: Instituto de Ciências da Educação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
- GARCIA, Orlando (2010). Contradança. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (219-236). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- GARDIES, André (2008). Narratologia e cinema. A narrativa no ecrã. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (75-90). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- GARDIES, René (2008). O enquadramento e o plano. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (17-34). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- GIDDENS, Anthony (2006 [1999]). *O mundo na era da globalização*. Lisboa: Presença.
- GINZBURG, Carlo (1991 [1989]). Os pombos abriram os olhos: Conspiração popular na Itália do século XVII. In *A Micro-história e outros ensaios*, (131-141). Lisboa: Difel.
- GODINHO, Vitorino Magalhães (2009). *Ensaio e Estudos: Compreender o mundo de hoje – Volume II*. Lisboa: Sá e Costa Editora.
- GODINHO, Vitorino Magalhães (2001). *Problematizar a Sociedade*. Lisboa: Quezal Editores.
- GODINHO, Vitorino Magalhães (1977). *Pensar a Democracia para Portugal incomodamente*. Lisboa: Editora Gráfica Portuguesa.
- GOLDBERG, Roselee (2007 [1988]). *A Arte da Performance – Do Futurismo ao Presente*. Lisboa: Orfeu Negro.
- GOLIOT-LETÉ, Anne, JOLY, Martine, LANCIEN, Thierry, LE MÉE, Isabelle-Cécile & VANOYE, Francis (2011 [2008]). *Dicionário de Imagem*. Lisboa: Edições 70.
- GOMES, Miguel (2012, 16 de dezembro). Para Sempre. In. E. Barão & S. Oliveira (prod.), *Câmara Clara*. Lisboa: Mentos de Contacto/RTP. Disponível em <http://camaraclara.rtp.pt/#/arquivo/278>. Documento consultado a 17 de dezembro de 2012.
- GOMES, Rui Telmo (2004). A distinção banalizada? Perfis sociais dos públicos da cultura. In R. Gomes (coord.), *Os Públicos da cultura*, (32-41). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

- GOMES, Rui Telmo & LOURENÇO, Vanda (2009). *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquérito aos “Serviços Educativos” em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- GOMES, Rui Telmo, LOURENÇO, Vanda & MARTINHO, Teresa Duarte (2006). *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- GONÇALVES, Egito (2001). A Árvore: 30 anos de vida. In S. Mourão, *Porto 60/70: Os Artistas e a Cidade*, (277-279). Porto: Edições ASA/Árvore-Cooperatida de Actividades Artísticas/Fundação de Serralves.
- GONÇALVES, Egito (1974, Junho 30). Em causa a vida cultural da cidade 2 – Depoimentos sobre os objectivos de uma «Comissão para a Cultura Dinâmica». In S. Mourão, *O Primeiro de Janeiro*, (3). Porto: O Primeiro de Janeiro.
- GONÇALVES, Eurico (1983, Julho 16). Preencher uma enorme lacuna. *Expresso, Suplemento*, (VI). Lisboa: SOJORNAL.
- GONÇALVES, João (2005, Fevereiro 1). Notícias da Cultura. *Portugal dos Pequenininos*. Disponível em <http://portugaldospequeninos.blogs.sapo.pt/2005/02/?page=12>. Documento consultado a 15 de janeiro de 2013.
- GONÇALVES, Rui Mário (2002). As Invenções Malvistas. In F. Pernes (coord.), *Panorama da Cultura Portuguesa no Século XX – Arte(s) e Letras II*, (11-62). Porto: Edições Afrontamento/Fundação de Serralves.
- GOUVEIA, Teresa (2010). [sem título]. In I. Carlos (coord.), *100 Obras da Colecção do CAM*, (5). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Almedina.
- GOUVEIA, Teresa (1985, Dezembro 15). Museu de Arte Moderna só virá para o Porto se a Câmara apoiar – sustenta Teresa Gouveia. *Jornal de Notícias*, (5). Porto: Jornal de Notícias.
- GRANDE, Nuno Alberto Leite Rodrigues (2009). *Arquitecturas da Cultura: Política, Debate, Espaço – Gênesis dos Grandes Equipamentos Culturais da Contemporaneidade Portuguesa*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11786/>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- GREGOTTI, Vittorio (1992). Thoughts on the Works of Alvaro Siza. *The Pritzker Architecture Prize*. Disponível em <http://www.pritzkerprize.com/1992/essay>. Documento consultado a 16 de fevereiro de 2013.
- GRILO, João Mário (2008 [2007]). *As Lições do Cinema – Manual de Filmologia*. Lisboa: Edições Colibri e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Grupo Parlamentar do Bloco de Esquerda (2010). *Projecto de Lei n.º 287/XI/1ªSL: Cria a Rede de Teatros e Cine-Teatros portugueses*. Disponível em <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c325276593342734c576c756156684a644756344c334271624449344e7931595353356b62324d3d&fich=pjl287-XI.doc&Inline=true/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- GUEDES, Armando Guedes (2007). Prefácio. In V. Dantas, *A Dimensão Cultural do Projecto Europeu: Da Europa das Culturas aos Pilares de uma Política Cultural Europeia*, (17-21). Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros.
- GUEDES, Natália Correia (2002). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (49-54). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

- GUERRA, Paula (2003). A cidade na encruzilhada do urbano: elementos para uma abordagem de um objecto complexo. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Volume 1, N° 13, (69-122). Disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo8432.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- GUIMARÃES, Samuel (2002). Rua de Serralves, 999. Rua Bartolomeu Velho, 141. Rua D. João de Castro, 210. In S. Guimarães & E. Leite (coord.), *Habitares Serralves – 2001 e 2002*, (14-18). Porto: Fundação de Serralves.
- GUSMÃO, Manuel (2010). Dez anos de indigência da política cultural - A urgência da mudança. *Revista Seara Nova*, N° 1712. Disponível em <http://www.searanova.publ.pt/pt/1712/cultura/160/Dez-anos-de-indigencia-da-politica-cultural-A-urgencia-da-mudanca.htm>. Documento consultado a 1 de junho de 2013.
- HALL, Stuart (2005 [1992]). Cultural studies and its theoretical legacies. In D. Morley & K. Chen (ed.), *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*, (261-274). London: Taylor & Francis e-Library.
- HALL, Stuart (1997). The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time. In K. Thompson (ed.), *Media and cultural regulation*, (207-238). London: SAGE Publications.
- HARRISON, Charles (2001 [1997]). *Modernismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- HERZOG, Philippe (2003). *Manifesto para um Democracia Europeia*. Porto: Campo das Letras.
- HO, Alexandra, FREIRE, Rita Silva & MIGUEL, Telma (2011). Onde pára a Cultura?. *Sol*. Disponível em http://sol.sapo.pt/inicio/Cultura/Interior.aspx?content_id=20866. Documento consultado a 15 de junho de 2012.
- HOLLANDA, Heloisa Buarque de (s.d.). Novos Sujeitos e Movimentos Sociais na Sociedade Contemporânea. *Heloisa Buarque de Hollanda*. Disponível em <http://www.heloisabuarquedehollanda.com.br/novos-sujeitos-e-movimentos-sociais-na-sociedade-contemporanea/>. Documento consultado a 20 de dezembro de 2012.
- HOLMES, Brian (2010). A arte e o cidadão paradoxal. In O. Faria & J. Fernandes (conc.), *Às Artes Cidadãos!*, (83-87). Porto: Fundação de Serralves.
- Instituto Camões (1999, Abril). Cronologia do 25 de Abril. *Camões: Revista de Letras e Culturas Lusófonas*, n° 5, (201-231). Disponível em <http://www.instituto-camoes.pt/revista/cronologia.htm>. Documento consultado a 25 de março de 2012.
- Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia (2007). *Relatório de Actividades e Contas 2006*. Disponível em <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc1494.pdf/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- Instituto do Cinema e do Audiovisual (s.d.). *Apoio à Rede de Exibição Alternativa Cinematográfica - 2011*. Disponível em <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc2156.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Censos 2011 – Resultados Preliminares*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Portugal.
- International Council of Museums Portugal (2011). *Os desafios da política de museus em tempo de crise*. Disponível em <http://www.icom-portugal.org/multimedia/Os%20desafios%20da%20pol%C3%83%C2%ADtica%20de%20museus%20em%20tempos%20de%20crise.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- International Council of Museums Portugal (2009). *Os museus portugueses no início da segunda década do século XXI – Desafios para a XI Legislatura*. Disponível em [http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XILegis\(1\).pdf/](http://www.icom-portugal.org/multimedia/Desafios_XILegis(1).pdf/). Documento consultado a 5 de maio de 2012.

