

Redes culturais:

Estruturas rizomáticas para potenciar a gestão cultural

Andreia Mingroni Besteiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Lígia Filipa Dias Afonso

Janeiro de 2022

Redes culturais:

Estruturas rizomáticas para potenciar a gestão cultural

Andreia Mingroni Besteiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Lígia Filipa Dias Afonso

Janeiro de 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço à generosidade e partilha da professora Doutora Lígia Afonso para conduzir a orientação. Seus estímulos, palavras e conselhos tão assertivos tornaram essa trajetória mais encantadora.

Agradeço à equipe da Rede Cultura 2027 pela pronta disponibilidade de compartilhamento de ideias, conteúdos e informações. Nominalmente, agradeço ao músico e coordenador da Rede Cultura 2027 Paulo Lameiro, pelos diálogos enriquecedores.

Agradeço à autarca e aos agentes culturais que pertencem ao território da Rede Cultura 2027 que prontamente mostraram disponibilidade em responder à entrevista desta pesquisa, cujas respostas foram importantes para ampliar a visão sobre o tema estudado.

Agradeço à minha família que, além-mar, fez com que minha percepção de distância, espaço e apoio fossem ressignificadas.

Agradeço ao amigo Deivison Branco pela importante parceria durante esta trajetória.

Agradeço às colegas de mestrado, aos professores e todos os atores que ampliaram meus horizontes pessoais, acadêmicos e profissionais.

Agradeço ao tempo e às gratas surpresas.

RESUMO

Ao olhar para a cultura como um tecido vivo, complexo e em constante construção, correlata à organização social heterogeneamente formada, esta investigação discute as composições em rede estabelecidas entre a área cultural, a sociedade e o território.

O objetivo deste trabalho é analisar as características das estruturas rizomáticas e expor a importância de fortalecê-las nas práticas desenvolvidas na área cultural.

Caracterizando-se pela horizontalidade, multidisciplinaridade e desierarquização, as redes rizomáticas ampliam a sua atuação global e local através do papel desempenhado pelo gestor cultural em organizações ou projetos que adotam esse modelo. O processo de criação, estruturação, expansão e manutenção desta estrutura concretiza-se pela forma transversal, integrada e compartilhada, constantemente influenciando e sendo influenciada por atores internos e externos.

Por indução e extrapolação de possibilidades de formações rizomáticas, ao entrelaçar a pesquisa bibliográfica com as experiências extraídas dos profissionais e instituições que orbitam a pesquisa e a pesquisadora, serão expostas características destas estruturas de trabalho que potenciam a atuação e o poder de articulação do gestor cultural, apresentando a Rede Cultura 2027 como material de estudo e análise.

Palavras-chave

Rede; estrutura rizomática; gestão cultural; organização social; Rede Cultura 2027

ABSTRACT

By looking at culture as a living tissue, complex and in constant construction, correlated to the heterogeneously formed social organization, this research discusses the network compositions established among the cultural area, society and territory.

The objective of this work is to analyze the characteristics of rhizomatic structures and expose the importance of strengthening them in the practices developed in the cultural area.

Characterized by horizontality, multidisciplinary and de-hierarchization, the rhizomatic networks expand their global and local performance through the role played by the cultural manager in organizations or projects that adopt this model. The process of creation, structuring, expansion, and maintenance of this structure is materialized by the transversal, integrated, and shared form, constantly influencing, and being influenced by internal and external actors.

By induction and extrapolation of the possibilities of rhizomatic formations, by interweaving the bibliographical research with the experiences drawn from the professionals and institutions that orbit the research and the researcher, the characteristics of these work structures will be exposed, which potentiate the performance and the power of articulation of the cultural manager, presenting the Rede Cultura 2027 as study and analysis material.

Key words

Network; rhizomatic structure; cultural management; social organization; Rede Cultura 2027

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo..... | iv |
| Abstract | v |
| Lista de abreviaturas e siglas..... | vii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Apresentação: vivemos em um mundo híbrido e complexo | 1 |
| 1.2 Estado da arte: a estética da relação | 4 |
| 1.2.1 A sociedade vista através da relação: uma formação mutável composta por corpos ativos e mediadores | 10 |
| 1.2.1.1 O desenho social e as ideias de rede | 11 |
| 1.2.2 Gestão: linhas gerais, meios de produção e cultura | 15 |
| 1.3 Metodologias | 22 |
| 2. Desenvolvimento | 24 |
| 2.1. Redes..... | 24 |
| 2.2. Rizomas | 28 |
| 2.3. Redes culturais e o gestor cultural..... | 31 |
| 2.4. Estudo de caso | 34 |
| 2.4.1. Rede Cultura 2027: um projeto de território conectado pela cultura | 35 |
| 2.4.1.1. Rede Cultura 2027 como laboratório da relação | 39 |
| 2.4.1.1.1. Ações e propostas da Rede Cultura 2027: as práticas desenvolvidas..... | 40 |
| 2.4.1.2. Capital Europeia da Cultura..... | 49 |
| 2.4.1.3. Os desafios do trabalho em rede mobilizado pela cultura | 55 |
| 2.5 Rede Cultura 2027, rizoma e gestão cultural: características potenciadoras..... | 62 |
| 3. Conclusão | 65 |
| 3.1. Estruturas rizomáticas: uma proposta de formato e um formato de proposta | 65 |
| 3.2. Proposta de continuidade da pesquisa..... | 70 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 73 |
| RECURSOS WEB VISIONADOS | 79 |
| ANEXO I – Entrevista com Paulo Lameiro - coordenador da Rede Cultura 2027..... | 80 |
| ANEXO II – Entrevista com agentes culturais do território da Rede Cultura 2027 | 87 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEC – Capital Europeia da Cultura

ESAD.CR – Escola Superior de Artes e Design

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

RC2027 – REDE Cultura 2027

TAR – Teoria do ator-rede

*Não sou nada.
Nunca serei nada.
Não posso querer ser nada.
À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.*

Fernando Pessoa

Trecho do poema "Tabacaria" de Álvaro de Campos, heterónimo de Fernando Pessoa.

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO: VIVEMOS EM UM MUNDO HÍBRIDO E COMPLEXO

Tudo o que somos, herdamos e transformamos para passar aos outros (Saramago, 1991).

A presente dissertação propõe uma reflexão acerca da cultura, dos seus meios de gestão e de como a relação entre entidades, tempo e meio a (trans)forma e é (trans)formada.

A cultura, tida como um sistema aberto, vivo e em constante mutação, “é a instância onde o homem realiza sua humanidade” (Barros, 2011), ou, como descreve Hannah Arendt (1990 [1950]), “o modo de relacionamento do homem com as coisas do mundo”. Através do que conceituamos por sua lente, percebermos o presente como um processo contínuo de transformação, resultante do passado, condutor do futuro. Sendo a cultura intrinsecamente mutante e guia de nossa compreensão do mundo, a nossa forma de estar também se faz transitória.

O caminho de estudo deste tema, assim como as demais ciências humanas, atravessa e é atravessado por suas convenções. Sendo assim, a proposta de dialogar sobre cultura é similar à de perceber que para entender um novo não é preciso puxar o fio, mas olhá-lo como uma formação em que a posição de suas linhas, seus entrelaces, seus espaços vazios e sua dimensão importam tanto quanto o material que o compõe. Extrapolando a observação de um novo para o ecossistema que habitamos, em conjunto e como indivíduos, a cultura penetra e percorre nossa maneira de estar, compor o mundo e interpretar a vida.

Progressivamente interrelacionamos conhecimentos de áreas antes consideradas distintas para alargar nossas percepções, analisar e lidar com questões do cotidiano.

Torna-se inquietante, e ao mesmo tempo previsível, deparar com um texto intitulado “No que está por vir, seremos todos filósofos-engenheiros-dançarinos ou não seremos nada” escrito por um professor de tecnologia do mar, que entre seus temas de pesquisa relaciona comportamento humano com geofísica, política e redes sociotécnicas. O autor desse texto, o professor Renzo Taddei, nos elucida a formação complexa que detemos para olhar o mundo, fazendo uma analogia com a dança como o encontro improvável de dois corpos para a criação de uma coreografia em que “os partícipes movem-se de forma que exista sempre um equilíbrio instável entre sincronia e improviso” em forma de coexistência e coabitação entre humanos e não-

humanos. “O mundo, seguindo esse raciocínio, pode ser pensado como uma imensa teia de coreografias de existências em que os seres se constituem mutuamente e ao mesmo tempo constroem o futuro.” (Taddei, 2019).

É nesse mundo, em que coisas importam tanto quanto o nosso desenho de vida – por que os influenciam e são influenciados mutuamente – que Tim Ingold¹, no texto “Trazendo as coisas de volta à vida: emaranhados criativos num mundo de materiais” publicado em 2012, propõe uma “ontologia que dê primazia aos processos de formação ao invés do produto final, e aos fluxos e transformações dos materiais ao invés dos estados da matéria.”. Ingold pontua ainda que “A coisa, por sua vez, é um “acontecer”, ou melhor, um lugar onde vários aconteceres se entrelaçam. Observar uma coisa não é ser trancado do lado de fora, mas ser convidado para a reunião.”. Esse texto, assim como tantos outros, levam-nos a uma consciência ativa, a um olhar de ação, de processo, de verbo, deixando de lado os cenários estáticos e herméticos. Para este antropólogo, as coisas, assim como a vida, insurgem, transbordam, vazam, relacionam, fogem, contrastam, conectam. São potências, as quais não detemos ferramentas pré-moldadas para estudá-las, propondo-nos “que comecemos pelo caráter fluido do processo vital, onde os limites são sustentados graças ao fluxo de materiais através deles.” (Ingold, 2012. p. 41).

Em um meio mutável e inconstante, nós somos “organismos, [que] se estendem da mesma forma pelos diversos caminhos de seu envolvimento no mundo. [...] E é como linhas de movimento, e não como entidades móveis autopropulsoras, que os seres são instanciados no mundo.” (Ingold, 2013).

Com a perspectiva que a cultura nos proporciona sobre a forma de estar no mundo, a função de gerir esse meio, tarefa dada à gestão cultural, necessita que os profissionais que dispendam energia para essa função sejam:

aqueles que estão verdadeiramente abertos ao mundo, [porque] apesar de eternamente assombrados, nunca são surpreendidos. Se essa atitude de assombro não surpresa os deixa vulneráveis, ela também é uma fonte de força, resiliência e sabedoria. Pois ao invés de esperar o inesperado ocorrer e ser pego de surpresa em consequência,

¹ Tim Ingold (Inglaterra, 1948) é antropólogo e presidente de Antropologia Social na Universidade de Aberdeen, no Reino Unido. Desenha um caminhar engajado na restauração da antropologia à vida, sendo para Ingold esta matéria vista como uma arte especulativa e imaginativa, uma disciplina dedicada e implicada em explorar as condições de vida humana no mundo e suas potencialidades, em outras palavras, “filosofia com gente dentro” (CARDOSO, 2016. p. 242).

essa atitude permite que a cada momento eles respondam ao fluxo do mundo com cautela, discernimento e sensibilidade (Ingold, 2013)².

Tal tarefa, na reflexão deste estudo, será permeada por um dado formato em rede, o rizoma, composto por características exploradas como um tecido vivo, atendendo à visão da cultura como componente formada e formadora do ambiente no qual construímos nossos processos de vidas e, conseqüentemente, à formulação de estruturas de trabalho nessa área.

A revisão de trajetória, de planeamento e de percepção crítica sobre os temas principais e adjacentes à pesquisa, apresenta-se como um exercício de reflexão sobre as práticas da gestão cultural, onde seu papel de mediação e articulação dialoga com o formato rizomático de rede, tido como um promotor de benefícios mútuos entre os seus adensamentos, espaços e fluxos.

Para aplicar a teoria das formas em rede na cultura, houve interesse em analisar e atuar junto a um projeto de criação, expansão e manutenção de redes a partir do território: a Rede Cultura 2027 (RC2027). Esta propõe, como objetivo primordial, estabelecer um fluxo entre os agentes culturais, sociedade e poder público de 26 municípios num território alargado de Leiria, que visa, principalmente, estabelecer a formação como fator de desenvolvimento socioeconómico da região, privilegiando o fortalecimento da cultura e da criatividade. Ademais, o projeto propõe essa região como candidata à Capital Europeia da Cultura 2027.

O desenvolvimento desta dissertação espera colaborar com o desenvolvimento da pesquisa, conhecimento académico e profissionalização da área da cultura, principalmente da gestão cultural, e corroborar o entrelace entre a Rede Cultura 2027 e a Escola de Artes e Design das Caldas da Rainha do Instituto Politécnico de Leira.

A seguir serão abertos diálogos entre autores que tratam de temas pertinentes à discussão social, cultural e organizacional desta dissertação, relacionados por imagens, textos, teorias e conferências, mas também conversas pautadas pelas experiências da própria mestranda e de outros profissionais da área relacionados ao estudo de caso.

² Tim Ingold não denomina tais características para a função do gestor cultural e, nesse texto, não há a pretensão de entender esse profissional como o único a deter tal relevância. Para a reflexão proposta, esse olhar e disponibilidade no mundo parece ser um formato cada vez mais requerido para todas as áreas do conhecimento e com total sinergia à gestão de cultura.

1.2 ESTADO DA ARTE: A ESTÉTICA DA RELAÇÃO³

O resultado do ato de tecer depende de inúmeros fatores, de entre os quais o material e espessura do fio, a tensão e dimensão do tear, as cores, a habilidade do tecelão, a densidade da teia, a temperatura e o tempo entre o início e o fim. Uma quantidade destes fatores é passível de ser controlada enquanto outra é incontrolável, quando não desconhecida. Mas um ponto é certo: todos os fatores tendem para a formação única, no tempo e no espaço, de um tecido.

Além da imagem do entrelace de fios concebendo uma estrutura com consistência própria, o verbo tecer contém, segundo o *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, significados como compor algo que exige imaginação e tem, entre seus sinónimos, as palavras inventar; conceber; criar; arquitetar; elaborar; planejar; formar; enredar; formular; preparar; organizar; entremear; ornamentar; programar; condensar; traçar; trançar; tramar; urdir.

Utilizando o mesmo verbo, ou emprestando os seus sinónimos, é possível descrever relações naturais, humanas, sociais e culturais, além de explicitar que são processos contínuos, mútuos, influenciando e influenciados por fatores internos e externos.

Há um destaque para a apresentação das palavras em formato de verbo, pois, ao contrário do substantivo, esta forma prima pela flexão, movimento, transitoriedade, passando do pretérito ao futuro, do indicativo ao imperativo, do singular ao plural. Junto ao tecer, somaremos o interconectar, no sentido de ampliar o entrelace e o vínculo proposto pelo conectar – que será utilizado com a mesma abrangência – para relações, direções e influências múltiplas.

A constante que atravessa o léxico proposto ilumina a percepção comum que assumimos ao tratar dessas áreas do conhecimento: construção; maleabilidade; partes necessárias para formar um todo; e características individuais diferentes antes e após o processo de formação de uma malha.

³ A estética da relação, proposta neste estudo, traça um caminho sinuoso que, em alguns pontos, encontra-se com o que propõe o curador e crítico de arte Nicolas Bourriaud no âmbito da estética relacional. Em seu livro, que recebe este mesmo título, apresenta um glossário em que define estética como uma noção que diferencia a humanidade das outras espécies animais. Enterrar seus mortos, rir, se suicidar são apenas os corolários de uma intuição fundamental, a vida como forma estética, ritualizada, concretizada como forma; relacional (arte) como um conjunto de práticas artísticas que tomam como ponto de partida teórico e prático o grupo das relações humanas e seu contexto social, em vez de um espaço autônomo e privativo; e relacional (estética) como uma teoria estética que consiste em julgar as obras de arte em função das relações inter-humanas que elas figuram, produzem ou criam. (Cf. Critério de coexistência). (Bourriaud, 2009 [1998]). Esses conceitos não deixam de ser contemplados pela estética da relação aqui exposta, porém nessa dissertação faz-se valer como forma de olhar e perceber ativamente a composição dos mundos e a relação volátil entre elas, ultrapassando o cenário das expressões artísticas.

Esse movimento se relaciona à tratativa fluida, desenhada por meios, multiplicidade e estado transitório que assumiremos nesse texto. Conforme Tim Ingold, os tecidos que nos permeiam não têm começo ou fim, pois há

linhas ao longo das quais as coisas são continuamente formadas. Portanto, quando eu falo de um emaranhado de coisas, é num sentido preciso e literal: não uma rede de conexões, mas uma malha de linhas entrelaçadas de crescimento e movimento (Ingold, 2012. p. 27).

O objetivo nesse item é o de trazer as vozes destacadas para essa pesquisa que correspondem ao pensamento da relação, tecido através de cada perspectiva, criando um emaranhado que trará densidade à malha que envolve os assuntos estudados, entre eles cultura, sociedade e estrutura organizacional.

Considerando que somos seres ativos, e que as nossas manifestações têm impacto e são impactadas da ecologia à sociedade, é importante atentar aos questionamentos e proposições recentes para fundamentar as discussões levantadas. Isso leva-nos a Tim Ingold, Philippe Descola e Eduardo Viveiros de Castro e à discussão da “Antropologia Vital” ao “Antropoceno”, destacando, ainda, que a relação mútua entre estas ideias é historicamente permeada pelos pensamentos de Gilles Deleuze, Félix Guattari e Bruno Latour, com destaque para os estudos destes sobre a intervenção e interação que há em nosso comportamento social.

As constantes que atravessam as pesquisas e obras desses autores imprimem a possibilidade de traçar uma rota em que os pontos levantados incitam a deixar o cartesiano de lado e a compreender que os fios não devem ser puxados e retirados do emaranhado, mas sim entender e preservar as singularidades de cada malha. Além disso, os fios vazam desta malha e são referidos como fluxos que detém um papel ativo, transversal, interativo e moderador nas formações às quais pertencem.

Um dos fluxos condutores está na (in)definição de cultura, tomada como um tecido vivo, complexo e em constante construção. Esse movimento é corroborado pelo olhar da antropologia moderna. Tim Ingold destaca que nossas habilidades culturais são resultado de um processo natural e evolutivo, com influência direta do lugar e do desenvolvimento das relações. Para o autor, não se vive em culturas e sim “culturalmente”, frisando o movimento que o sufixo traz à palavra.

Trazendo ainda mais amplitude, Philippe Descola⁴ coloca em discussão a impossibilidade em separar natureza de cultura, esta última proveniente da ação humana e a primeira não, pois elas são interconectadas e interdependentes. De seus estudos com povos da Amazônia e análise de outros povos que não detêm ascendência direta dos europeus do século XIX, advém a percepção de que todas essas formações sociais “não veem seu meio ambiente como algo exterior a eles próprios. [...] a antropologia nos mostra que o que nos parece eterno, este presente que estamos agora trancafiados, é apenas uma entre milhares de outras maneiras já descritas de viver a condição humana.” (Descola, 2016). Descola nos mostra que a antropologia consiste no estudo das diferentes maneiras de como as sociedades compõem o mundo partindo do princípio de que a existência humana faz parte de um organismo vivo maior, mas que a própria vida humana criou – mantém e expande – mecanismos nocivos à sua própria manutenção. O termo “composição dos mundos” é utilizado por este antropólogo para evitar a palavra cultura, por esta ser uma palavra (in)definida de muitas formas. Para Descola, “composição dos mundos” é tido “como um modo de perceber, de atualizar, de detectar (ou não) as qualidades do nosso ambiente e as relações que se criam a partir disso”⁵, aonde cada sociedade vai pouco a pouco desenvolvendo uma série de moldes, ou dispositivos, que acabam por cristalizar e estabilizar num conjunto de normas e hábitos que se transmitem (Corrêa, 2018).

Dada a escala com que parametrizamos a vivência humana em dado cenário, temos uma respectiva dimensão do seu impacto para a transformação do todo. Descola amplia a percepção, desenvolvendo uma “antropologia comparativa”, para que seja dada a devida importância à relação direta e intrínseca que há entre humanos e não-humanos, e chama a atenção para as sociedades que percebem os seres não-humanos mais como parceiros do que como recursos, o que altera a relação tida a partir dos humanos.

Essa percepção da influência mútua, viva e mutável, de forma horizontal, faz com que os pensadores da antropologia, sociologia e filosofia, assim como das demais ciências humanas, tenham cada vez mais permeabilidade e diálogo entre si. Sendo assim, o ponto de “virada

⁴ Philippe Descola (França, 1949) é antropólogo, com formação em filosofia e etnologia. Inicialmente, especializou-se em etnologia da Amazônia, com foco nas relações das sociedades nativas com não-humanos, estabelecendo esforços pioneiros para integrar abordagens antropológicas e ecológicas. Através da antropologia desenvolve caminhos, reflexões e abordagens comparativas acerca das relações entre natureza e cultura. Atualmente é professor no Collège de France.

⁵ Trecho de texto traduzido por Diogo Silva Corrêa da primeira parte do livro “Être au monde. Quelle expérience commune?”. Presses Universitaires de Lyon, 2014. Trata-se de uma obra que restitui o debate entre Philippe Descola e Tim Ingold, animado por Michel Lussault, que ocorreu no MC2 Grenoble, no dia 13 de novembro de 2013, no festival “mode d'emploi”, organizado pela Vila Gillet. Encontrado em <https://blogdolabemus.com/2018/12/25/debate-entre-philippe-descola-e-tim-ingold-1-naturalismo-e-dualismo/>, visitado em 05 de maio de 2021.

antropológica” – para ser menos antropocêntrica e mais “antropocênica” – se concentra, em Bruno Latour⁶, com a noção de “antropologia simétrica”, ponto onde a necessidade de se romper com a visão do humano no centro torna-se mais latente. Através do olhar de Viveiros de Castro⁷ percebemos que “quando Latour diz ‘simétrica’, o que ele propõe é a dissolução de assimetrias constitutivas do pensamento antropológico, pensamento cuja forma emblemática é a assimetria entre o discurso do sujeito e o do objeto. [...] Ninguém está propondo um mundo onde tudo seria harmônico e igual! [...] A noção de multiplicidade é a chave: o problema não é ser dois, mas ser só dois; e a solução para isso não é voltar ao um.” (Viveiros de Castro, 2008).

Nesse sentido, Latour valoriza a rede como objeto e como modo de operação, em que há a suspensão da diferença entre as entidades envolvidas (sujeitos, objetos, meio) articuladas em sua multiplicidade, sem centro ou periferia, havendo apenas pontos de adensamento, dissolvendo as assimetrias do pensamento antropológico. Ou seja, a rede não como um a operação de construção de um mundo harmônico e igual, e sim de construção de relações e tramas que respeitam as múltiplas características de cada um dos objetos que pertencem e estão pertencidos nela.

Há, a partir daí, uma cadência de ideias, principalmente entre os pesquisadores já citados, que sucedem por diferentes simbologias gráficas, como “animismo”⁸, “objetivação”⁹ e “coisificação”¹⁰, mas que acabam tendo um raciocínio similar ao incidir pela equidade no sentido

⁶ Bruno Latour (França, 1947) é um filósofo e antropólogo influente na atualidade. Descreve uma trajetória que envolve trabalhos nas áreas da filosofia, história, sociologia e antropologia da ciência, além de colaborações em estudos em política científica, sistemas e organizações de trabalho e gestão de pesquisa. Conforme João Paulo Bachur, o estudioso “oferece um dos mais interessantes diagnósticos críticos da modernidade ocidental. Apoiado no ferramental da observação etnográfica, Latour emprega a meticolosa observação de campo para analisar não o “exótico”, o periférico, a exceção, mas, justamente, o centro da modernidade: a ciência, o direito, a técnica, a política democrática. Sua antropologia dos modernos joga luz não sobre aquilo que não vemos por estar longe, mas sobre aquilo que já não vemos por estar perto demais.” (Bachur, 2016. p.1).

⁷ Eduardo Viveiros de Castro (Brasil, 1951) é antropólogo com estudos na etnologia americanista com experiência de pesquisa na Amazônia.

⁸ Philippe Descola desenhou quatro tipos de ontologias como “sistemas de distribuição de propriedades entre objetos existentes no mundo, que em retorno fornecem pontos chave para formas sociocósmicas de associação e concepção de pessoas e não-pessoas.”, com o escopo das identificações baseadas na interação interioridade – fisicalidade. Uma delas é o animismo, ou seja, “quando confrontado com uma alteridade até então desconhecida, humana ou não-humana, nosso sujeito hipotético pode concluir que este objeto possui uma interioridade similar e uma fisicalidade diferente” (Descola, 2015).

⁹ “A objetivação toma a forma seja de uma externalização de propriedades ou de funções físicas e psíquicas humanas seja de uma artificialização de uma porção do reino natural – instrumentalização, isto é, a transferência de uma função física do organismo para um objeto que será chamado ferramenta por convenção, como a disjunção do todo e de partes na organização de tarefas” (Descola, 2002).

¹⁰ Segundo Tim Ingold, “Em seu célebre ensaio sobre A coisa, Heidegger [em 1971] buscou delinear justamente o que diferiria uma coisa de um objeto. O objeto coloca-se diante de nós como um fato consumado, oferecendo para nossa inspeção suas superfícies externas e congeladas. Ele é definido por

de que a relação entre as partes é mais importante do que a categorização do que está sendo relacionado¹¹.

A expressão antropoceno¹² é bastante utilizada atualmente para invocar o impacto do humano no que o próprio transformou a experiência da Terra e na terra, reforçando a transdisciplinaridade que é necessária ao abordar essa perspectiva, além da urgência que o meio impõe para que essa pauta seja incentivadora do diálogo.

Como nos diria Viveiros de Castro, na atualidade há a “convicção de que a natureza não pode ser o nome do que está lá fora, pois não há fora, nem dentro: o fora é o nosso centro, e o cosmos é um denso tecido de dentro. Somos natureza, ou não seremos”.

O antropoceno advém de e em um período de incertezas, mas prima por enlaces, fluxos e espaços vazios latentes por conexões, sem nos esquecermos que as interconexões estabelecidas são voláteis e suas reverberações têm alcances variáveis. Ou seja, partindo de um ponto, podemos, como fractais, diminuir a escala ao micro ou elevarmo-la ao máximo (sabendo da infinitude que há para ambos os lados), mas as características da relação se mantêm: constante, multidirecional, plural, transversal, do indivíduo consigo próprio com o outro e com o meio. Reciprocamente, em que cada ponto dessa teia há a mesma potência em desenhar outras relações ou caminhos, sendo ela desierarquizada, aberta, maleável e a-centrada, onde os adensamentos e conexões têm tanta importância quanto o meio que as circunda, o que nos faz

sua própria contrastividade com relação à situação na qual ele se encontra. A coisa, por sua vez, é um “acontecer”, ou melhor, um lugar onde vários acontecimentos se entrelaçam. Observar uma coisa não é ser trancado do lado de fora, mas ser convidado para a reunião. Nós participamos, colocou Heidegger enigmáticamente, na coisificação da coisa em um mundo que mundifica.” (Ingold, 2012. p. 29).

¹¹ Guattari concebe uma visão transversalista de subjetividade, em que a dicotomia tradicional entre sujeito e objeto se esvaece. Para ele, a delimitação que define as esferas próprias do sujeito e do objeto é inexistente. Em última instância, o autor trabalha ainda o conceito de subjetividades sem sujeitos. Guattari desenvolve a ideia de subjetividades produzidas, fabricadas – de forma descentrada de eventos individuais ou coletivos – por agenciamentos coletivos de enunciação – que vão ao encontro do conceito de animismo de Descola e Viveiros de Castro.

¹² Palavra que designa uma transformação sistêmica e global, criada pelo biólogo norte-americano Eugene F. Stoermer, em 1980, e popularizada pelo cientista atmosférico holandês Paul Crutzen no início dos anos 2000 (Correio da Unesco, 2018).

Antropoceno é um termo formulado por Paul Crutzen, Prêmio Nobel de Química de 1995. O prefixo grego “antropo” significa humano; e o sufixo “ceno” denota as eras geológicas.

Este é, portanto, o momento em que nos encontramos hoje: a Época dos Humanos. Aquela em que o Homo sapiens constata que a civilização se tornou uma força de alcance planetário e de duração e abrangência geológicas. Somos bilhões de pessoas no mundo e continuamos nos multiplicando.