- JEGUNDO, André (2008, Março 4). Câmara de Coimbra não renova protocolo de colaboração com a Fundação de Serralves, *Público*, (26). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- JENSEN, Knud (1988). *A Report on Casa de Serralves*. Documento fotocopiado, acessível na Fundação de Serralves.
- JENSEN, Knud & WOHLERT, Vilhelm (1988). *Programme for a Museum of Modern Art at Casa de Serralves in Oporto*. Documento fotocopiado, acessível na Fundação de Serralves.
- Jornal de Notícias (2013, Janeiro 23). Nova diretora de Serralves quer tornar coleção do museu mais visível. *Jornal de Notícias*. Disponível em http://www.jn.pt/PaginalInicial/Cultura/Interior.aspx?content_id=3011025&page=-1. Documento consultado a 15 de março de 2013.
- Jornal de Notícias (1974, Junho 9). Vai a «enterrar» amanhã o Museu de Soares dos Reis. *Jornal de Notícias*, (4). Porto: Jornal de Notícias.
- Jornal Oficial da União Europeia (2010). *C 83*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- JOURNOT, Marie-Thérèse (2005 [2002]). *Vocabulário de Cinema*. Lisboa: Edições 70.
- JULLIER, Laurent (2008). Pontos de vista. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (59-74). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- KEA European Affairs (2006). *The Economy of Culture in Europe*. Disponível em http://ec.europa.eu/culture/key-documents/economy-of-culture-in-europe_en.htm. Documento consultado a 1 de junho de 2011.
- LANG, Jack (2004). PONTI'04 XIII Festival da União dos Teatros da Europa. In *PONTI'04 XIII Festival da União dos Teatros da Europa*. Disponível em http://www.tnsj.pt/download/ponti04_prog.pdf/. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- LANGNY, Michèle (2008). História e Cinema. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (91-108). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- LEITE, Elvira (2010). *Texto professora Elvira Leite*. Disponível em http://projetoescolas.serralves.pt/fotos/editor2/texto_prof._elvira_leite.pdf. Documento consultado a 14 de abril de 2013.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, GOYETTE, Gabriel & BOUTIN, Gérald (1994 [1990]). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- LIMA, Isabel Pires de (2012). *Resistir e inovar: uma experiência nas políticas públicas de cultura (2005-2008)*. Disponível em https://educast.fccn.pt/vod/clips/reix9n7hk/link_box. Documento consultado a 28 de maio de 2012.
- LIMA, Isabel Pires de (2011). Cultura não, obrigado!. *Diário de Notícias, Opinião*. Disponível em [http://www.dn.pt/inicio/opiniao/interior.aspx?content_id=1868742&seccao=Convidados&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+DN-Opiniao+\(DN++Opiniao\)&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/opiniao/interior.aspx?content_id=1868742&seccao=Convidados&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+DN-Opiniao+(DN++Opiniao)&page=-1). Documento consultado a 28 de maio de 2012.
- LIPOVETSKY, Gilles & SERROY, Jean (2008). *A Cultura-Mundo: Resposta a uma sociedade desorientada*. Lisboa: Edições 70.
- LLOSA, Mario Vargas (2012). *A Civilização do Espetáculo*. Lisboa: Quetzal Editores.

- LOPES, João Teixeira (2010). Da cultura como locomotiva da cidade-empresa a um conceito de democracia cultural. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (51-62). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- LOPES, João Teixeira (2009a). Da democratização da Cultura a um conceito e prática alternativos de Democracia Cultural. *Revista Saber (e) educar*, nº 14, Caderno de Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Disponível em http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/302/S%26E14_Da%20democratizacao%20da%20Cultura%20a%20um%20conceito.pdf?sequence=1/. Documento consultado a 20 de outubro de 2012.
- LOPES, João Teixeira (2009b). Para uma etnografia dos públicos em acção. In M. M. Baptista (ed.), *Cultura: Metodologias e Investigação*, (41-48). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- LOPES, João Teixeira (2004). Trinta Anos de Políticas Culturais: A Revolução Inacabada e o País Complexo. In F. Louça & F. Rosas (org.), *Ensaio geral: Passado e futuro do 25 de Abril*, (135-156). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LOPES, João Teixeira (2003). *Escola, Território e Políticas Culturais*. Porto: Campo das Letras.
- LOPES, João Teixeira (2000). *A cidade e a cultura. Um estudo sobre práticas culturais urbanas*. Porto: Edições Afrontamento e Câmara Municipal do Porto.
- LOPES, José Amaral (2006). Responsabilidades do Estado na cultura. *JANUS 2006*. Disponível em http://janusonline.pt/2006/2006_2_2_3.html. Documento consultado a 19 de junho de 2012.
- LOPES, Mário (2012). Câmara de Alcobaça prepara saída da Artemrede. 10 dos 15 municípios associados da Artemrede não pagam quotas desde 2009. *Tinta Freca Jornal de arte, cultura e cidadania*. Disponível em <http://www.tintafresca.net/News/newsdetail.aspx?news=c563b436-e4d6-4b20-809c-d490ba48090b/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- LOMBA, Pedro (2013, Setembro 8). Pedro Lomba “Surpreendeu-me os ministérios funcionarem como mini-Governos” [Entrevista por Leonete Botelho e Sofia Rodrigues]. *Público*, (16-18). Porto: Público Comunicação Social, SA.
- LOUREIRO, Joana (2004a). Casa. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (30). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- LOUREIRO, Joana (2004b). Arquitectura. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (42-43). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- LOURENÇO, Eduardo (2013). EUROPA: um continente do passado?. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, volume I (1.º), (7-13). Disponível em <http://estudosculturais.com/revistalusofona/index.php/rlec/article/view/3/28>. Documento consultado a 10 de julho de 2013.
- LOURENÇO, Eduardo (2000, Julho 9). Uma gestão mais do que positiva e uma nomeação inesperada. *Público*, (4). Porto: Público Comunicação Social, SA.
- LOURENÇO, Vanda (2010). Cultura e educação: desafios de uma política partilhada. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (237-242). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- LOURENÇO, Vanda & MARTINHO, Teresa (2010). *Mobilidade Internacional de Artistas e de outros Profissionais da Cultura*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- MACEDO, Hélder (2002). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (33-37). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

- MACHADO, José (1987). *Catálogo – Exposição Nacional de Arte Moderna: Prémio Amadeo de Souza-Cardoso*. Porto: Casa de Serralves.
- MACHETE, Rui Chancerelle de (2010). Nota Preliminar. In *Fundação Luso-Americana – 25 anos. Depoimentos*, (9). Lisboa: Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.
- MAQUIAVEL, Nicolau (2008 [1532]). *O Príncipe*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- MARAGALL, Pascal (2008). La ciudad de las personas. In *Educación y Vida Urbana: 20 años de ciudades educadoras*, (15-18). Barcelona: Asociación Internacional de Ciudades Educadoras/ Editora Santillana. Disponível em http://issuu.com/educatingcities/docs/libro_20_ciudades_educadoras?mode=window&pageNumber=1/. Documento consultado a 5 de dezembro de 2012.
- MARNER, Terence St. John (2007). *A Realização Cinematográfica*. Lisboa: Edições 70.
- MÁRQUES, Felipe Gonzalez, VIKE-FREIBERGA, Vaira, OLLILA, Jorma *et al* (2010). *Projecto Europa 2030. Desafios e Oportunidades. Relatório ao Conselho Europeu do Grupo de Reflexão sobre o Futuro da UE 2030*. Disponível em http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/pt_web.pdf/. Documento consultado a 21 de março de 2012.
- MARRANAO, Giacomo (2008). De Weltgeschichte à Modernidade-Mundo. O problema de uma esfera pública global. In R. M. Cardoso (coord.), *Política*, (47-74). Porto: Fundação de Serralves.
- MARTINS, Celso (2013, Janeiro 5). A inevitabilidade da política. *Expresso, Atual*, (34). Lisboa: Imprensa Publishing S.A.
- MARTINS, Guilherme de Oliveira (1991). *Portugal – Instituições e Factos*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- MARTINS, Moisés de Lemos (2009). Para um “politeísmo metodológico” nos Estudos Culturais. In M. M. Baptista (ed.), *Cultura: Metodologias e Investigação*, (29-40). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- MATEUS, Augusto (coord.) (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultores. Disponível em <http://www.gepac.gov.pt/?lnk=8d094e64-2740-48a7-87bd-6b8f6fc5a8c0/>. Documento consultado a 2 de outubro de 2010.
- MATEUS, Augusto (1992). A economia portuguesa depois da adesão às Comunidades Europeias: transformações e desafios. *Análise Social*, vol. XXVIII (118-119), (655-671). Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223054629Q6yOU5pa6Gx45OK0.pdf>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- MCCARTHY, Camerom & LOGUE Jennifer (2011). Shoot the elephant: Identidades antagonistas, nostalgia neo-marxista e passados impiedosos. In J. M. Paraskeva (org.), *Estudos Culturais, Poder e Educação*, (67-96). Magualde: Edições Pedagogo.
- MEDINA, Augusto (coord.) (2013). *Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva – Tipologia Clusters*. Disponível em http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/PCT/RelatorioFinal_Publico_17abr2013.pdf. Documento consultado a 5 de junho de 2013.
- MELO, Alexandre (coord.) (2007). *Arte e Artistas em Portugal*. Lisboa: Instituto Camões.
- MELO, Alexandre (1997). Política Cultural: acção ou omissão. *Boletim OBS*, nº 2, (8-10). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

- MENEZES, Paulo Roberto Arruda de (1994). A pintura trágica de Edvard Munch: um ensaio sobre a pintura e as marteladas de Nietzsche. *Tempo Social Revista de Sociologia*, nº 5, (67-111). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- MEXIA, António (2011, Novembro). *Newsletter Trimestral*, nº 32, (12). Porto: Fundação de Serralves/Público, Comunicação Social, SA.
- MILLET, Catherine (2000 [1997]). *A Arte Contemporânea*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010). *Orçamento do Estado para 2010 – Relatório*. Disponível em <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Documents/rel-2010.pdf>. Documento consultado a 20 de junho de 2013.
- Ministério do Planeamento e da Administração do Território (1995). *Fundos estruturais: 10 anos*. Lisboa: Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional.
- MIRANDA, Maria Amélia Cupertino de (2012). Política Cultural. In R. Nunes (coord.), *Cultura e Sociedade*, (17-28). Porto: Cordão de Leitura.
- MOSCOVICI, Serge (1988). Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, nº 18, (211-250).
- MORAIS, Filipe (2013). *Maria João Seixas admite fecho da Cinemateca por falta de dinheiro*. Disponível em <http://www.ionline.pt/artigos/portugal/maria-joao-seixas-admite-fecho-da-cinemateca-falta-dinheiro>. Documento consultado a 28 de agosto de 2013.
- MORATÓ, Arturo Rodríguez (2010). A metamorfose do valor cultural na sociedade contemporânea: desafios e paradoxos. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (37-50). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- MOURA, Maria José (coord.) (1996). *Relatório Sobre as Bibliotecas em Portugal*. Disponível em http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/documentacaoBibliotecas/Documents/1996_RelatorioRNBP.pdf/. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.
- MOURA, Maria José (coord.) (1986). *Relatório – Leitura Pública: Rede de Bibliotecas Municipais*. Disponível em <http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/LeituraPublicaRelatorio1986.pdf/>. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.
- MOURATO, Paula (2012, Outubro 8). *Suzanne Cotter será a nova diretora de Serralves*. Disponível em http://www.dn.pt/inicio/artes/interior.aspx?content_id=2815494&page=-1. Documento consultado a 15 de março de 2013.
- NAVARRO, António Rebordão (1974, Junho 30). Em causa a vida cultural da cidade 2 – Depoimentos sobre os objectivos de uma «Comissão para a Cultura Dinâmica». In S. Mourão, *O Primeiro de Janeiro*, (3). Porto: O Primeiro de Janeiro.
- NAVARRO, Manuel Ribas (2000). Introducción. Concepto de innovación educativa. *Innovación educativa*, (9-36). Madrid: Letras Universitarias.
- NERY, Rui Vieira (2002a). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I – Exposições. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (55-60). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- NERY, Rui Vieira (2002b). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I – Debate Intervenções da Mesa. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (77-78). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