Do ponto de vista biológico, trata-se de um crescimento equivalente ao de uma colônia de bactérias: um ritmo extremamente explosivo, num prazo muito curto. Nós nos planetarizamos: não existe hoje uma região sequer que não seja afetada direta ou indiretamente pelo conjunto da atividade humana. Em Antropoceno, portanto, a pergunta a ser explorada é: “Onde estamos?”, e o tempo é o “Hoje” (Museu do Amanhã, 2021).

considerar que a interconexão é tão intrínseca ao todo que não há qualquer ação que possa ser tomada em ambiente isolado, com todas as variáveis sobre controle. Estamos sempre lidando de forma transdisciplinar com conjuntos, malhas permeáveis e passíveis de transformação.

Para Tim Ingold, sem essa maleabilidade que os espaços livres promovem “não haveria lugar para o movimento, nem para o desenvolvimento. Viver, crescer, fazer parte de uma sociedade: tudo isso pode se perpetuar porque há, na trama das existências, entroncamentos deixados livres, caminhos inexplorados.” (Corrêa, 2018).

A partir dessa estética da relação, desenhada por fios que convergem e divergem apenas para ampliar cada vez mais a compreensão de que somos um acumulado de experiências de vidas (e não-vidas) dentro de uma limitação sensorial de tempo e espaço, seria possível dialogar com inúmeras temáticas. Mas a escolha dessa pesquisa é avançar um pouco mais com a relação como meio e como objeto.

Há certa dicotomia na arte da relação, vista através da experiência, sobre o que é interno e externo, devido às influências mútuas e às fronteiras permeáveis entre o individual e o coletivo. Para reforçar a importância do meio como espaço de potência, sendo esse físico ou não, Édouard Glissant¹³ faz caminhos a partir do arquipélago, por ter características heterogêneas, diversas e imprevisíveis, interconecta sem necessitar de códigos, no encontro, por meio de múltiplas territorialidades. O arquipélago tem, intrinsecamente, a relação, pois o mesmo só existe condicionado à existência das ilhas, do oceano e do horizonte, e abre possibilidades interessantes para acompanhar nosso caminho ao propor pensamentos através (ou atravessados) pela filopoética. Como o encontro entre a filosofia e a poética, arquipélago é um lugar da renovação do imaginário, a “recusa em morrer”, e apresenta paradoxos da relação como a característica de se aproximar do todo, mas se afastar das visões globais; e o diverso, com suas multiplicidades, heterogeneidade, imagem do horizonte, ou seja, uma relação transversal¹⁴ (dos Santos, 2019).

¹³ Édouard Glissant (Martinica, 1928) faleceu em 2011 na França, e realizou sua obra como escritor, poeta, romancista, teatrólogo, ensaísta e teórico que parte de um pensamento da relação e do arquipélago.

¹⁴ “O termo “transversalidade” é uma noção que Guattari desenvolveu e que se opõe tanto à verticalidade quanto à horizontalidade. No primeiro caso porque é preciso escapar dessa relação mestre-discípulo, que é uma relação basicamente vertical. No segundo, porque não se deve supor que é possível ligar qualquer coisa com qualquer coisa, pois há coeficientes de transversalidade. Às vezes a conexão funciona, às vezes não funciona, é uma questão de experimentação. Essa ideia permite, também, conectar diferentes teorias. [...] As relações transversais são as únicas capazes de gerar e sustentar um “grupo-sujeito”, capaz de não se submeter passivamente nem às determinações exteriores, nem à sua própria lei interna.” (Viveiros de Castro, 2008).

1.2.1 A SOCIEDADE VISTA ATRAVÉS DA RELAÇÃO: UMA FORMAÇÃO MUTÁVEL COMPOSTA POR CORPOS ATIVOS E MEDIADORES

Segundo Tim Ingold (2013), a vida, como a intersecção de todas as vidas que as formam em dado momento, é uma textura formada por fios que tecem trilhas. É um organismo constituído dentro de um campo relacional não por pontos interconectados em forma de rede, mas por linhas entrelaçadas como uma teia.

Compete ressaltar, em relação à imagem da rede e às denominações relativas a ela e suas componentes a utilizar nesta dissertação. Em alguns momentos, como no contexto anterior de Ingold, a rede pode ser vista como um entrelace cartesiano e rígido, mas noutros será percebida de forma mais ampla, como sinónimo de teia, rizoma ou micélio¹⁵. Utilizar-se-á necessariamente a palavra rede pois muitas teorias e organizações de trabalho partem dela ou assim se denominam. Ela não será substituída, mas antes entendida como uma relação que ultrapassa uma linha a ligar dois pontos: como nós – ou ilhas, ou adensamentos, ou organismos, ou organizações, ou pontos de intersecção dos fluxos –; fluxos – ou relação, ou passagem, ou caminho, ou mediações, ou ações –; ou espaço vazio – ou meio, ou ambiente, ou ecossistema, ou vida. Dada a importância de cada um desses termos para a formação, intitulamos de entidades para quando contemplá-los de forma indistinta. Assim não será necessário considerá-la com características individuais, mas sim como partes de mesma importância para formação de uma malha ou coletivo.

Em um de seus textos, Ingold traz Deleuze¹⁶ e Guattari¹⁷ para o diálogo. Expõe que, para esses filósofos, vida é o que se desenrola por linhas-fio, chamadas de “linhas de fuga” ou “linhas de

¹⁵ Micélio é a parte vegetativa de um fungo ou colônia bacteriana, que consiste em uma massa de ramificação formada por um conjunto de hifas emaranhadas, responsável por carregar nutrientes até onde o fungo necessita e faz processos de simbiose com algumas espécies. Peter Wohlleben, engenheiro florestal, no primeiro capítulo de seu livro *A vida secreta das árvores*, (2017) descreve micorriza como a associação simbiótica entre o micélio de certos fungos e as raízes das árvores, responsável pela troca de informações e nutrientes não apenas entre os dois organismos envolvidos, mas entre árvores distintas, ou seja, uma forma de “amizade” entre as árvores, sendo a micorriza o meio ao qual compartilham recursos e até mesmo memórias (Soares, 2017).

¹⁶ Gilles Deleuze (França, 1925) foi um filósofo francês cuja obra é considerada uma das principais da Europa e do pós-estruturalismo. Seu olhar, e os conceitos por ele desenhados, desempenham um importante destaque nos debates contemporâneos sobre sociedade, política e subjetividade.

¹⁷ Félix Guattari foi um pensador e militante que congregava reflexão teórica, prática clínica e ativismo político. Com formação plural, Farmácia, Música, Filosofia, Psicanálise, mas sem ter concluído nenhum curso de graduação, foi um dos protagonistas do movimento internacional da Reforma Psiquiátrica (Hur, 2015).

Gilles Deleuze e Félix Guattari encontraram-se em 1969. Desde então, começam uma intensa relação que uniu amizade, militância política, trabalho e uma das mais intensas produções intelectuais do século XX.

devir"¹⁸, que não se caracterizam pelos pontos que conectam ou que as compõem, mas por passar entre e insurgir no meio dos pontos, tendo movimento em qualquer direção e ramificando cada vez mais (Ingold, 2012). Essa alegoria descrita por Ingold (2003), é representada através da imagem do micélio fúngico, os fundamentos e a mais valia em perceber que os organismos podem traçar diversos caminhos em seu envolvimento no mundo. Em similaridade, Deleuze e Guattari sugerem a imagem do rizoma, em que "o essencial não está nas formas e nas matérias, nem nos temas, mas nas forças, nas densidades, nas intensidades" (Deleuze, 1997).

O próprio Tim Ingold expõe em seus textos a substituição do conjunto de denominações dadas para cada um dos coletivos de organismos, vidas e não-vidas, entre outros possíveis, para coisa. Com essa coisificação do todo, à partida, não há hierarquização pela perspectiva da entidade a ser observada. A suspensão de qualificação do tipo da entidade a ser tratada, torna mais pujante habitar o mundo e juntar ao processo de formação em um ambiente sem objetos. A coisa tem por característica ser um nó em que os fios constituintes deixam vestígios, sendo entrelaçados ao longo de rastros de fios noutros nós. Essas pegadas e enlaces são tidos como vazamentos das coisas, o que mostra que estão vivas e em comunhão com a circulação contínua de materiais que é a vida no ambiente sem objeto, movimento este que origina, forma e dissolve as coisas. As coisas, reciprocamente, estão envolvidas no ambiente sem objeto pelos fluxos de sentidos múltiplos, que ocorrem através, entre, sem começo ou fim, das linhas que são relações enredadas, onde é crucial o caráter fluido do processo vital, e os limites são sustentados devido ao fluxo de materiais através deles (Ingold, 2012).

Percebemos, assim, a importância do quando, onde, como, com quem, para quem e porque estamos tratando de determinado assunto. Afinal, tudo é vida, é coisa, é relação, é passível de direcionamento de perspectiva. Estamos em sobreposições de tempos, vontades, histórias, trajetórias, apresentação de uma entre as infinitas possibilidades do que é e do que poderia ter sido.

1.2.1.1 O DESENHO SOCIAL E AS IDEIAS DE REDE

Bruno Latour, em seu livro *Reagregando o Social, uma introdução à teoria do Ator-Rede*, faz uma análise crítica à tratativa da sociologia quanto ao seu objeto de estudo: a sociedade. O autor

¹⁸ Para Deleuze e Guattari, devir é o conteúdo próprio do desejo, é a própria consistência do real. Para esses autores todo o devir forma um "bloco", o encontro ou a relação de dois termos heterogêneos que se "desterritorializam" mutuamente (Zourabichvili, 2004).

propõe uma revisão dos paradigmas e uma suspensão da simplificação léxica, como por exemplo, da utilização da palavra “contexto” – que simplifica o ambiente social complexo, mutável e mutante que estamos imersos.

A dinâmica social apresentada como uma alteração constante, relacionada ao momento, é justificada pois “todos os elementos heterogêneos precisam ser reunidos de novo em uma dada circunstância. Longe de ser uma hipótese atordoante, essa é na verdade a experiência mais comum que podemos ter face ao aspecto enigmático do social.” (Latour, 2012. p. 23). E continua com a ideia de que “a cada instância, precisamos reformular nossas concepções daquilo que estava associado, pois a definição anterior se tornou praticamente irrelevante.” (Latour, 2012. p. 23), o que fortalece nosso pensamento antropocênico e nosso entendimento do contemporâneo ser resultado de uma trajetória a qual, por estarmos inseridos, muitas vezes nos é formulado um protagonismo irreal.

É no caminhar desse mesmo livro que Latour introduz a Teoria do Ator-Rede (TAR ou ANT – *Actor-network theory* – em inglês)¹⁹, abrindo aspas ao próprio:

A ação não ocorre sob o pleno controle da consciência; a ação deve ser encarada, antes, como um nó, uma ligadura, um conglomerado de muitos e surpreendentes conjuntos de funções que só podem ser desemaranhados aos poucos. É essa venerável fonte de incerteza que desejamos restaurar com a bizarra expressão ator-rede. [...] é simplesmente a percepção de que algo de inusitado ocorrerá na história. [...] e tal é o significado filosófico da ANT: a concatenação dos mediadores não traça as mesmas ligações e não requer o mesmo tipo de explicações como um séquito de intermediários transportando uma causa (Latour, 2012. p. 72).

¹⁹ O termo “ator-rede” (*actor-network*) chegou à literatura anglófona como tradução do francês *acteur réseau*. *Réseau* pode se referir tanto a rede (*network*) como a tecer (*netting*). O *acteur réseau* foi originalmente concebido por seus criadores, entre eles Bruno Latour, Michel Callon, Madelaine Akrich, John Law e Bijker, para indicar linhas de devir, de inspiração, em larga medida, da filosofia de Deleuze e Guattari. E esses autores são explícitos ao afirmar que, embora o valor da teia para a aranha esteja no fato de ela capturar moscas, o fio da teia não liga a aranha à mosca, assim como a “linha de fuga” da mosca tampouco a liga à aranha. Essas duas linhas se desenrolam em contraponto: uma serve de refrão à outra. Esperando no centro de sua teia, a aranha regista que uma mosca aterrissou em algum lugar nas margens externas quando ela envia vibrações através dos fios que são captadas por suas pernas finas e supersensíveis. Ela pode então correr através dos fios da teia para reivindicar sua presa. Assim, as linhas-fios da teia colocam as condições de possibilidade para que a aranha interaja com a mosca. Mas elas não são, em si, linhas de interação. Se essas linhas são relações, então elas são relações não entre, mas ao longo de (Ingold, 2012).

Ao mesmo tempo que a palavra ator poderia prevalecer aos demais participantes de uma rede – como as múltiplas entradas, conexões, ações, direções, meios e nós –, a palavra é tida como movimento e ação, pois a rede só existe – mantém e é mantida, possui e é possuída – enquanto são estabelecidos vínculos, em um processo relacional contínuo, constituído por laços incertos, frágeis e mutáveis. Os vínculos, e todo o fluxo que se utiliza da conexão para trafegar, são tidos como mediadores, onde cada um deles é um acontecimento individualizado dentro da cadeia de ação. Há um papel nos mediadores em induzir outros a fazer coisas, ou seja, é uma relação ativa, que modifica mutuamente os envolvidos. Para Latour, a sociedade não é o todo onde as coisas estão inseridas, mas sim o que atravessa tudo, portanto, quanto mais vínculos um ator possui, mais existência acumula e mais mediações são concebíveis.

Como corrobora a TAR, uma sociedade precisa de novos vínculos, associações e mediações para continuar existindo. Exige convocação, mobilização, cadastramento e translação de muitos outros, expandindo ao universo inteiro. A cadência de reciprocidade que envolve tudo e todos, sem diferenciar sujeito de objeto, faz com que Jean-Gabriel de Tarde, filósofo e sociólogo citado por Latour, nos traga a afirmação de que "tudo é uma sociedade e todas as coisas são sociedade". Dando um carácter generalista à palavra sociedade, e toda a subjetividade que a constrói além da forma humana – aplicada aos corpos, instituições, ou eventos históricos, podendo englobar todos como entidades ou organismos –, podemos montar um paralelo e considerar, também, que tudo é uma cultura e todas as coisas são cultura. Para sintetizar, consideraremos a relação como ação e como objeto para nos emaranhar: tudo é uma relação e todas as coisas são relação.