- NERY, Rui Vieira (1997). A esquerda democrática e o princípio do serviço público cultural. In Juventude Socialista (org.), *O que é Governar à Esquerda?*, (281-301). Lisboa: Gradiva.
- NEVES, Artur Castro (2013). *O Imaterial 2 – Cidadãos, Instituições, Fronteiras e Capitais*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/textocomissario.pdf>. Documento consultado a 19 de maio de 2013.
- NEVES, José Soares (coord.) (2012). *Estatísticas Culturais do Ministério da Cultura 2010*. Disponível em <http://www.gepac.gov.pt/?lnk=5b693dd4-d96c-48d5-a2de-7a1dffe4f4b4>. Documento consultado a 20 de julho de 2013.
- NEVES, José Soares & LIMA, Maria João (2009). *Promoção da leitura nas Bibliotecas Públicas*. Disponível em http://www.oac.pt/pdfs/OAC_PromocaoLeituraBibliotecasPublicas.pdf/. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.
- NEVES, Rui Manuel (2005). *Bibliotecas em movimento: as bibliotecas móveis em Portugal*. Disponível em <http://www.bibliobuses.com/documentos/ruineves.pdf/>. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- NEVES, Sónia Fernandes Silva (2010). *Hábitos de leitura e sucesso escolar – Um estudo de caso em alunos no final do ensino básico*. Disponível em <http://repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/365/1/TME%20447.pdf/>. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.
- NOGUEIRA, Carlos (2013). Sátira e ironia na poesia de Manuel António Pina. *ECCOM- Revista Eletrônica do curso de Comunicação Social, das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila*, n° 7, (121-126). Disponível em <http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/view/597/427>. Documento consultado a 1 de abril de 2013.
- ODIN, Roger (1990). *Cinéma et production de sens*. Paris: Armand Colin.
- OLEIRO, Manuel (2006). Apresentação. In A. Semedo & J. T. Lopes (coord.), *Museus discursos e representações*, (9-11). Porto: Edições Afrontamento.
- OLEIRO, Margarida & HEITOR, Célia (2010). *20 Anos da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: Um balanço (possível) do grau de cumprimento do Programa*. Disponível em http://rcbp.dglib.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/Comunicacao_MOLEIRO_CHeitor_10CongBAD.pdf/. Documento consultado a 5 de janeiro de 2012.
- OLIVEIRA, Daniel (2006, Janeiro 14). Migalhas. *Expresso*, (20). Lisboa: Impresa Publishing S.A.
- OLIVEIRA, Leonor da Conceição Ribeiro e Alves de (2007). *Os Antecedentes do Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- OLIVEIRA, Márcia (2004a). História. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (16-19). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- OLIVEIRA, Márcia (2004b). Projecto museológico. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (54-55). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- OLIVEIRA, Márcia (2004c). Parque. In O. Faria (coord.), *1999 Serralves 2004*, (26). Porto: Público, Comunicação Social, SA/Fundação de Serralves.
- O Primeiro de Janeiro (1975, Julho 4). «Levantamento da Arte do Século XX no Porto» – exposição no Museu de Soares dos Reis. *O Primeiro de Janeiro*, (5). Porto: O Primeiro de Janeiro.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (2004). *Textos fundamentais*. Paris: Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.

- ORTIZ, Renato (2004). Estudos Culturais. *Revista Tempo Social – Revista de Sociologia*, volume 16, nº 01, (119-127). São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- PACE, Eric (2000). *Knud W. Jensen, 84, Who Founded Danish Museum of Contemporary Art*. Disponível em <http://www.nytimes.com/2000/12/18/arts/knud-w-jensen-84-who-founded-danish-museum-of-contemporary-art.html>. Documento consultado a 14 de fevereiro de 2012.
- PARASKEVA, João M. (2011). Introdução. In J. M. Paraskeva (org.), *Estudos Culturais, Poder e Educação*, (7-18). Magualde: Edições Pedagogo.
- Partido Social Democrata (2011). *Mudar Portugal. Recuperar a Credibilidade e Desenvolver Portugal. Programa Eleitoral do Partido Social Democrata. Eleições legislativas 2011*. Disponível em http://www.psd.pt/archive/doc/PROGRAMA_ELEITORAL_PSD_2011_0.pdf. Documento consultado a 14 de julho de 2013.
- PÉREZ, Xerardo Pereiro (2009). *Turismo Cultural: Uma Visão Antropológica*. Tenerife: Asociación Canaria de Antropología.
- PERNES, Fernando (coord.) (1999). *Panorama da Arte Portuguesa no Século XX*. Porto: Campo das Letras/ Fundação de Serralves.
- PERNES, Fernando (1986, Novembro 29). In A. Pomar, Projecto: Porto um museu a inventar. *Expresso, Cartaz*, (42). Lisboa: Sociedade Jornalística e Editorial, S.A.R.L.
- PERNES, Fernando (1982, Junho 12). Crónica tripeira: isolados e esquecidos. *Expresso, Actual*, (30-31). Lisboa: Sociedade Jornalística e Editorial, S.A.
- PERNES, Fernando (1980a, Abril 29). Por um Museu de Arte Moderna: Equívocos e promessas. *Jornal de Notícias*, (11). Porto: Jornal de Notícias.
- PERNES, Fernando (1980b). *Programa e Elenco da Obras do Acervo do Museu Nacional de Arte Moderna ou Nele Integráveis*. [Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.]
- PERNES, Fernando (1974, Junho 30). Em causa a vida cultural da cidade 2 – Depoimentos sobre os objectivos de uma «Comissão para a Cultura Dinâmica». In S. Mourão, *O Primeiro de Janeiro*, (3). Porto: O Primeiro de Janeiro.
- PESSOA, Fernando (1960). In M. A Galhós (org.), *Obra Poética/Fernando Pessoa*. Rio de Janeiro: Aguilar.
- PETZOLD, Paul (1978). *Como fazer cinema*. Lisboa: Editorial Presença.
- PINHO, António Gomes de (2009). Introdução. In J. Fernandes & U. Looek (conc.), *Serralves 2009 A Coleção*, (9-11). Porto: Fundação de Serralves.
- PINHO, António Gomes de (2002). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I – Exposição. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (38-42). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- PINHO, António Gomes de (1982, Maio 12). Porto irá ter dois novos museus. O de Arte Moderna é só no papel. *Jornal de Notícias*, (9-10). Porto: Jornal de Notícias.
- PINHO, Liliana (2012). *O festival Trama 2012 foi tramado pela crise*. Disponível em <http://p3.publico.pt/cultura/palcos/4946/o-festival-trama-2012-foi-tramado-pela-crise>. Documento consultado a 1 de abril de 2013.
- PINTO, João Vasco Marques (1999). Nota Introdutória. In V. Todolí (ed.), *Circa 1968*, (13). Porto: Fundação de Serralves.

- PINTO, João Vasco Marques (1989). *[Discurso do Presidente do Conselho de Administração na 1ª reunião do Conselho de Fundadores realizada a 27 de julho de 1989]*. Documento fotocopiado, acessível na Fundação de Serralves.
- PINTO, José Madureira (2004). Para uma análise sócio-etnográfica da relação com as obras culturais. In R. T. Gomes (coord.), *Os Públicos da cultura*, (19-29). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais
- PINTO, José Madureira (2002). Abertura do Encontro. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (19-21). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- PINTO, Ricardo Jorge (1994, Maio 28). Serralves não pede desculpas a Santana: O Convite que Santana Lopes considerou «grosseiro» veio culminar desinteligências já antigas. *Expresso*, (8). Lisboa: SOJORNAL.
- PIRES, Francisco Lucas Pires (1985). [Um Programa do Governo para o Primeiro Ministério da Cultura em Portugal]. *Com Portugal no futuro: perspectivas de mudança cultural e política em Portugal*. Lisboa: Instituto Amaro da Costa. Disponível em http://franciscolucaspires.blogspot.pt/2008/02/um-programa-de-governo-para-o-primeiro_11.html. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- POMAR, Alexandre (1999, Dezembro 4). Coleção de Fronteira. *Expresso, Cartaz*, (22). Lisboa: Impresa Publishing S.A.
- PONTES, Maria de Lurdes Belchior (1974, Outubro 30). Maria de Lurdes Belchior ao “D.N.”: Estimular sem dirigismos todas as iniciativas válidas – declaração de princípios da secretária de Estado dos Assuntos Culturais. *Diário de Notícias*, (7-8). Lisboa: Empresa Nacional de Publicidade, Redação, Administração e Oficinas.
- Porto 24 (2011, Dezembro 14). De um parque de estacionamento se fez um espaço para a arte. *Porto 24*. Disponível em <http://porto24.pt/multimedia/14122011/centro-de-arte-moderna-gerardo-rueda-2/#.UkQU1jZdbDA>. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- Programa de Política Económica e Social (1975). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464078/GP03.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XIX Governo Constitucional (2011). Disponível em http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XVIII Governo Constitucional (2009). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/468569/gc18.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XVII Governo Constitucional (2005). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464060/GC17.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XVI Governo Constitucional (2004). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464054/GC16.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XV Governo Constitucional (2002). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464051/GC15.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.