Tendo a cultura como meio para a construção coletiva em que a singularidade pode ser manifestada e deve ser respeitada, a identificação mútua através de propriedades distintas possibilita caminhos, também diversos, para que (inter e intra)conexões sejam criadas, ou não. Levando para a esfera do indivíduo, a identidade, como parte de um caminho histórico-cultural, é um dos fatores que permeia a formação social e conecta, ou não, pessoas, lugares e trajetórias.

Édouard Glissant nos chama a atenção para os arquipélagos, por serem imprevisíveis, heterogêneos, diversos como lugares que se encontram por meio de uma multiplicidade de territórios e imaginários que se interconectam sem a necessidade de códigos. Ao formular o pensamento “arquipélago”, engajado na diversidade originária, na crítica à genealogia e na multiplicidade comum, Glissant deslocou a perspectiva conceitual da ontologia da identidade, pois, para o escritor, a ontologia da relação é a política do futuro. Assim, discute identidade sem

permanência, mas variável, como um sistema de relação, em que ela não está ligada a uma criação do mundo, mas à vivência contraditória e consciente dos contatos entre culturas.

A trama caótica de relação que constitui a identidade não concebe a Terra como um território de onde se projete para outros, mas um lugar onde as pessoas se dão em vez de se compreenderem. Isto é, a “identidade-relação” exulta no pensamento da errância e da totalidade. Para esse escritor e pensador, formamos a “terra rizomada”, em que há paralelo com o antropoceno, pois significa haver uma nova relação com a terra, em que não há uma posse ontológica, mas sim uma cumplicidade relacional (dos Santos, 2019). A construção de uma identidade, como todo o processo de vida subjetiva, implica no sujeito e no seu entorno, o sujeito e o outro.

Ainda que priorizemos certo enlace de malhas estabelecidas entre tantas possíveis, há particularidades em cada entidade que a forma. O impacto de um movimento numa delas tem reverberações no todo, assim como ações do todo reverberam em cada uma das entidades. Pela ótica da dimensão do local e do global – com o impacto global que as interferências locais causam e vice-versa – convencionou-se utilizar o termo glocal, considerado tanto para dimensões espaciais quanto para tudo o que envolve a perspectiva do universal ao particular, com a sensação de que nenhuma das duas escalas (global e local) são homogêneas. Essa influência mútua é experienciada na atualidade na forma como trafegamos (informações, pessoas, materiais, valores monetários, cultura), com a diluição de certas fronteiras para o estabelecimento de novas, suprimindo o aspecto físico da palavra. Homi K. Bhabha, professor e teórico-crítico anglo-indiano de ciências humanas, apresenta seu livro *O local da cultura* com a seguinte frase de Martin Heidegger, “*Building, Dwelling, Thinking*”: “uma fronteira não é o ponto onde algo termina, mas, como os gregos reconheceram, a fronteira é o ponto a partir do qual algo começa a se fazer presente.”. É assim que o estudioso inicia o desenvolvimento do conceito de “entre-lugar” como um espaço de ação, comunicação e reflexão por diferentes comunidades, grupos e indivíduos, constantemente em suspensão, construindo identidades a partir de traduções e negociações. Dessa forma, são possibilitados encontros e trocas entre diferentes comunidades, ainda que de forma perturbada, como meios para reforçar ou ressignificar o passado, consolidar a percepção do presente, e desenhar perspectivas de futuro (Bhabha, 1998).

As identidades, fronteiras e “entre-lugares” que podem propiciar ou excluir a possibilidade de formações de conexões, são trazidas para a base da formação da sociedade em rede, segundo o sociólogo espanhol Castells²⁰,

(...) como as redes são selectivas de acordo com os seus programas específicos, e porque conseguem, simultaneamente, comunicar e não comunicar, a sociedade em rede difunde-se por todo o mundo, mas não inclui todas as pessoas. De facto, neste início de século, ela exclui a maior parte da humanidade, embora toda a humanidade seja afectada pela sua lógica, e pelas relações de poder que interagem nas redes globais da organização social (Castells, 2005).

Conforme Castells, mesmo que impactados pelas relações das redes, muitos são os grupos, entidades e indivíduos entendidos como não relevantes para o funcionamento de certas formações. A estrutura entendida como predominante não faz conexão com o que está além, o que leva a formações em relações específicas sejam consideradas grupos à margem, ou marginalizados. Essas relações também são mutáveis e dependem da linha, assunto ou prática a ser tratada em determinado momento, pois suas conexões, relações e influências dependem de um determinado tempo e um espaço. Além disso, nós nos envolvemos em diversos grupos de forma simultânea, tendo a mesma relação de inclusão, ou falta dela, em cada um deles, o que nos dá a sensação de inserção, participação, estar à margem ou invisibilidade tanto da relação rede-entidade, quanto entidade-rede.

O espaço simbólico que faz de nós receptáculos e promotores da preservação e desenvolvimento cultural está na intersecção do olhar da “composição de mundo” ao da singularidade das nossas formações como grupo e como indivíduo. Esses lugares, à margem ou além dela, são zonas potenciais de difusão do protagonismo de outras narrativas e de estímulo à horizontalidade, multiplicidade, transversalidade e à não centralização.

1.2.2 GESTÃO: LINHAS GERAIS, MEIOS DE PRODUÇÃO E CULTURA

Gerir está intrinsecamente ligado às ações de planejar, dirigir, organizar e controlar. O termo gestão pode ser definido como a forma de lançar mão de todas as funções – técnica, contabilística, financeira, comercial, segurança e administração – e conhecimentos – psicologia, antropologia, estatística, mercadologia, ambiental, entre outros – necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz (Dias, 2011). Ou

²⁰ Manuel Castells (Espanha, 1942) é um sociólogo, professor nas áreas de sociologia, comunicação e planeamento urbano e regional, estuda as sociedades conectadas em rede e a era da informação, desenvolvendo pesquisas sobre os efeitos desse período sobre a sociedade, a cultura e a economia.

seja, executar conforme o planeado, utilizando os recursos de natureza diversa disponíveis – como humanos, científicos, logísticos, materiais, temporais, tecnológicos, estruturais, de informação e financeiros – da melhor forma.

Está sob a competência da gestão definir metas, planificar os passos necessários para alcançá-las, acompanhar, diagnosticar e resolver os pontos que fujam da rota para alcançar os objetivos planeados. Faz-se necessário, portanto, uma aprendizagem contínua das variáveis que atuam direta ou indiretamente sobre os processos desenhados.

Com o passar dos séculos, as mudanças dos equipamentos, relações de trabalho e seu modo de gestão, ocasionaram alterações sociais, políticas, de ocupação territorial, económicas, culturais, religiosas e nos formatos de comunicação. Para demarcar os períodos que agregam transformações tecnológicas e dos meios de produção é utilizada a denominação Revolução Industrial, dividida em quatro momentos, até o presente. Para alguns estudiosos, como Philippe Descola, esse é um marco que inicia o antropoceno, sendo o maior impacto geológico do ser humano ao meio.

A primeira revolução industrial tem início na década de 1780 com o advento da máquina à vapor como uma nova fonte de energia, pelo desenvolvimento dos meios de comunicação através dos telégrafos e pela divisão e especialização do trabalho; a segunda, iniciada em torno de 1870, é marcada pela alteração do modo de produção para processos mais contínuos, é nesse momento que aparece a primeira linha de montagem, com fabricação em série e em massa; a terceira revolução aponta para o final da década de 1960, aquando do início da automação nas linhas de produção, da telefonia móvel, do desenvolvimento da biotecnologia e utilização da energia atômica; a quarta, na qual estamos atualmente inseridos, tem como base o avanço tecnológico, o cyberspaço, o processo remoto e a instantaneidade das ações e da comunicação, o que induz a uma aceleração pela busca dos resultados (Pasquini, 2020).

O impacto dessas revoluções, tidas como reestruturações da matriz produtiva, atinge diretamente a força de trabalho, pois a cada uma delas há alterações nas competências e habilidades necessárias. Dois pontos são importantes: a constante diminuição de postos de trabalho por unidade produzida e a inevitável alteração da relação com o território, por meio de processos de migração do campo para a cidade, com o adensamento em grandes centros urbanos e a conseqüente formação de periferias. As alterações sociais e a concentração de recursos, principalmente os financeiros, formam uma espiral negativa e um distanciamento de uma relação harmónica entre o desenvolvimento económico, social, cultural e político.

Apresentando reflexos em nosso momento contemporâneo, a terceira revolução industrial aconteceu em meio a um processo difuso, com repercussão na cultura representada pelo pós-modernismo e as suas influências na arte e nos costumes, na política e na economia, iniciando o neoliberalismo e a era da globalização. A quarta é uma revolução industrial pré-anunciada e evidenciada em nossos tempos, e tem como base pontos associados à indústria criativa, como equipes multidisciplinares e o formato em rede, buscando cada vez maior conectividade e interatividade. Torna-se constante, no momento atual, a “internet das coisas” com um outro formato de comunicação “das e entre as coisas”, que apresenta um informacional em rede por protocolos de conexão seguindo algoritmos e performances, criando delegações, mediações, intermediações e estabilizações nas associações (Lemos, 2012).

O formato em rede, citado anteriormente, traz dois sentidos: a rede como um modo privilegiado de organização, graças ao alcance da tecnologia da informação; e a definição de uma nova tendência no modo capitalista de produção (Latour, 2012).

A partir de uma publicação de Carlos d’Andréa²¹, de 2015, podemos extrair pensamentos sobre formas de estimular e operacionalizar a gestão, dado o formato organizacional e de produção em expansão no tempo atual, desenhando anteriormente, no âmbito do qual o gestor cultural atua. Através da visão de Benkler²², sucede o que se pode denominar por “economia da informação em rede”, centrada na informação, na produção cultural e na manipulação dos símbolos, rompendo com o processo industrial de transformação de matéria-prima. Sendo assim, surgem esforços cooperativos efetivos e em larga escala, que resultam na produção descentralizada de bens comuns por pares em rede – informação, conhecimento e cultura. Abre-se então a possibilidade de se produzir de forma descentralizada, colaborativa e não-proprietária. A concretização desse formato depende da capacidade de colaboração entre os agentes envolvidos e a construção de um propósito comum, por meio de uma disponibilidade prévia e da capacidade dos atores negociarem, continuamente, a elaboração do bem desenhado.

A “produção por pares em rede” pressupõe a adoção de três características: modularização, com a divisão de trabalhos e tarefas que atendam aos diferentes tipos de colaboradores;

²¹ Carlos D’Andréa (Brasil) é professor do Departamento de Comunicação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Doutor em Estudos Linguísticos (Poslin/UFMG), mestre em Ciência da Informação (ECI/UFMG) e graduado em Comunicação Social/Jornalismo (UFMG).

²² Yochai Benkler (Israel, 1964) é professor de Estudos Jurídicos Empresariais da Harvard Law School e codiretor do Centro Berkman Klein para Internet e Sociedade da Universidade de Harvard. Desde a década de 1990, desempenhou um papel na caracterização do papel dos bens comuns da informação e da colaboração descentralizada para a inovação, produção de informação e liberdade na economia e sociedade em rede.

independência na execução entre cada um dos módulos de trabalho; e facilidade para a integração dos módulos, trabalhos e tarefas realizados. Para viabilizar a agregação das tarefas realizadas de forma independente e estabelecer o bom funcionamento do sistema, os envolvidos devem deter informação ampla o suficiente para que cada um identifique as tarefas que melhor pode desempenhar, somado a mecanismos de acompanhamento das atividades.

D'Andréa, nesse mesmo artigo, relaciona itens que aproximam o modelo de “produção por pares em rede” desenhado por Benkler à perspectiva da “Sabedoria das Multidões” de Surowiecki²³, de forma a complementar os dois pensamentos. Este último identifica que, para que um conjunto de pessoas possa agir coletivamente para a tomada de decisões e resolução de problemas, é necessário haver: diversidade de opiniões, para estimular a participação e a exposição do que realmente os participantes pensam; independência, com relativa liberdade de influências mútuas, evitando que sejam cometidos erros correlacionados; e descentralização, que encoraja a independência e a especialização, enquanto permite às pessoas coordenarem as suas atividades e resolverem os problemas. Surowiecki parte do pressuposto que o trabalho descentralizado faz com que decisões importantes possam ser tomadas por múltiplos indivíduos, com base em seu conhecimento específico e local, e não por um único planejador, onisciente e de grande visão.

O gestor cultural, ou a entidade não personificada da gestão cultural, encontra-se como uma membrana permeável. Trafega como uma entidade de fronteira, um “entre-lugar”, um espaço latente para formações distintas, um organismo mediador, um lugar sensível de troca, repleto de fluxos que ativam e são ativados, transformam e são transformados, influenciam e são influenciados. É, por natureza, movimento em todos os seus meios. Não há possibilidade de manter um processo estanque, a constante mutação é esperada e requerida. “Diferentemente de um processo de *fabricação*, em que há um começo, um meio e um fim estipulados, na *ação* cultural o agente não gera um objeto, mas um processo cujo ponto final é imprevisível.” [destaque do autor] (Sampaio, 2019).

Essa imprevisibilidade intrínseca ao processo de gerir cultura, iminente da relação entre pessoas – apresentações e manifestações que alteram no tempo e espaço – potencializa reciprocamente a área, a criatividade, a colaboração e a participação. Ao contrário da gestão tradicional, ou das revoluções industriais que descrevemos anteriormente que influenciam o meio de vida em seu

²³ James Michael Surowiecki (Estados Unidos da América, 1967) é um jornalista, escritor exclusivo da revista *The New Yorker*, onde escreve regularmente uma coluna sobre negócios e finanças chamada “*The Financial Page*”.

benefício próprio, a gestão cultural precisa das características do meio para propor, atuar e se modificar.

A passagem do tempo é algo importante, pois a cultura, além de ser formada por acúmulos e transformações das experiências e trajetórias de um grupo e sua relação com o espaço, detém um olhar para o futuro que pode parecer diferente ao cotidiano, como se houvesse uma transversalidade do tempo e espaço. Muitas vezes lidamos com manifestações tidas como vanguardistas, ou que funcionam como sismógrafos, apontando sinais que parecem provisionar o futuro, por darem forma, no presente, a imagens e sensações que só vamos perceber e racionalizar a posteriori. O historiador de arte Aby Warburg²⁴ descreve que para compreendermos como a consciência de mundo afeta historiadores e pensadores (e podemos extrapolar para artistas), devemos imaginá-los como sismógrafos muito sensíveis em que as bases tremem ao receberem e transmitirem ondas de choque e de memória, assim como receptores de ondas mnemónicas (Cantinho, 2016). “Essa sensibilidade em compreender o processo de criação nas artes, a “fronteira entre o fazer artístico e a produção”, já deve ser considerada como uma das características identificadas no atual perfil do gestor cultural.” (Cunha, 2005).