- Programa do XIV Governo Constitucional (1999). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464048/GC14.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XIII Governo Constitucional (1995). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464045/GC13.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XII Governo Constitucional (1991). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464042/GC12.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do XI Governo Constitucional (1987). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464039/GC11.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do X Governo Constitucional (1986). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464036/GC10.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do IX Governo Constitucional (1983). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464033/GC09.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do VIII Governo Constitucional (1981). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464030/GC08.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do VII Governo Constitucional (1981). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464069/GC07.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do VI Governo Constitucional (1980). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464027/GC06.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do V Governo Constitucional (1979). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464024/GC05.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do IV Governo Constitucional (1978). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464021/GC04.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do III Governo Constitucional (1978). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464018/GC03.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do II Governo Constitucional (1978). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464015/GC02.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa do I Governo Constitucional (1976). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464012/GC01.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.

- Programa do I Governo Provisório (1974). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/464072/GP01.pdf>. Documento consultado a 24 de março de 2013.
- Programa Operacional da Cultura (2010). *Relatório Final de Execução. Plano Operacional da Cultura*. Disponível em <http://www.qca.pt/pos/relatorios.asp#poc>. Documento consultado a 15 de março de 2012.
- Programa Operacional Regional do Norte (2010). *Relatório Final de Execução. ON – Operação Norte. Plano Operacional Regional do Norte*. Disponível em <http://www.qca.pt/pos/relatorios.asp#ponorte>. Documento consultado a 15 de março de 2012.
- PRYSTHON, Ângela (2003). Estudos Culturais: uma (in)disciplina. In D. O Moura, L. M. Ribeiro & Z. L. Adghirni (ed.), *Comunicação e Espaço Público – Publicação do Programa de Pós-Graduação do Programa de Comunicação*, ano VI, nº 1 e 2, (134-141). Brasília: Universidade de Brasília.
- Público (2010a, Julho 10). Demitiu-se o director-geral das Artes Jorge Barreto Xavier. *Público, Portugal*. Disponível em <http://www.publico.pt/politica/noticia/demitiu-se-o-director-geral-das-artes-jorge-barreto-xavier-1446105>. Documento consultado a 30 de outubro de 2012.
- Público (2010b, Julho 11). Jorge Barreto Xavier diz que “foi com grande dificuldade” que conseguiu trabalhar com a ministra da Cultura em 2010. *Público, Cultura*. Disponível em http://www.publico.pt/Cultura/jorge-barreto-xavier-diz-que-foi-com-grande-dificuldade-que-conseguiu-trabalhar-com-a-ministra-da-cultura-em-2010_1446226. Documento consultado a 30 de outubro de 2012.
- Público (2007, Junho 26). Presidente da Fundação Serralves defende extinção do Ministério da Cultura. *Público, Cultura*. Disponível em <http://www.publico.pt/cultura/noticia/presidente-da-fundacao-serralves-defende-extincao-do-ministerio-da-cultura-1297785>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Público (2000, Julho 17). Sasportes está no Porto. *Público*, (3). Porto: Público Comunicação Social, SA.
- Público (1999, Setembro 25). Vai ser criado o Observatório das Actividades Culturais. *Público*, (26). Porto: Público Comunicação Social, SA.
- Público (1991, Julho 31). Relatório da Gestão e Contas do Exercício de 1990. *Público*, (28). Porto: Público Comunicação Social, SA.
- Quadro de Referência Estratégico Nacional (2010). *Aviso para Apresentação de Candidaturas: Rede de Equipamentos Culturais – Programação Cultural em Rede*. Disponível em <http://www.qren.pt/download.php?id=1523/>. Documento consultado a 15 de março de 2012.
- QUEIRÓZ, António Eça de (1995, Julho 22). Museu. Enfim Serralves!. *Expresso, Viva*, (8). Lisboa: SOJORNAL.
- QUEIRÓS, Luís Miguel, ANDRADE, Sérgio, SALEMA, Isabel, CANELAS, Lucinda & COELHO, Alexandra Prado (2011). *Dez personalidades ligadas à cultura falam sobre a importância de um Ministério da Cultura*. Disponível em <http://m.publico.pt/Details/1495980>. Documento consultado a 15 de julho de 2012.
- QUERMONNE, Jean-Louis (2004). Comissão, Conselho de Ministros e Parlamento Europeu: o «triângulo institucional». In M. Dehove (dir.), *O novo estado da europa*, (69-72). Lisboa: Campo da Comunicação.
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2005 [1995]). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gardiva.

- RAMOS, Fernando Mora (2009). Teatro português: Para uma superação da insignificância. In AA.VV. *Quatro ensaios à boca de cena – para uma política teatral e da programação*, (13-64). Lisboa: Edições Cotovia.
- RANCIÈRE, Jacques (2010 [2008]). *O Espectador Emancipado*. Lisboa: Orfeu Negro.
- RANCIÈRE, Jacques (2008). As Desventuras do pensamento Crítico. In R. M. Cardoso (coord.), *Política*, (75-98). Porto: Fundação de Serralves.
- RANCIÈRE, Jacques (2002 [1987]). *O mestre ignorante – cinco lições sobre a emancipação intelectual*. Belo Horizonte: Autentica.
- REAL, Manuel Luís (2004). A Rede Nacional de Arquivos: um desafio no século XXI. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, ano 21, nº 01, (36-58). Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- REBELO, João, CORREIA, Leonida & CRISTÓVÃO, Artur (2008). Redes culturais e desenvolvimento local: a experiência da comum. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, nº 15, (21-40). Disponível em <http://www.apdr.pt/siteRPER/numeros/RPER15/15.2.pdf/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- Rede Internacional de Municípios pela Cultura (2006). *Declaração de Princípios*. Disponível em <http://www.enrede.org/1-3.html/>. Documento consultado a 15 de março de 2012.
- Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras (2011a). *Regimento da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras*. Disponível em <http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubFitxerAc.do?iddoc=74531/>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras (2011b). *Comissão de Coordenação da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras*. Disponível em <http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubFitxerAc.do?iddoc=74532/>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras (2011c). *Plano de Actividades da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras: Novembro de 2010/Novembro de 2012*. Disponível em <http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubFitxerAc.do?iddoc=75231/>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- Rede Territorial Portuguesa de Cidades Educadoras (2011d). *Boletim nº 17 da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras*. Disponível em <http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubFitxerAc.do?iddoc=77652/>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- REGO, Paula & PINA, Manuel António Pina (2005). *A história do Capuchinho Vermelho contada a crianças e nem por isso por Manuel António Pina segundo desenhos de Paula Rego*. Porto: Fundação de Serralves.
- REIS, António Fernando Marques Ribeiro (2002). Políticas Culturais. Objectivos e Estratégias – I – Exposições. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (28-32). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Revista de Artes Plásticas (1974, Junho). Noticiário Informações Acontecimentos. *Revista de Artes Plásticas*, (37-38). Porto: Livraria Bertrand [distr].
- RIBEIRO, Ana Margarida da Costa (2008). *A Narrativa Audiovisual: O Cinema e o Filme Publicitário*. Tese de mestrado não publicada, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Portugal.