A denominação da prática da gestão cultural, conforme descrita por Constance DeVereaux, advém do último século e faz jus à capacidade dos profissionais em adaptarem-se aos meios, que por si não detém a prática de reflexão:

A formal field by the name of cultural management, or arts management –the preferred term in the United States – is less than a century old. A considerable strength of the field has been the ability of practitioners to adapt their practices to political and social forces,

²⁴ Aby Warburg (Alemanha, 1866) é historiador de arte. Na fachada de sua Biblioteca das Ciências da Cultura estava inscrita a palavra *Mnemosyne*, que, segundo apresentada no poema cosmogônico de Hesíodo, é a personificação da memória, e, sendo concebida através de Gaia – mãe de todas as criaturas na gênese do mundo – gerou as nove musas das artes e dos saberes. A organização dos livros desta biblioteca “não seguia ordens pré-estabelecidas, alfabéticas ou cronológicas, e sim de adjacência, sempre passíveis de movência e remanejo.” (Mireski & Sacco, 2019). Seguindo esse mesmo processo, o historiador desenvolve, entre os anos de 1924 e 1929, o Atlas *Mnemosyne* (1924-1929), “um painel semântico composto de centenas de fotografias de pinturas, esculturas, relevos, objetos da cultura, recortes de jornais, todas as imagens que permeiam a memória coletiva e o imaginário cultural, circunscrevendo o mapeamento do que Warburg chamou de uma “iconologia do intervalo”. O atlas permite articular o movimento das imagens de forma não-linear do processo histórico, onde as reminiscências da cultura e as potências simbólicas da imagem manifestam-se como testemunhos visuais das transformações históricas. [...]. Arquitetado por meio de narrativas imagéticas e organizado por eixos temáticos [...] o *Atlas Mnemosyne* [compõe] um sistema mnemotécnico de arquivos, um mosaico de reflexões tecidas em uma rede de conexões intertextuais para arquitetar um novo pensar historiográfico, composto de rupturas e descompassos, renunciado a linearidade de uma história homogênea que rumava incansavelmente ao progresso.” (Mireski & Sacco, 2019).

adopting new methods and strategies to meet with new challenges. Nonetheless, it has developed into a field where reaction rather than pro-action is the norm with little reflection upon how its practices fit within a larger context. (DeVereaux, 2015. p. 155)

William J. Byrnes, em seu livro *Management and the Arts*, chama nossa atenção para as mudanças nas instituições culturais que ocorreram após o século XIX e os reflexos diretos na forma de gestão em cultura e do artista-gestor:

The increasing complexity of an industrially and technologically based Society hastened the shift from the artist-manager as the dominant approach to organizing and presenting the arts. As many communities began to establish arts institutions late in the nineteenth century (e.g., museums and symphony orchestras were the early leaders in this transition), year-round management experts began to emerge. Many arts institutions now appear to be organized along patterns similar to large business corporations. (Byrnes, 2009. p.24)

Complexa em sua forma e conteúdo, a cultura, multifacetada como é, pode ser tratada como ferramenta de construção cidadã, caminho para uma transversalidade frente à forma compartimentalizada em que dividimos os conhecimentos, meio de interação orgânica em nossos territórios e potencialização do nosso meio.

Ter um olhar para a cultura, ou “composição dos mundos”, como um plasma perene, que é permeável e permeia pelo tempo e espaço de nosso convívio, relações passadas e perspectivas de futuro, permite-nos extrair a sensação de que ela é significativa e significado, é matéria-prima, processo e produto, intrínseca ao desenvolvimento humano e do meio. Sendo assim, ela não acontece, mas é uma experiência contínua e transversal.

Estes profissionais da cultura, mediadores, são pontes e linhas de (inter e intra)conexões entre os atores envolvidos na cena cultural, agentes culturais e artísticos, sociedade e poder público. Assim, há importância em não se distanciarem do que é a vivência como público, para não instrumentalizarem a função, uma vez que a cultura faz parte do ser e da vivência social. Maria Helena Melo da Cunha lista os elementos que tornam o campo cultural complexo e que resultam na conceção da área de trabalho gestão cultural, pois “as inter-relações entre economia e cultura, política e sociedade, são assuntos relativos à formação de público e consumo, à cadeia de produção cultural, à indústria cultural, ao mercado cultural, à geração de emprego e renda, à política cultural, ao acúmulo de capital cultural e aos complexos sistemas de financiamento.” (Cunha, 2005).

Há uma sinergia entre a atuação dos agentes culturais, como articuladores dos meios para catalisar as realizações da área, com a definição do ator dentro da expressão ator-rede de Latour, por este “não [ser] a fonte de um ato e sim o alvo móvel de um amplo conjunto de entidades que enxameiam em sua direção. [...] Se se diz que um ator é um *ator-rede* [destaque do autor], é em primeiro lugar para esclarecer que ele representa a principal fonte de incerteza quanto à origem da ação.” (Latour, 2012. p. 76). O mesmo Latour (2012) traz um apontamento sobre a ação coletiva ser: “uma ação que arregimenta diversos tipos de forças unidas por serem diferentes.” Sendo assim, o gestor cultural pode ser considerado com um ator, fonte de incerteza, volátil, móvel e mutável, que atua com as ações coletivas, que desenvolve a capacidade de compreensão para o mobilizar, compartilhar e cambiar o uso dos recursos da melhor forma possível.

O gestor cultural constrói, muitas vezes, a habilidade de tornar-se poroso, assim aumentando a sua área de contacto, tendo maiores possibilidades de tocar e ser tocado. Alimentando e sendo alimentado por uma habitual dinamização de atividades, olhares e, principalmente, escutas, é comum a este profissional caminhar ao longo de seu percurso por diversos projetos, linguagens e manifestações artístico-culturais, por vezes em simultâneo, que se influenciam mutuamente, de forma consciente, ou não. Maria da Cunha (2005) denomina essa prática de “nomadismo profissional” que é cultivada pela complexa demanda do mercado cultural e oferta de atuações profissionais.

A multiplicidade de territórios, assuntos, tarefas, áreas e pessoas agregam às vivências do gestor características transversais, sendo difícil descrever suas especificidades, pois, talvez, ao decorrer de sua trajetória, ele se torne um especialista em ampliar olhares e agregar experiências. É um profissional que detém disponibilidade “para o futuro, para o novo, para o desconhecido, [que] resulta da capacidade de abertura para o mundo. Não se trata da afirmação da ditadura da mudança, do equívoco de se tomar a mudança como sinónimo de excelência. Trata-se sim, de se reconhecer que sociedades e instituições são desafiadas continuamente pela história.” (Barros, 2011).

Dadas as características de tudo que envolve a cultura, é encontrada certa dificuldade para agentes e entidades culturais definirem objetivos e metas estratégicas de longo prazo, com métricas que possam ser mensuradas e acompanhadas, o que acarreta uma problemática para a avaliação e melhoria contínua dos processos.

Muitas vezes um direcionamento mais explícito torna-se possível apenas em projetos – entendidos com começo, meio e fim delimitados, inseridos em curto ou médio espaço de tempo.

Em empresas privadas, dedicadas a outras áreas de produção, essa dificuldade é diluída, pois o objetivo maior visa o lucro financeiro, que desdobra em redução de custo, melhoria de processos e tecnologia, onde através de métricas e convenções estabelecem os parâmetros dos processos e a qualidade dos itens produzidos, o que possibilita rastrear falhas e propor aperfeiçoamentos. Com a cultura os processos são individuais, as entradas, transformações e saídas são múltiplas, modificando com a mudança do indivíduo no tempo e no espaço.

As lógicas de gestão cultural, por mais que se beneficiem dos estudos e das práticas de outras atividades, devem pautar em suas especificidades para que a avaliação não subestime os seus resultados apenas por não utilizar métricas cabíveis. Assim, como já descrito sobre a economia da informação em rede e a sabedoria das multidões, práticas de cocriação, coprodução e coavaliação do desempenho, numa lógica de aprendizagem colaborativa e de envolvimento abrangente entre profissionais, áreas, setores, instituições, sociedade, enfim, todos os atores imersos em uma malha para desenvolvimento de ações culturais, deve ser estimulada. O estímulo parte da escuta e troca de experiências e percepções, de forma ampla durante todo o processo, para que a organização seja participativa e que a participação seja orgânica, natural e inerente aos processos desenvolvidos.

1.3 METODOLOGIAS

A proposta desse estudo é a de trilhar um caminho reflexivo dentre os tantos olhares possíveis acerca de como a gestão cultural pode ser potenciada ao considerarmos as características das organizações de trabalho em rede de formato rizomático. Essa mesma ideia coloca-se para a estrutura metodológica desenvolvida na pesquisa, a qual soma-se um certo carácter etnográfico para a análise crítica dos cenários encontrados e discutidos.

Carlos d'Andréa (2016) segue uma proposta de entrarmos nas redes como aposta metodológica, para que o pesquisador faça parte da formação a ser estudada, com ações conjuntas aos demais atores, sendo possível relatar as associações vistas e feitas. Segundo o pesquisador, os ambientes digitais em rede permitem a experimentação de novas formas de trilhar percursos cartográficos que valorizam a experiência do pesquisador. “Se não é possível saber com detalhes como um ator age, um caminho é provocá-lo a agir, desencadeando associações que revelam novas – são sempre novas, afinal – redes.” (d'Andréa, 2016).

Dessa forma, a metodologia qualitativa tem maior sinergia com o formato e objeto a serem tratados nessa dissertação, afinal, nela há uma “tentativa de ver o indivíduo não mais como objeto, mas como sujeito do conhecimento e da história” (Martins, 2004). Apenas o recorte

desse estudo enquadrado na área da cultura já sinalizaria um caminho onde o sujeito a pesquisar está inserido no meio e pode traçar uma visão crítica ao que se é analisado. Soma-se a esse fato a trajetória da pesquisadora, entrelaçada em trocas com a orientadora e com as observações acerca do estudo de caso.

A escrita de uma dissertação faz, de certa forma, direcionar o olhar para os temas envolvidos em conversas, leituras, propostas, enfim, em alguns momentos para testar comportamentos das estruturas, em outros para perceber o funcionamento de relações estabelecidas, em muitos a mistura das duas anteriores.

Como um ambiente de teste em um sistema aberto, pensar em formações rizomáticas é estar em relação constante com fatores internos e externos que não são quantificáveis. Perceber o comportamento das relações entre os atores traz uma “variedade de material obtido qualitativamente [que] exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva.” (Martins, 2004). A intuição do pesquisador, no método qualitativo, é resultante de sua formação teórica somada aos exercícios práticos, que levam à atribuição de significados, e à expressão de sua subjetividade.

Dentre as metodologias intuitivas, há a *grounded theory* – ou teoria fundamentada ou teoria enraizada –, que, partindo do conceito de *grounded* e segundo Massimiliano Tarozzi²⁵ significa, ao mesmo tempo, enraizado, embasado, mas também encravado, firme à terra, destacando a sua sólida base empírica. Este método é construído através do “agregado de um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos de análise e de interpretação que visa imprimir rigor à pesquisa e possibilitar seu aprofundamento crítico enraizado nos dados empíricos, a partir do método indutivo.” (de Souza & Bellochio, 2019). Tarozzi parte do que foi exposto, em 1967, por Glaser e Strauss na publicação *The Discovery of Grounded Theory*, onde descreveram o método que possibilita entrelaçar a pesquisa empírica com a reflexão teórica, respeitando o fenômeno estudado por seguir indicações que provêm do próprio, levando à construção de categorias analíticas a partir dos dados observados, propondo-o como um método empírico para produzir teoria através de uma abordagem indutiva.

Após considerarmos essas visões sobre a atual pesquisa, somada à consideração de observar as relações de uma formação em um dado espaço-tempo, foram aplicadas no estudo de caso

²⁵ Massimiliano Tarozzi é, atualmente, professor em Educação na Università di Bologna e presidente do Centro Internacional de Pesquisa em Educação para a Cidadania Global, autor do livro *O que é a grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados*.

desenvolvido algumas características da pesquisa etnográfica como a observação participante, a entrevista intensiva, a análise de documentos, a interação entre pesquisador e objeto pesquisado, a ênfase no processo, a visão dos sujeitos pesquisados sobre suas experiências, a não intervenção do pesquisador sobre o ambiente pesquisado, e a coleta dos dados descritivos, literalmente transcritos no relatório, com a exposição interpretativa da percepção da pesquisadora sobre o objeto estudado, considerando o ponto de vista dos atores envolvidos (Gerhardt & Silveira, 2009).

Por indução e extrapolação de cenários e possibilidades de formações rizomáticas, ao relacionar a pesquisa bibliográfica com as experiências extraídas dos profissionais, estruturas que orbitam a pesquisa, a pesquisadora e o estudo de caso, serão expostas características destas estruturas de trabalho que potenciem tanto a função quanto o profissional da gestão cultural.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REDES

*Eu queria fazer parte das árvores como os
pássaros fazem.
Eu queria fazer parte do orvalho como as
pedras fazem.
Eu só não queria significar.
Porque significar limita a imaginação.
E com pouca imaginação eu não poderia
fazer parte de uma árvore.
Como os pássaros fazem.
Então a razão me falou: o homem não pode
fazer parte do orvalho como as
pedras fazem.
Porque o homem não se transfigura senão pelas palavras.
E isso era mesmo.*

Trecho da apresentação de Manoel de Barros para sua “Poesia completa”

Após ler, dizer, escutar e escrever a palavra rede inúmeras vezes, as imagens que se formavam automaticamente tinham-se diluído, dando lugar a conceitos, autores e percepções que abriam espaço para renovar os olhares e reativar o ciclo. Voltemos a um jogo de palavras para desencadear conceitos a partir de rede: malha; tecido; conforto; segurança; sustentação; impulso; olhar através; permeabilidade; emaranhado; movimento; tecer; linhas entrelaçadas que formam algo onde havia espaço vazio; potência; mutável; indefinida; impalpável; influências desconhecidas que formatam um cenário dado (ou por vir); (re)união de partes; estabelecimento de conexões; possibilidades de ser, e ter sido...