- RIBEIRO, António Pinto (2012, Junho 22). Um ano depois. *Público, ípsilon*, (36-37). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- RIBEIRO, António Pinto (2011a, Maio 27). O Ministério dos Assuntos Culturais. *Público, ípsilon*, (47). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- RIBEIRO, António Pinto (2011b [1997]). Por exemplo a cadeira – Ensaio sobre as artes do corpo. *Questões Permanentes*, (15-41). Lisboa: Edições Cotovia.
- RIBEIRO, António Pinto (2011c [2000]). Programas em nome de quê? Ainda do humano?!. *Questões Permanentes*, (143-151). Lisboa: Edições Cotovia.
- RIBEIRO, António Pinto (2009). *À procura da escala. Cinco exercícios disciplinados sobre cultura contemporânea*. Lisboa: Edições Cotovia.
- RIBEIRO, António Pinto (2007). Arte. In A. Barreto (coord.), *Fundação Calouste Gulbenkian. Cinquenta Anos 1956-2006*, Volume 1, (237-408). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- RIBEIRO, António Pinto (2000). *Ser Feliz é Imoral? - Ensaio Sobre Cultura, Cidades e Distribuição*. Lisboa: Edições Cotovia.
- RIBEIRO, José António Pinto (2009). *Ministro da Cultura disse que ia fazer mais por menos e tem orgulho nisso*. Disponível em <http://www.publico.pt/cultura/noticia/ministro-da-cultura-disse-que-ia-fazer-mais-por-menos-e-tem-orgulho-nisso-1393313>. Documento consultado a 20 de abril de 2012.
- RIBEIRO, José Cadima, REMOLADO, Paula Cristina & MOTA, Mécia (2011). Alto Minho: Destino de Turismo Cultural?. *Estudos Regionais*, II Série, N° 5, (205-215). Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/12400/1/Estudos%20Regionais%20-%20Alto%20Minho.pdf>. Documento consultado a 10 de maio de 2013.
- RICHARDS, Greg (2010). *Tourism Development Trajectories – From Culture to Creativity*. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/ec/n6/n6a02.pdf>. Documento consultado a 10 de maio de 2013.
- RICHARDS, Greg (2005 [1996]) (ed.). *Cultural Tourism in Europe*. Disponível em http://www.academia.edu/1271801/Cultural_Tourism_in_Europe. Documento consultado a 10 de maio de 2013.
- ROCHFORT, Michel (2002). Cidades e Globalização. *Mercator - Revista de Geografia da UFC*, nº 02, (7-11). Disponível em <http://www.mercator.ufc.br/index.php/mercator/article/viewFile/177/143/>. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- RODRIGUES, Américo (2009). A descentralização. A rede. As políticas culturais. In AA.VV. *Quatro ensaios à boca de cena – para uma política teatral e da programação*, (65-110). Lisboa: Edições Cotovia.
- RODRIGUES, Diana Pinto (2008). *Análise de Investimentos Culturais – Uma Proposta*. Tese de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20606/2/Diana%20Rodrigues%20%20Investimentos%20Culturais.pdf>. Documento consultado a 20 de março de 2012.
- RODRIGUES, Eduardo Vitor (2010). O Estado e as Políticas Sociais em Portugal. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, Volume XX, (191-230). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

- RODRIGUES, Vailancio (2008). *50 Incredible Stop Motion Videos*. Disponível em <http://www.smashingmagazine.com/2008/12/31/50-incredible-stop-motion-videos/>. Documento consultado a 1 de setembro de 2012.
- ROLLO, Maria Fernanda, AMARAL, João Ferreira do & BRITO, José Maria Brandão de (2011). *Portugal e Europa: Cronologia*. Lisboa: Tinta da China Edições.
- ROSA, Maria João Valente & CHITAS, Paulo (2010). *Portugal: os Números*. Lisboa: Relógio D' Água Editores.
- ROSETA, Pedro (2003). *Pedro Roseta em entrevista: É preciso repensar a Cultura*. Disponível em <http://historico.ensino.eu/2003/nov2003/home.html>. Documento consultado a 15 de janeiro de 2013.
- ROUGE, Isabelle de Maison (2003). *A Arte Contemporânea*. Mem Martins: Editorial Inquérito.
- RUAS, Gabriel (2012). *A história do Stop-motion*. Disponível em <http://nerdandstuff.wordpress.com/2012/04/25/a-historia-do-stop-motion/>. Documento consultado a 1 de setembro de 2012.
- RUBIM, António Albino Canelas (2010). Políticas culturais e novos desafios. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (249-270). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- SÁ, Luís (1999). *Introdução à Ciência Política*. Lisboa: Universidade Aberta.
- SÁ, Rui (2006). *Acta da 37.ª Reunião Extraordinária da Câmara Municipal do Porto realizada em 22 de Dezembro de 2006, às 10 horas*. Disponível em http://www.cm-porto.pt/users/0/61/Actadareuniode22122006_f56ef9114fd0c9cbc4202c1f846ce50c.pdf. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- SALEMA, Isabel (2000, Julho 9). José Sasportes. O Ministro que vem de fora. *Público*, (3). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- SALVADOR, Susana (2012, Outubro 26). Barreto Xavier é "um técnico com muita experiência", diz Canavilhas. *Diário de Notícias, Política*. Disponível em http://www.dn.pt/politica/interior.aspx?content_id=2849359/. Documento consultado a 30 de outubro de 2012.
- SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Hernández & LUCIO, Pilar Baptista (2006 [1991]). *Metodologia de Investigação*. São Paulo: McGraw-Hill.
- SANCHES, Manuela Ribeiro (1999). Nas Margens: Os Estudos Culturais e o Assalto às Fronteiras Académicas e Disciplinares. *Etnográfica. Revista do Centro de Estudos de Antropologia Social*, Volume III, nº 1, (193-210). Disponível em http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_03/N1/Vol_iii_N1_193-210.pdf. Documento consultado a 5 de maio de 2011.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1994). *Pela Mão de Alice. O Social e Político na Pós-modernidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- SANTOS, José Carlos Ary dos (1995). *Obra Poética*. Lisboa: Edições Avante.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (2010). Uma panorâmica com três vertentes e duas dimensões. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (29-35). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) (2007a). *A Leitura em Portugal*. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação.

- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (2007b). *Cultura/Economia – Uma Relação a Revisitar*. Disponível em http://www.alcultur.org/imagens/anos_anteriores/2007_pdf/Maria%20de%20Lourdes%20Lima%20dos%20Santos.pdf/. Documento consultado a 15 de maio de 2012.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (2005a). Políticas Culturais e suas incidências. *Boletim OBS*, nº 14, (3-10). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) (2005b). *Contribuições para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema «Cultura, Identidades e Património» - Relatório final*. Disponível em <http://www.oac.pt/pdfs/Horizonte%202013.pdf/>. Documento consultado a 10 de março de 2010.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (2000). Políticas Culturais Europeias I. *Boletim OBS*, nº 8, (2-6). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) (1998). *As Políticas Culturais em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- SANTOS, Susana de Jesus (2002). CNB – 25 Anos. *Giselle*, (9-15). Lisboa: Companhia Nacional de Bailado.
- SARDO, Delfim (1994, Julho 16). Serralves sem programação. *Semanário*, (58). Lisboa: Semanário - Sociedade Editora, SA.
- SASPORTES, José Estevão Cangarato (2006). Portugal na UNESCO e a UNESCO em Portugal. *JANUS 2006*. Disponível em http://www.janusonline.pt/2006/2006_2_2_5.html. Documento consultado a 19 de junho de 2012.
- SASPORTES, José Estevão Cangarato (2002). Encerramento do Encontro. In *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Actas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, (272-279). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- SASPORTES, José Estevão Cangarato (2000, Julho 17). Nem o ministro nem o ministério são o sujeito da cultura. *Público*, (2-5). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- SEABRA, Augusto M. (2011, Junho 3). O nó da Cultura. *Público, ípsilon*, (46). Porto: Público, Comunicação Social, SA.
- SEABRA, Augusto M. (2008). *A Gulbenkian, “em remodelação”*. Disponível em <http://www.artecapital.net/estado-da-arte-8-agosto-m-seabra-a-gulbenkian-em-remodelacao->. Documento consultado a 10 de agosto de 2013.
- Secretaria de Estado da Administração Pública (2012). *Relatório de Avaliação das Fundações*. Disponível em http://www.portugal.gov.pt/media/673521/relat_rio_de_avalia__o.pdf. Documento consultado a 15 de janeiro de 2013.
- SEMEDO, Alice (2004). Da invenção do museu público: tecnologias e contextos. *Revista da Faculdade de Letras – Ciências e Técnicas do Património*, I Série, Vol. III, (129-136). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- SIMÕES, Jorge Salgado (2011). *Cidades em Rede e Redes de Cidades: O Movimento das Cidades Educadoras*. Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- SILVA, Artur Santos (2011, Junho). *Newsletter Trimestral*, nº 31, (12). Porto: Fundação de Serralves/Público, Comunicação Social, SA.

- SILVA, Augusto Santos (2010). O poder, um novo trilha na análise cultural?. In M. L. L. Santos & J. M. Pais (org.), *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, (281-305). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- SILVA, Augusto Santos (2007, Maio). Como abordar as políticas culturais autárquicas?. *Sociologia, problemas e práticas*, nº 54, (11-33). Lisboa: CIES-ISCTE CELTA.
- SILVA, Augusto Santos (2004). As redes culturais: Balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003. In R. T. Gomes (coord.), *Os Públicos da cultura*, (241-283). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais
- SILVA, Augusto Santos (2003). Como Classificar as Políticas Culturais? Uma nota de pesquisa. *Boletim OBS*, nº12, (10-20). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- SILVA, Jorge Moreira da (2012). *Relatório para o Crescimento Sustentável: uma visão pós-troika*. Lisboa: Plataforma para o Desenvolvimento Sustentável.
- SILVA, Raquel Henriques da (2003). Museus em Acção: os Desafios Necessários. In A. Domingues, I. Silva, J. T. Lopes & A. Semedo (org.), *A Cultura em Acção: Impactos sociais e território*, (9-13). Porto: Edições Afrontamento.
- SILVA, Raquel Henriques da (2002). Os Museus: história e prospectiva. In F. Pernes (coord.), *Panorama da Cultura Portuguesa no Século XX – Arte(s) e Letras II*, (63-108). Porto: Edições Afrontamento/Fundação de Serralves.
- SILVA, Raquel Henriques da (1994). Do Museu nacional de Arte Contemporânea ao Museu do Chiado. In R. Silva, P. Lapa & M. Silveira (coord.), *Museu do Chiado – Arte Portuguesa 1850-1950*, (13-22). Lisboa: Instituto Português de Museus/Museu do Chiado.
- SILVA, Raquel Henriques da, CANDEIAS, Ana Filipa & RUIVO, Ana (ed.) (2007). *50 Anos de Arte Portuguesa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Almedina.
- SILVEIRA, André (2012). *Promessa Nº1 Dr. José Bolieiro - Construir Museu de Niemeyer Logo que a Conjuntura Permita*. Disponível em <http://prometorio.blogspot.pt/2012/12/promessa-n1-dr-jose-bolieiro-construir.html#/2012/12/promessa-n1-dr-jose-bolieiro-construir.html>. Documento consultado a 10 de janeiro de 2013.
- SIZA, Álvaro (2005a). Abrir a janela é a ligação ao mundo – Conversa com Álvaro Siza sobre museus e espaços para exposições, conduzida por João Fernandes e Carlos Castanheira. In M. Ramos (coord.), *Álvaro Siza, Expor, On Display*, (355-369). Porto: Fundação de Serralves.
- SIZA, Álvaro (2005b). Stedelijk Museum, Amesterdão, Holanda (1995-98). In M. Ramos (coord.), *Álvaro Siza, Expor, On Display*, (188-207). Porto: Fundação de Serralves.
- SIZA, Álvaro (2002 [1999]). Entrevista a Álvaro Siza por Alexandre Alves Costa. In J. M. Neves (coord.), *Serralves*, (125-143). Porto: Asa Editores e Fundação de Serralves.
- SLACK, Jennifer Daryl (2005). The theory and method of articulation In cultural studies. In D. Morley & K. Chen (ed.), *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*, (113-129). London: Taylor & Francis e-Library.
- SOARES, Mário (2005). *Discurso de Mário Soares na Cerimónia Comemorativa dos 20 Anos da assinatura do Tratado de Adesão de Portugal às Comunidades Europeias - Lisboa, 12 Junho 2005*. Disponível em http://www.fmsoares.pt/mario_soares/textos_ms/001/369.pdf. Documento consultado a 15 de março de 2012.
- SÓCRATES, José (2009, Junho 17). *Sócrates assume erro de ter investido pouco em cultura*. Disponível em http://www.tsf.pt/Paginalnicial/Portugal/Interior.aspx?content_id=1265148. Documento consultado a 15 de março de 2012.

- SOUSA, Alberto (2009 [2005]). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- SOUSA, José Ernesto de (1997 [1977]). Catálogo Alternativa Zero 1977. In J. Fernandes & M. Ramos (coord.), *Perspectiva: Alternativa Zero*, (53-76). Porto: Fundação de Serralves.
- SOUSA, José Ernesto de (1977, Outubro). Alternativa Zero – Uma Criação Consciente da Situação. *Colóquio/Artes*, (45-53). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- SPÍNOLA, António de (1976 [1974]). Objectivos Nacionais. *Ao Serviço de Portugal*, (27-30). Lisboa: Ática/Livraria Bertrand.
- STAKE, Robert (2009 [1995]). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- STEINER, George (1992 [1971]). *No Castelo do Barba Azul (Algumas Notas para a Redefinição da Cultura)*. Lisboa: Relógio D'Água
- Trama Festival de Artes Performativas (2011a). *6º "Trama – Festival de Artes Performativas"*. Disponível em <http://www.festivaltrama.com/>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2011b). *Flipbook Trama*. Disponível em http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/TRAMA_2011/. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2010). *Flipbook Trama*. Disponível em <http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/TRAMA/>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2009). *11 de Outubro de 2009, Teatro do Campo Alegre/Miguel Pereira*. Disponível em <http://www.festivaltrama.com/2009/1105.html>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2008). *The Longest Lecture Marathon – the world's longest powerpoint presentation / Rebekah Rousi*. Disponível em <http://www.festivaltrama.com/2008/2401.html>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2007). *"The destiny's cars play 8 ways 32 wheels" de Mathieu Delvaux Produção: Happy New Ears, Kortrijk (B)*. Disponível em http://www.festivaltrama.com/2007/indexDIA02_01.html. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2006a). *1º "Trama – Festival de Artes Performativas"*. Disponível em <http://www.festivaltrama.com/2006/indexes/indexorg.html>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Trama Festival de Artes Performativas (2006b). *Mieskuoro Huutajat – Finlândia*. Disponível em <http://www.festivaltrama.com/2006/indexes/indexorg.html>. Documento consultado a 01 de abril de 2013.
- Teatro Nacional São João (2004). *PONTI'04 XIII Festival da União dos Teatros da Europa*. Disponível em http://www.tnsj.pt/download/ponti04_prog.pdf/. Documento consultado a 20 de fevereiro de 2012.
- TODOLÍ, Vicente (2002). Entrevista. *Diário Económico Fim de Semana*, (3). Lisboa: S.T. & S.F.
- TODOLÍ, Vicente (ed.) (1999). *Circa 1968*. Porto: Fundação de Serralves.