Com tantos sinónimos ou expressões correlatas, a palavra rede é amplamente utilizada, por vezes até de forma contraditória. Carlos D'Andréa (2016) propõe a compreensão das dinâmicas do termo, fugazes e variáveis, apurando o entendimento para a ação dos atores-rede e, ao mesmo tempo, evitando as dicotomias e simplificações.

Na mesma linha reflexiva do estudo que aqui se desenvolve, a proposta de D'Andréa (2016) compila três concepções para o termo rede, baseadas em *Três concepções teóricas de rede e suas implicações particulares para o estudo de redes sociais online*, um estudo anterior de Marcelo Buzato, publicado em 2014.

D'Andréa define-as como:

- Técnica: entidade material inserida no espaço e produtora de território. Designa infraestrutura ou arranjo que permite articulação e/ou troca menos hierarquizada entre os elementos envolvidos;

- Epistemológica: topologia de laços entre atores que enfatiza os modos de organização e as relações relativamente estáveis entre eles, com ferramentas de modelagem para o funcionamento global de um conjunto social a partir de interações locais;

- Ontológica: tida como natureza do ser e como uma forma de estar e de agir no mundo, a rede é um tecido ontológico de atributos ou vínculos que 'geram' os atores em diferentes escalas, ou seja, não é um resultado da articulação dos atores, mas sim um modo de ser apropriado por eles, o que torna simplificador pensar separadamente categorias como singular e coletivo.

Sem nos abstrairmos das duas primeiras concepções, a ontológica²⁶ tem um sentido mais amplo e correspondente à perspectiva deste trabalho, abrindo relações, através do sentido e das palavras, para nos reaproximarmos à formação e ao desenrolar dos coletivos sociotécnicos, principalmente de Latour e da sua Teoria do Ator-rede.

A rede vista através do social, do resultado provisório de uma constante rearticulação pelas associações entre os diferentes atores (Latour, 2012), não é algo que exista de antemão, mas sim um emaranhado de relações entre os atores (sejam eles pessoas, objetos, tecnologias, entre outros) que se afetam mutuamente desencadeando novas associações. Ao agir e fazer com que

²⁶ Historicamente o termo ontologia tem origem no grego "ontos", ser, e "logos", palavra. O termo original é a palavra aristotélica "categoria", que pode ser usada para classificar alguma coisa. As ontologias podem proporcionar melhorias na recuperação da informação ao organizar o conteúdo de fontes de dados que compõem um domínio. Além disso, permitem formas de representação baseadas em lógica, o que possibilita o uso de mecanismos de inferência para criar conhecimento a partir do existente. Dessa forma, representam uma evolução em relação a técnicas tradicionais (Almeida, 2003).

outros ajam, um ator passa a ser reconhecido como tal e se torna rede, isto é, passa a articular a sua individualidade com um coletivo articulado por ele, que o transforma (d'Andréa, 2016). Essa lógica de relação nos esclarece o porquê não é necessário nos atermos às categorias, pois a influência mútua entre os atores heterogêneos das redes prevalece à hierarquização ou categorização das entidades imersas na rede.

A imersão dos atores nas redes trata, também, da relação entre o externo e o interno. Como há um invólucro permeável e volátil, com potência à expansão ou à retração, segundo Latour (2012), reduzir o número de conexões não nos torna mais aptos a alcançar a essência do indivíduo, mas ao contrário, ao exponenciarmos as conexões com o exterior, percebemos melhor como o “interior” é formado. Assim como ilustrado no seguinte trecho do texto de José Saramago em *O conto da ilha desconhecida*: “[...] mas quero encontrar a ilha desconhecida, quero saber quem sou eu quando nela estiver, Não o sabes, Se não sais de ti.”

Continuando com as ideias de Latour, rede são traços, rastros ou fluxos de atores em movimento. Não é um objeto, independente e fechado, a ser definido contra outros objetos com os quais pode então ser justaposto ou unido. É, sim, um pacote ou um tecido de linhas, fortemente unificadas, mas com alguns pontos em aberto, sem conexão, que se agrupam com outras linhas de outros agrupamentos (Bonet, 2014).

A rede, vista pela composição de camadas, formando uma malha, detém um caráter institucional na medida em que são elas que moldam as ações e estratégias dos atores, dependendo de sua posição, bem como ajudam a construir as preferências, os projetos e as visões de mundo (Menezes & Fonseca, 2009).

Manuel Castells explicita sobre a estrutura em rede da seguinte forma:

podem, ao mesmo tempo, ser flexíveis e adaptáveis graças à sua capacidade de descentralizar a sua performance ao longo de uma rede de componentes autónomos, enquanto se mantêm capazes de coordenar toda esta actividade descentralizada com a possibilidade de partilhar a tomada de decisões (Castells, 2005. p.18).

Dada a modificação do nosso cotidiano, com as alterações dos meios de comunicação e do avanço tecnológico a partir da segunda metade do século XX, Manuel Castells sublinha que as sociedades tiveram e têm como centro o conhecimento e a informação, e que é a sociedade que determina a tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que a utilizam. A mudança tida nas últimas décadas, segundo o sociólogo espanhol, está no fato de

que há, agora, uma “base microelectrónica, através de redes tecnológicas que fornecem novas capacidades a uma velha forma de organização social: as redes.” (Castells, 2005. p.17).

As redes [...] são as formas de organização mais flexíveis e adaptáveis, seguindo de um modo muito eficiente o caminho evolutivo dos esquemas sociais humanos. Por outro lado, muitas vezes não conseguiram maximizar e coordenar os recursos necessários para um trabalho ou projecto que fosse para além de um determinado tamanho e complexidade de organização necessária para a concretização de uma tarefa (Castells, 2005. pp.17-18).

Deleuze e Guattari (1995) apresentam as redes através de formas conhecidas de raízes e, a partir desse desenho, descrevem características de cada uma das possibilidades de formações estruturais, onde é possível verificarmos que há um aumento gradativo de complexidade nas relações descritas. Inicialmente são ilustradas a raiz pivotante, com pontos fixos de onde surgem galhos ligados a um centro, em um formato arborescente que admite hierarquização; e a raiz fasciculada, em que é subtraído o tronco principal (pivô) e aceita o múltiplo das coisas, como um sistema em que a unidade é tida como solução ordenada por uma escala de valores.

Prontamente associamos raiz à base, fortalecimento, manutenção da vida e fixação. Sem desconsiderar nenhuma dessas imagens, podemos ampliar, assim como o caminho traçado por Deleuze e Guattari no livro *Mil platôs - capitalismo e esquizofrenia, vol. 1*²⁷, e continuar com os formatos encontrados na natureza para extrairmos a imagem de rizoma. Este constitui uma estrutura, forma ou malha difusora, que flexibiliza e expande as características das raízes para que não haja pontos, ideias, conceitos ou relações fixas. Dada a importância que detém para o desenvolvimento desta dissertação, a imagem e o conceito de rizoma serão abordados com maior profundidade a seguir.

²⁷ *Mille Plateaux* é o livro escrito em conjunto pelos filósofos e pensadores franceses Gilles Deleuze e Félix Guattari, onde é apresentado e detalhado o conceito de rizoma. Nesta pesquisa foi utilizada a edição brasileira da obra, denominada *Mil Platôs - capitalismo e esquizofrenia*, que divide a original em cinco volumes, com o consentimento dos autores e da editora francesa (Editions de Minuit). O termo Platô é apresentado no primeiro volume como algo que está sempre no meio, nem início nem fim. Um rizoma é feito de platôs: “Chamamos “platô” toda multiplicidade conectável com outras hastes subterrâneas superficiais de maneira a formar e estender um rizoma. [...] Gregory Bateson serve-se da palavra “platô” para designar algo muito especial: uma região contínua de intensidades, vibrando sobre ela mesma, e que se desenvolve evitando toda orientação sobre um ponto culminante ou em direção a uma finalidade exterior.” (Deleuze & Guattari, 1995).

2.2. RIZOMAS

Todos os caminhos levam ao rizoma, partem do rizoma ou, ao menos, cruzam com o rizoma.

É com esse sentimento de estar em uma dialética infinita entre forma e conteúdo que, em dado ponto, a pesquisa se encontrou. Seria possível listar incontáveis citações cruzadas dos autores relacionados e o conceito de rizoma, assim como as suas referências diretas a Deleuze, Guattari e ao livro *Mil Platôs*.

Num processo de partida pelo conceito de rizoma, distanciar, e retornar a ele, são somados olhares para despertar quais são as características dessa estrutura que desencadearam, ou estavam presentes, na formulação de diversos pensamentos relacionados à cultura e à sociedade, na expectativa de entender como seria possível articular propostas de formatos de trabalho que potenciem o desempenho e a atuação do gestor cultural.

É percebido que rizoma não é a única possibilidade para estabelecermos o diálogo e alcançarmos o objetivo proposto. Porém, é notória a importância que há no desenho do pensamento estabelecido pelos filósofos Deleuze e Guattari através dessa imagem, e todo o desencadeamento de teorias e pensamentos aos quais há sua influência.

De forma diversificada e heterogênea, como são os rizomas, há outras palavras que os podem caracterizar: mutáveis; resilientes; desierarquizados; descentralizados; múltiplos; influenciados e influenciadores de seus pontos, linhas e espaços vazios; plasmáticos e capazes de expandir e contrair diluindo em sua malha as pressões recebidas ou geradas; contendo ou serem contidos por outros tipos de estruturas em rede; sistemas abertos.

Estruturas rizomáticas, segundo Guattari e Deleuze, são relações mútuas entre linhas, nós e espaços que desenvolvem conexões móveis e mutáveis, horizontais, multidisciplinares, não hierárquicas e não centralizadas, que podem deter diversas entradas distintas, sem fronteira definida, que detém características que se diferem das árvores ou de suas raízes, pois o rizoma “conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza; ele põe em jogo regimes de signos muito diferentes, inclusive estados de não-signos.” (Deleuze & Guattari, 1995).

Édouard Glissant, na filosofia dos arquipélagos, parte da ideia de que rizoma é, além de rede, uma alquimia em processo ininterrupto. Segundo o pensador, Deleuze e Guattari constroem um corpo fluente de novas poéticas onde a intuição da multiplicidade passa por indivíduos e especialidades. Constrói um diálogo em conjunto sobre relação e em não haver urgência em delimitar estruturas e sim explorar processos. No que tange as abordagens do ser e do sendo,

ou em detectar o real, significa aceitar um inaceitável, e, com isso, aprender a pensar o imprevisível (dos Santos, 2019).

Estamos imersos em cenários rizomáticos: mutantes, com variáveis que não são controláveis, inseridos em uma trama plural, que altera e é alterada quando há movimento em suas partes – ou seja, o tempo todo.

O rizoma tem que ser produzido, não está dado. Para a formação dessas estruturas, muitas vezes, é necessário um estrato – fenômeno de acumulações, sedimentações, coagulações e dobramentos –, um ponto de partida. Em baixo há breves descrições que, ancoradas nas interpretações de Deleuze e Guattari, caracterizam o rizoma e reforçam sua volatilidade:

- Multiplicidades: “se definem pelo fora: pela linha abstrata, linha de fuga ou de desterritorialização segundo a qual elas mudam de natureza ao se conectarem às outras.” (Deleuze & Guattari, 1995). Um dos ideais da multiplicidade seria o de que cada elemento do rizoma permanecesse em constante variação e em movimento, dando uma instabilidade perene às conexões, ou seja, uma formação por linhas móveis e nunca pontos fixos;

- Agenciamento: “crescimento das dimensões numa multiplicidade que muda necessariamente de natureza à medida que ela aumenta suas conexões. Não existem pontos ou posições num rizoma como se encontra numa estrutura, numa árvore, numa raiz. Existem somente linhas.” (Deleuze & Guattari, 1995). O agenciamento constitui um modo concreto de produção do real como o motor que impulsiona a produção de subjetividades, obtendo sujeitos a partir do discurso que se acumula nas interações sociais, não centrados em agentes individuais nem em agentes grupais. Esses processos são duplamente descentrados por implicarem no funcionamento de máquinas de expressão que podem ser tanto de natureza extra quanto intra pessoal, individual, humana e psíquica (Guattari & Rolnik, 1986);

- Dimensão: “Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo. A árvore é filiação, mas o rizoma é aliança, unicamente aliança. A árvore impõe o verbo "ser", mas o rizoma tem como tecido a conjunção "e... e... e..." Há nesta conjunção força suficiente para sacudir e desenraizar o verbo ser.” (Deleuze & Guattari, 1995). O rizoma é estado, ação, não cabe uma definição prévia dos caminhos que pode desenvolver, nem de formato. Pode ser rompido ou ramificado em qualquer lugar por ser transversal e compreender linhas de segmentaridade e de desterritorialização pelas quais ele foge sem parar. Sua dimensão, assim como sua forma, apresenta-se como um plasma – um dos estados físicos da matéria volátil em forma e conteúdo;

- Heterogeneidade: não existe superioridade entre as entidades (ou atores) que atravessam e são atravessadas no rizoma, mas sim agenciamentos que conectam aspectos de natureza heterogêneas em um mesmo plano. A heterogeneidade vem reforçar a desierarquização e acentralidade desse tipo de estrutura. Conforme Latour (2012), na maioria das situações, as ações são afetadas por entidades heterogêneas que não tem a mesma presença local, não se originam na mesma época, não são imediatamente visíveis e não as pressionam com o mesmo peso;
- Ruptura a-significante: “Evoluímos e morremos devido a nossas gripes polimórficas e rizomáticas mais do que devido às nossas doenças de descendência ou que têm elas mesmas sua descendência. O rizoma é uma “antigenealogia”.” (Deleuze & Guattari, 1995). Esse conceito nomeia o aspecto dos rizomas conterem, estarem contidos, produzirem ou serem produtos de outras formações em redes, estas rizomáticas ou não, sendo que a transformação é tão inerente ao seu processo de construção, manutenção, ampliação, redução ou desaparecimento, que as rupturas, assim como a eminência de novas possibilidades de inter, intra e extra ações, são fundamentais para sua organização;
- Decalcomania: tido como foto do mapa. Contudo, para não cristalizarmos o mapa, “é preciso sempre projetar o decalque sobre o mapa” (Deleuze & Guattari, 1995). O mapa está em constante mudança, está em constante reconfiguração pelos movimentos de territorialização e desterritorialização; expansão e retração; que produzem novas linhas de fuga. Assim como novas árvores no rizoma, a decalcomania estabelece essa descrição do momento, porém, com a perspectiva de continuidade. Para avaliarmos quaisquer fatores de um rizoma, é necessário realizarmos um recorte, como um registo dele num espaço-tempo delimitado.
- Cartografia: o rizoma é sempre criador, produz agenciamentos múltiplos, configurando um mapa constantemente mutável. Traçamos a cartografia de um rizoma a partir da reunião de decalques que ilustram instantes da formação, como fotos relacionadas a certo acontecimento, similar ao Atlas *Mnemosyne* de Aby Warburg. Cartografar é estar atento às maneiras que o desejo encontra de efetuar-se no campo social, não importando os juízos de valor, mas sim a atenção às formas com que este se expande. “Portanto, trabalhar com a cartografia é falar da instância do ativo-reativo. O que importa na cartografia é: que tipos de afetos os encontros de corpos produzem nos acontecimentos? São esses ativos, isto é, promovem a expansão da potência e da vida? Ou reativos? Como o desejo encontra formas de se efetuar?” (Ferreira, 2008).

Trazendo o rizoma como forma e conteúdo, as características levantadas poderiam descrever as nossas vivências, relações e interconexões com e entre tudo o que identificamos como universo, passando da menor parte conhecida de um átomo – que precisa da conexão entre partes para uma molécula existir – até o conjunto de todas as partes (ou entidades) que formam o conglomerado de matéria (e antimatéria) até então conhecidas, contendo o próprio processo de descobertas e conhecimento pelo prisma rizomático.

Longe de tentar estabelecer o rizoma como a única forma que poderia auxiliar na apara das arestas da gestão cultural, o recorte dos pensamentos gerados a partir dele, ou contendo-o, iluminam a cartografia obtida pela trajetória percorrida por mares e ilhas, conhecidos e desconhecidos. Assim, o rizoma é tido como um dos fluxos que nos distancia e nos aproxima dos diálogos e amplia a perspectiva onde mantemos o interesse em refletir sobre como gerimos cultura.

2.3. REDES CULTURAIS E O GESTOR CULTURAL

A área cultural detém, através de sua relevância material e imaterial, uma atuação na estrutura social, económica e política. Sendo assim, há inúmeras problemáticas que podem ser levantadas sobre o entrave da sua valorização e valoração, que se refletem em questões estruturais e operacionais que diminuem a inclusão da cultura no planeamento estratégico de políticas sociais, económicas e de desenvolvimento.

Tendo por consenso a (in)definição do termo cultura, com paradoxos inerentes à sua mutação, as características intrínsecas da área podem ser trabalhadas de formas múltiplas. Dentre os fluxos de conexão dessa pesquisa à cultura como área estratégica de desenvolvimento cidadão, há o olhar da criação, fomento, estabelecimento, manutenção, ampliação e transformação das redes culturais como meio, suporte e ferramenta para que a interconexão entre agentes culturais, sociedade, poder público e território seja fortalecida. Em consonância com o destaque de Deleuze e Guattari, “um rizoma não cessaria de conectar cadeias semióticas, organizações de poder, ocorrências que remetem às artes, às ciências, às lutas sociais.” (Deleuze & Guattari, 1995).

As redes são tidas como um formato de organização social e antropocênica inerente à contemporaneidade. Partindo para e da cultura, é cada vez mais recorrente na gestão cultural nos defrontarmos com redes culturais como estruturas que podem ter um fim nelas mesmas, conter ou estarem contidas em outras formações, sendo relacionadas a linguagens artísticas, coletivos, territórios ou estruturas híbridas de trabalhos e manifestações culturais e artísticas.

Ao nos depararmos com estas formações, percebemos que há um fluxo convergente de fatores que fazem com que sejam incentivadas as relações entre os diversos atores em dado(s) meio(s). Há sinergia, que não necessariamente são pontos em comum, entre as entidades que estabelecem determinada rede cultural, que, em conjunto, formam um terreno mais equilibrado para ser semeado. Tendo o bioclima uma função para o desenvolvimento do conjunto, no caso de formações de estrutura de trabalho, vislumbramos um ambiente fértil, o mais distante possível da aridez (seja ela pessoal, profissional ou do meio). O processo não deixa de passar pela imagem de cuidado: conhecer o lugar em que se irá plantar, com seus climas e composição do solo, e só assim escolher qual (ou quais) serão as plantas a serem cultivadas; entender os tempos de cultivo e quais as combinações mais frutíferas de cada cultura (destaque para mais um de entre os inúmeros usos da palavra); de que forma será feito o plantio, cultivo e colheita; se a finalidade é a de obter uma produção em massa de uma só espécie ou se será semeada em diversidade; usufruir do solo sem que ele perca as suas propriedades e vitalidade, mantendo-o fértil para outras sementeiras.

O cuidado e compreensão de muitos fatores do processo de cultivo faz relação com as redes culturais que desenhamos, principalmente por ser um sistema aberto, com troca de material orgânico, que os transforma mutuamente – o que acontece, por exemplo, pela ação do vento, animais e micélios fúngicos com suas redes comunicantes entre o sistema vegetal. Cabe também percebermos que, mesmo ao mantermos certa cultura num determinado terreno, com a atenção de seguir um mesmo processo de cultivo, cada colheita será singular. Não há duas safras idênticas. E é com esse cenário que a cultura é trabalhada, com todas as delícias (e outras nem tanto) que pode haver nessa afirmação: não há possibilidade de termos dois processos culturais iguais. Trazendo alguns exemplos de manifestações artísticas, nunca assistiremos a duas apresentações teatrais iguais, a dois concertos, a duas pinturas que se igualem. Há similaridades, identificações, mas não há dois resultados exatamente iguais dadas as infinitas relações humanas e não-humanas que culminam num resultado artístico e cultural, ou ainda, utilizando o termo de Descola, de “composição de mundo”.

As manifestações tidas a partir de, com e para as redes culturais influenciam mutuamente todas as entidades envolvidas e o meio. É importante dar ênfase à visão e ao trabalho do gestor cultural nesse tipo de formação, detendo o papel de mediador entre os inúmeros fluxos que se interconectam. Segundo Latour (2012. p. 65), os mediadores “não podem ser contados como apenas um, eles podem valer por um, por nenhuma, por várias ou uma infinidade. O que entra neles nunca define exatamente o que sai; sua especificidade precisa ser levada em conta todas as vezes. Os mediadores transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado ou os

elementos que supostamente veiculam.”. Para o trabalho nesse formato, é necessária uma visão além fronteira e uma assimilação da complexidade do sistema inserido. O profissional pode ser um catalisador de vislumbre e efetivação de conexões, com visão de estabelecer uma trama que absorva os impactos – positivos ou negativos, internos ou externos – para que a energia se dissipe dentro da malha de maneira uniforme, ou seja, que vislumbre criações, meios e resultados coletivos e colaborativos.

Pela característica das redes terem múltiplas entradas e linhas em mutáveis conexões, o gestor cultural pode estimular velocidades diferentes a cada um dos seus fluxos e dos seus pontos de adensamento: é necessário ter focos de ação diferentes para cada uma das atividades e espaços a serem desenvolvidos. Assim, tanto a estrutura, quanto a sua função em gestão funcionam como um rizoma que se adapta a cada uma das circunstâncias dentro de uma cartografia. Ao planearmos o desenho de uma rede cultural, ou das suas atividades, lidaremos com os fatores descritos no item anterior. Serão processos com multiplicidades, em agenciamento, heterogêneos e desierarquizados, com ruptura a-significante, onde é possível realizar decalcomania para cartografar sequências de estados momentâneos, que dão indicativos da trajetória traçada. Não só o formato da estrutura, mas também a forma de gerir, envolvendo o planejamento e a execução, têm de estar mutuamente permeadas pelas características do rizoma, para que haja uma sinergia entre o que contém e o que está contido. Afinal, essa estrutura é pautada pela mutação e movimento, mas não pela desarmonia.

Outro ponto importante para a manutenção das formações em questão é a de conduzir processos de aprendizagem, partilha de conhecimentos e experiências entre os atores, com um engajamento orgânico dos envolvidos que possibilite respostas benéficas para o conjunto, sem prejudicar desproporcionalmente partes específicas. Seria como estabelecer uma espiral positiva para o desenvolvimento cidadão, social e económico, em que a cultura atinge (e é atingida) de forma transversal. Com relação a esse ponto, o modelo de “produção por pares em rede” desenhado por Benkler e a perspectiva da “sabedoria das multidões” de Surowiecki, contemplam o estímulo à construção coletiva como benéfica a cada uma das partes e ao conjunto. Esses modelos também incentivam a multidisciplinaridade, que corrobora, para as diferentes visões, habilidades e competências que se complementam e mantêm as estruturas em construção e transformação. Viveiros de Castro “incentiva usar o tipo de experiência que a antropologia suscita para promover outras formas de associação em rede”, sendo que essa forma é importante pois “vários planos estão em jogo: as formas de associação, os modos de transmissão do saber e das experiências de cada um, o cruzamento de divisões internas, e assim por diante.” (Viveiros De Castro, 2018).

A ciência das relações singulares e plurais dá-se por meio da identificação dos atores (vivos e não-vivos) de uma dada proposta, com um envolvimento das partes desde o princípio. Dessa forma, as propostas, ações, planeamentos e decisões são desenvolvidas a partir de impulsos pessoais minimizados, diminuição da unilateralidade e hierarquização, privilégio na escuta e tempo de amadurecimento das ideias e diálogos propostos. O que se espera das ações realizadas dessa forma está em fomentar olhares para o meu, o seu e o nós, salientando que o nós não é a somatória, mas uma composição do e no conjunto.

Quando tratamos de redes culturais, a composição do conjunto tem o envolvimento e influência mútua entre os agentes culturais, poder público e sociedade em âmbitos diversos, entre eles político, económico, social, tecnológico e estrutural. Estimular a abertura de diálogos, relações e interconexões de forma a se construir e conhecer as diferentes realidades que emergem nas e das redes, expondo-se ao exterior e absorvendo o que pulsa no meio são características que estão inseridas nesse tipo de formação.

A “antropologia simétrica”, iniciada por Bruno Latour, desperta-nos o olhar para a multiplicidade e transdisciplinaridade. Ao convergir o assunto das formas em rede e da antropologia simétrica, Viveiros de Castro destaca que é um desafio da antropologia, e do antropólogo, posicionar os discursos de forma igualmente diferente tanto para a sociedade da qual ele faz parte quanto para a que ele estuda, evitando introjetar relações de poder, tendo por cenário dado que as sociedades, grupos, coletivos e qualquer estrutura detém uma dissipação heterogênea de poder. Segundo o antropólogo, “a simetria está nessas duas palavras, no igualmente e no diferente, ou seja, simetrizar não significa passar por cima do fato de que há uma diferença enorme entre as sociedades, mas, ao contrário, converter justamente esse fato no problema e fazer com que a sociedade ou o grupo de onde vem a antropologia seja tão antropologizável quanto os demais.” (Viveiros de Castro, 2008). A cultura é parte integrante desse e de qualquer processo desenhado antropologicamente, e as redes culturais atuam e privilegiam as diferenças, o de onde viemos, onde estamos e o que projetamos, em uma retroalimentação contínua.

2.4. ESTUDO DE CASO

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, além do âmbito dos pensadores e teóricos, muito foi ouvido, lido e vivenciado sobre, em e através da lógica das redes, prevalecendo as culturais e uma particular atenção para as características rizomáticas. Sendo assim, projetos pensados, elaborados e trabalhados durante esse percurso tiveram um olhar apurado para as suas respectivas composições, com momentos de revisitar a identificação do que se naturalizou e sistematizou como um formato em rede. As experiências pessoais são somadas às vivências de

profissionais ao redor e toda essa massa empírica e disforme foi, de alguma forma, internalizada na pesquisa em curso, suscitando material para prosperar análises críticas.

Foi colocando o conceito de rede à prova, como meio e como fim, que se desenvolveu o estudo de caso a ser apresentado. Após a definição do tema da pesquisa e do caminho que seria trilhado, havia a necessidade de analisar através de uma rede cultural as características de formação, manutenção e expansão; o envolvimento com o território, entre os agentes culturais, poder público e sociedade; a relação do tempo e do espaço em que está inserida; e tatear os ambientes internos e externos que influenciam os constantes processos de transformação.

A Rede Cultura 2027, então em pleno trabalho no território ao qual pertence a instituição de ensino à qual essa dissertação de mestrado se apresenta, foi entendida como um bom material para o estudo de caso, dada sua complexidade e ambição de envolvimento territorial, social, político, económico e patrimonial que se dispõe interconectar mediado pela cultura.

2.4.1. REDE CULTURA 2027: UM PROJETO DE TERRITÓRIO CONECTADO PELA CULTURA

A apresentação da Rede Cultura 2027 parte de uma das falas do Presidente do Conselho Estratégico, João Bonifácio Serra, na 1ª Reunião do Conselho Geral da Rede Cultura 2027 Leiria, realizada no Museu de Leiria a 22 de fevereiro de 2019:

Constitui-se [...] uma Rede de criação, conhecimento e disseminação artística e cultural, tão inédita quanto ambiciosa. Ambiciosa pela dimensão territorial que atinge, ambiciosa pela diversidade de actores e organizações que quer implicar em acções concertadas, ambiciosa pelos propósitos que, passando pela construção de uma candidatura europeia, a ela se não resumem. [...] O seu valor está associado ao sentido da própria vida. É, por isso, uma construção colectiva, uma prática social, conferente de significado, um repositório socialmente partilhado.²⁸ (Serra, 2019).

Essa relação da RC2027 com a cultura assume a mesma concepção ampla, viva e em constante mutação que norteia a elaboração desta investigação de mestrado.