- Tom Fleming Creative Consultancy, Horwath Parsus, Opium Lda, Gestluz & Comedia (2008). *Estudo Macroeconómico – Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte*. Disponível em <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/PDFs/N%20Criativo%20Relatorio%20Final.pdf/>. Documento consultado a 18 de abril de 2010.
- Tribunal de Contas (2011). *Relatório N.º 01/11 – 2.ª S. Processo n.º 15/10 – Auditoria ao serviço de reconhecimento de fundações no âmbito da SGPCM*. Disponível em http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2011/2s/audit-dgtr-rel001-2011-2s.pdf/. Documento consultado a 18 de abril de 2011.
- TURNER, Graeme (2003 [1990]). *British Cultural Studies*. Londres: Routledge
- UNICER & Fundação de Serralves (2013). *Regulamento 5ª Edição Prémio Nacional Indústrias Criativas – Super Bock/Serralves*. Disponível em http://www.industriasciativas.com/imgs/pnic_regulamento_2013.pdf Documento consultado a 22 de maio de 2013.
- Utrecht School of Arts (2010). *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Disponível em http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc/studies/entrepreneurial/EDCCI_report.pdf. Documento consultado a 1 de janeiro de 2013.
- VALA, Jorge (2004 [1993]). Representações Sociais e Psicologia Social do Conhecimento Quotidiano. In J. Vala & J. M. B. Monteiro (coord.), *Psicologia Social*, (457-502). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- VALENTE, Vasco Pulido (1980, Janeiro 22). Não aceito ser um árbitro do gosto. Entrevista de José Gabriel Viegas. *A Capital*, (13). Lisboa: Emp Pub dos Jornais Notícias e Capital.
- VALÉRIO, Nuno João de Oliveira (2010). *História da União Europeia*. Barcelona: Editorial Presença.
- VALÉRIO, Nuno João de Oliveira (coord.) (2006). *Os Orçamentos do estado português – 1873-2001*. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=379296&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2. Documento consultado a 18 de dezembro de 2011.
- VALLADA, Paulo (1986). *[Carta à secretária de Estado da Cultura]*. Documento fotocopiado, acessível na Fundação de Serralves.
- VANOYE, Francis (2008). O espectador. In R. Gardies (org.), *Compreender o Cinema e as Imagens*, (173-190). Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- VARGAS, Carlos (2011). *Construir teatros e cineteatros em Portugal: Novos palcos para os artistas, novos espetáculos para o público*. Disponível em <http://www.observatoriopolitico.pt/wp-content/uploads/2011/12/wp-2.pdf/>. Documento consultado a 21 de maio de 2012.
- VEIGA, Isabel (coord.) (1997). *Lançar a Rede de Bibliotecas Escolares*. Lisboa: Edição do Ministério da Educação.
- VEIGA, Isabel (2002). Prefácio. In S. Guimarães & E. Leite (coord.), *Habitares Serralves – 2001 e 2002*, (11-12). Porto: Fundação de Serralves.
- VICTOR, Isabel (2011). Rede em rede. *Boletim trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, nº 39, (2-3). Disponível em http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/Recursos/Publicacoes/Edicoes_online/RPM/RPM-Boletim_n39.pdf/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.

- VIEGAS, Francisco José (2013). Maxim Entrevista. *Maxim Portugal*, (50-55). Madrid: Alpha media Group.
- VIEGAS, Francisco José (2012a). *As Bibliotecas Públicas na resposta a novos desafios*. Disponível em http://rcbp.dglb.pt/pt/etc/Documents/13EncontroRNBCom_FranciscoViegas.pdf/. Documento consultado a 5 de julho de 2012.
- VIEGAS, Francisco José (2012b). *Cultura mantém inalterado orçamento para 2013*. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretario-de-estado-da-cultura/mantenha-se-atualizado/20121016-sec-oe2013.aspx/>. Documento consultado a 20 de outubro de 2012.
- VIEGAS, Francisco José (2011, Maio 14). Zoom//Entrevista. *I Informação*, (24-27). Leiria: Sojormedia Capial, SA.
- WACQUANT, Loïc (2005). Mapear o Campo Artístico. *Sociologia, problemas e práticas*, nº 48, (117-123). Lisboa: CIES-ISCTE CELTA.
- WARBURTON, Nigel (2007). *O Que É a Arte?*. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- WIESAND, Andreas & SÖNDERMANN, Michael (2005). *The “Creative Sector” – An Engine for Diversity, Growth and Jobs in Europe*. Disponível em http://culturability.org/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1270289717thecreativesectoranenginefordiversity.pdf. Documento consultado a 1 de junho de 2011.
- YIN, Robert (2009 [1989]). *Estudos de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- XAVIER, Beatriz de Oliveira (2000). *Cidades e Globalização: Geminar urbanidades, solidarizar os espaços*. Disponível em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462de9d199d8b_1.PDF/. Documento consultado a 5 de maio de 2012.
- XAVIER, Jorge Barreto (2011a). *Jorge Barreto Xavier. Março de 2011*. Disponível em <http://www.jorgebarretoxavier.com/pdf/cv.pdf>. Documento consultado a 30 de agosto de 2013.
- XAVIER, Jorge Barreto (2011b). As artes e a cultura no fio da navalha. *XXI, Ter Opinião*, (140-147). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- XAVIER, Jorge Barreto (coord.) (2004). *Relatório do grupo de trabalho Ministério da Educação e Ministério da Cultura*. Disponível em http://www.educacao-artistica.gov.pt/documentos/Rel_MEd_MC.pdf. Documento consultado a 30 de agosto de 2013.

Páginas na Internet

www.anodeportugalnobrasil.pt

www.artemrede.pt

www.alcultur.org

www.cam.gulbenkian.pt

www.centroartegracamorais.cm-braganca.pt

www.centrepompidou.fr

www.cgac.xunta.es

www.cineclubejoane.org
www.cies.iscte.pt
www.cm-chamusca.pt
www.cm-elvas.pt
www.cm-matosinhos.pt
www.cm-serpa.pt
www.cultideias.com
www.dgarq.gov.pt
www.enrede.org
www.eurocid.pt
www.flad.pt
www.gamnaa.blogspot.pt
www.geira.pt
www.gulbenkian.pt
www.guggenheim.org
www.ifdr.pt
www.ipmuseus.pt
www.issuu.com/rede.danca
www.louisiana.dk
www.manuelmariacarrilho.com
www.mnsr.imc-ip.pt
www.oblogdarede.blogspot.pt
www.qca.pt
www.routesandroots.web.ua.pt
www.stedelijk.nl
www.tate.org.uk
www.teatromariamatos.pt
www.teatrosaoluiz.pt
www.tnsj.pt
www.turbinegeneration.tate.org.uk
www.twitter.com/#!/rededanca
www.vanabbemuseum.nl

A confusão a fraude os erros cometidos

A transparência perdida – o grito

Que não conseguiu atravessar o opaco

O limiar e o linear perdidos

Deverá tudo passar a ser passado

Como projecto falhado e abandonado

Como papel que se atira ao cesto

Como abismo fracasso não esperança

Ou poderemos enfrentar e superar

Recomeçar a partir da página em branco

Como escrita de poema obstinado?

Sophia de Melo Breyner Andresen, *O Nome das Coisas*