²⁸ O documento completo, assinado por João B. Serra Coordenador do Conselho Estratégico da Candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura, 2027, está hospedado no site da REDE Cultura 2027 no seguinte endereço eletrónico:
https://www.redecultura2027.pt/preludios/uploads/pdfs/Texto_de_Apresentacao_C.Geral_-_Prof._Joao_Bonifacio_Serra.pdf

Conforme descrito no site da Câmara Municipal de Leiria (2021):

em meados de 2015 Leiria foi a primeira cidade portuguesa a dizer algo muito simples: “cremos, queremos e merecemos ser a próxima cidade portuguesa Capital Europeia da Cultura. Mas não cremos, não queremos e não merecemos estar sozinhos”. Desde então iniciou-se a composição da estrutura da Rede Cultura 2027 com Leiria como ponto de partida e integrando outros 25 outros concelhos. Juntos, os então 26 concelhos, tecem uma malha diversificada com uma distância superior a 170 km entre os seus extremos, abrangendo “quase 10% dos concelhos de Portugal Continental, totalizando mais de 805 mil habitantes e quase 6.000 km² de extensão [...] atravessa 3 Comunidades Intermunicipais: Leiria, Oeste e Médio-Tejo [...] diverso e, porém, naturalmente coerente, porque portador de um sentido comum (Município de Leiria, 2021).

A convergência entre as linhas de pensamento aproxima a trajetória da dissertação com a Rede Cultura 2027, conforme as características encontradas no site da RC2027²⁹, apresentadas a seguir:

- A RC2027 é uma plataforma onde pode-se encontrar os agentes culturais de um território num total de 26 municípios;
- Através de encontros espera-se que haja um caminhar junto, para estimular conversas, de onde vão nascer desejos e vontades. Através delas vão nascer pontes e outras experiências;
- No dia 22 de fevereiro de 2019, no Museu de Leiria, um Manifesto foi assinado por todos os municípios que integram a Rede Cultura 2027. Neste, as 26 vilas e cidades assumem a vontade de constituírem uma rede que promova a partilha de criações e recursos artísticos e culturais no território que abrangem;
- A RC2027 quer promover a reflexão entre aqueles para quem a cultura importa, tendo em vista a recolha dos sentires do território. É preciso mobilizar pessoas, instituições e projetos para a causa da cultura. E é tida a importância de abrir Leiria ao território da rede, estimulando as primeiras parcerias.

Promover encontros, reflexões, caminhos, conversas, construções e partilhas são considerações comuns nas diversas falas acerca da RC2027, tanto pelos agentes envolvidos diretamente no

²⁹ <https://www.redecultura2027.pt/pt>

processo da sua formação, manutenção e ampliação, quanto pelos demais atores convidados a discutir sobre assuntos artísticos e culturais da região e da proposta de organização em si.

Além da construção de uma rede cultural feita no e para o território, a RC2027 também tem a missão de elaborar a candidatura de Leiria à Capital Europeia da Cultura³⁰ (CEC) em 2027, estabelecida em uma estrutura autónoma de gestão.

Por formalidade, há a necessidade de uma cidade encabeçar a candidatura, nessa situação, Leiria, mas caso se realize o título de CEC 2027, os 26 concelhos – que abrangem um território heterogéneo, multipolar, mas coabitante – ao trabalhar em forma de rede terão protagonismo na execução da programação.

Os municípios envolvidos são: Alcanena, Alcobaça, Alenquer, Alvaiázere, Ansião, Arruda dos Vinhos, Batalha, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Lourinhã, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Ourém, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal, Porto de Mós, Sobral De Monte Agraço, Tomar, Torres Novas, Torres Vedras.

O território tem essa abrangência por ter-se formado através de diversas influências, entre elas geográfica, identitária, autárquica e institucional. Ou seja, é formada com o vislumbre de ser

[...] mais do que uma candidatura, é ser uma Rede Cultura que vai de Sobral do Monte Agraço, às portas de Lisboa, a 178 km a norte, até Castanheira de Pera, já na fronteira com Coimbra, unindo ainda o litoral popular da Nazaré à história aristocrata do Cadaval, geminando as Torres Novas com as Vedras, convocando duas Cátedras Unesco (Gestão das Artes e da Cultura, Cidades e Criatividade no Instituto Politécnico de Leiria e Humanidades e Gestão Cultural Integrada do Território, no Instituto Politécnico de Tomar), três cidades criativas da Unesco (Caldas da Rainha no Artesanato e Artes Populares, Leiria na Música e Óbidos na Literatura) e três dos mais simbólicos e preciosos Lugares Património Mundial portugueses (Alcobaça, Batalha e Tomar). (Município de Leiria, 2021).

A RC2027 dispõe-se como um agente catalisador da construção de um processo participativo, a fim de trilhar caminhos coletivos por meio do diálogo e do envolvimento, partindo das autarquias, passando pelos equipamentos, entidades e agentes culturais e chegando à comunidade como um todo. Tem como um dos objetivos dissipar os protagonismos, para que esses cheguem às identidades que, em conjunto, formam um território potente e conectado.

³⁰ O item 2.4.1.3 detém-se a apresentar e detalhar Capital Europeia da Cultura.

Com a finalidade de melhor apalpar o terreno ao qual essa pesquisa se direciona, foi realizada, em 18 de novembro de 2020, uma entrevista com o músico e Coordenador do Grupo Estratégico da Rede Cultura 2027, Paulo Lameiro, apresentada na íntegra em anexo.

A partir de pontos tratados nesta conversa, somados a outros olhares, ações e propostas públicas realizadas no decorrer do tempo, nos próximos itens serão pontuados planos e projetos articulados pela, na ou através da RC2027 que dialogam com a relação e (inter)conexão entre atores envolvidos direta e indiretamente para a formação de um trabalho em rede.

Tendo em mente a proposta e andamento da RC2027 como tecido cultural de um território e como um projeto em contínuo, a dimensão do espaço que abrange e a pluralidade que o compõe são fatores a serem considerados para sua formação.

Segundo Paulo Lameiro, à partida há o entendimento de que Leiria é uma cidade pequena que tem, à sua volta, um conjunto de outras cidades, com as quais tem alguma relação cultural, política e económica, mas que não estão ativas, e que, portanto, não há aproveitamento das relações. “Habitamos o mesmo território, mas não há, na verdade, uma rentabilização dessa proximidade. Mesmo os próprios atores culturais, transitam de um município para outro, sem, no fundo, valorar o próprio percurso e o território.”

O caminho entre um território comum e um território conectado com estímulo à coletividade requer a construção de uma relação complexa, onde há a necessidade de criar enlaces múltiplos para que todos se reconheçam como pertencentes a uma malha comum. A RC2027 parte, então de dois pontos: municípios sem relações pré-existentes com Leiria e a iniciativa de um projeto cultural como um eixo sensível e pouco mobilizador de esforços por si só.

Houve um percurso, por parte da Rede Cultura 2027, em propor “muitos encontros em cada uma destas comunidades, ouvindo seus agentes culturais, falando com seus autarcas, até conseguirmos, na verdade, que, se de início havia alguma descrença – alguns desses municípios foram arrastados – mas o encontro é transformador. [...] quando começamos a colocar acima da mesa os projetos, alguns que já estão em curso – as pessoas disseram: “pera lá, se nós não estivéssemos nisso, nós não ganhávamos essa experiência, oportunidade, novos contatos, as novas ideias...”.” (Paulo Lameiro).

Através da criação de um ambiente de diálogo, a RC2027 é mediadora ativa no fluxo de conexão dentro de um território tido como o meio de potência para as conexões entre os adensamentos de agentes e entidades culturais, poder público e sociedade.

2.4.1.1. REDE CULTURA 2027 COMO LABORATÓRIO DA RELAÇÃO

A Rede Cultura 2027 propõe estar como um meio articulador em forma de laboratório, que investe, ensaia e experimenta práticas e políticas da relação.

A formação consolida sua permeabilidade através do incentivo da participação ativa da comunidade, dos agentes culturais, das instituições e do poder público, aproximando-os por diversos meios e formatos multidisciplinares em que a cultura atravessa de forma transversal. Por meio de suas propostas e ações, amplia uma dinâmica de ouvir o território e as pessoas. Ao aproximar assuntos e territórios de suas histórias e pessoas, a RC2027 coloca-se como disponível e comprometida com o fluxo ativo para que redes de confiança, em que há espaço para fala e escuta, sejam criadas, fortalecidas e expandidas.

Com o envolvimento coletivo, torna possível discutir e implementar desde ações individuais até políticas públicas que contribuam para o fortalecimento da prática em rede. Segundo João Bonifácio Serra, em entrevista ao Gerador: “Constituímos uma rede com o propósito de trazer a cultura para o centro das políticas públicas territoriais, apoiar a mobilidade dos criadores e reforçar as estruturas de criação existentes na região.” (Gonçalves, 2020).

A candidatura é importante como uma primeira força mobilizadora, mas a RC2027 tem uma ambição que vai além. O formato em rede estrutura os municípios e amplia o potencial de contribuição para a área cultural que gerará projetos. A Rede coloca-se em uma função de fomento e mediação para estimular a criação de dinâmicas que envolvam pensamentos, diálogos e ações que perdurem.

Sobre esse ponto, Paulo Lameiro reflete que “a grande energia desse projeto não está tanto no título de Capital Europeia, está na força mobilizadora de um território [...]. Ainda assim, até sobre isso, houve um consenso entre esses 26 municípios de achar que é legítimo Leiria assumir essa candidatura e que todos recebem, naturalmente, se houver essa atribuição. Seguramente é muito mais importante o que a RC2027 pode oferecer a este território, até à médio e longo prazo, do que aquilo que o título poderá oferecer.”.

O compromisso para manter o grupo de concelhos coeso em torno da proposta de potenciar a cultura passar por um exercício permanente de acentralidade e desierarquização, pois, para esta proposta, inicialmente Leiria motiva e articula os demais, mas há um trabalho contínuo para que todo o território seja integrado e potenciado horizontalmente. Após a compreensão dos ramos principais que conectam essa malha densa e disforme, é necessário que o meio esteja cada vez mais fértil para que as relações entre as partes surjam de forma orgânica. As potencialidades

individuais e coletivas que vão-se afluando pelo território estabelecem caminhos a serem descobertos, com a RC2027 a fomentar esta prática e estimular sua autonomia.

Para além da conceitualização e da afetação do território é necessário o desdobramento em ações e propostas práticas para que as relações sejam desenvolvidas. De forma multidisciplinar e heterogénea, com uma propensa ruptura a-significante e clarificando as características rizomáticas que a Rede cultura 2027 desenvolve, no próximo item são expostos exemplos das práticas até então elaboradas.

2.4.1.1.1. AÇÕES E PROPOSTAS DA REDE CULTURA 2027: AS PRÁTICAS DESENVOLVIDAS

Ao nos distanciarmos de um ponto, o meio o incorpora, até o perdermos e vermos o todo como uma massa disforme. Ao nos aproximarmos, verificamos suas características, comportamentos, nuances, formas e cores. A RC2027 age na proximidade, ao tratar do seu próprio território viabilizando formas de ação que os identifique e relacione por meio da cultura.

Uma das ações realizadas pela Rede, o congresso “O Futuro da Nossa Cidade”³¹, mobilizou e construiu diálogos entre investigadores, especialistas e comunidades, mostrando-se importante para o processo de passagem entre os ideais explicitados no Manifesto e o fomento dos pensamentos e ações. Nesse espaço, criaram-se diálogos em que a cidade é tida como a formação de uma malha composta por corpos mediadores e ativos, um lugar das relações afetivas e espaço para discussões políticas, sociais e culturais.

O nome “O Futuro da Nossa Cidade” por si só, nos faz refletir sobre tempo, espaço, transformação e pertencimento. A composição deste congresso parte de um processo participativo, onde a voz principal é a dos cidadãos, convidados a projetar as aspirações de sua comunidade em um território concreto, através de ideias e envolvimentos orgânicos que acontecem com a assimilação da própria rede, do outro, do meio e das relações estabelecidas entre as entidades e a partir delas.

Dada a importância do território para a construção contínua da ação em rede, construir a cerca de como se age, o caminho percorrido e quais as propostas a serem desenhadas para as cidades,

³¹ O Congresso aconteceu de forma contínua entre 9 de maio a 24 de outubro de 2020, em ciclos distintos para pensar as temáticas propostas a partir de seis temas multidisciplinares: “a história e o património que marcam o território; a hospitalidade e a capacidade de atrair e integrar quem vem de fora; o espaço público como espaço de encontro, participação e cidadania; as estruturas de criação e transmissão, incluindo as plataformas digitais; a reflexão que envolve filosofia, ciência e arte; a relação entre as diferentes gerações, nomeadamente crianças e jovens, e a criação artística e cultural.” (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021).

pauta assuntos complexos da nossa sociedade e reforça a cultura como área transversal para perspectivar o futuro. Um dos oradores deste congresso, José Tolentino de Mendonça³², intitula sua fala em “Ao encontro das cidades futuras” e traz a cultura como “grande observatório do humano”, com a necessidade cada vez mais latente de retirá-la “de uma função periférica e ornamental, para onde, por demasiado tempo, tem sido remetida.”, pois segundo o poeta “sem uma percepção cultural profunda, as cidades não avançam”. E, por esta ser o “principal espelho das aspirações e dos conflitos de cada época, é a chave necessária para a compreensão dos mais importantes movimentos históricos. A bússola [...] para navegar no emaranhado do presente, e a primeira antena dos sinais do futuro”.

Considerar a trajetória cultural tem impacto direto com os desafios que nos cercam para a vida em sociedade e para a construção dos espaços em que há essa relação. Ao passo de que só há a necessidade de criação de lugares para partilhas e manifestação de coletividade dada a necessidade do encontro das pessoas. Segundo Tolentino Mendonça “A sociedade constitui um laboratório cultural, um ponto de encontro de estilos e de formas de existência, de línguas e de dialetos, de identidades e de transações, de modalidades de coabitação, de solidariedades e de sonhos”. As cidades devem, assim, ser construídas como lugares de encontro entre diversidades, e não ilhas, onde estamos de costas voltadas uns para os outros, fomentando nossa capacidade de gerar uma maior consciencialização coletiva da importância de passarmos do “eu” para o “nós”.

“A cultura é a primeira antena dos sinais do futuro. Sem uma percepção cultural profunda as cidades não avançam nem se reinventam.”. Chama-nos, assim, a atenção para a necessidade latente em se fazer da política pública cultural um ponto importante do desenvolvimento das comunidades e da identidade, permitindo à cultura sair da situação periférica e ornamental: promover a criatividade, a diversidade cultural e proporcionar as condições económicas para a sustentabilidade cultural.

Caminhar ao encontro das cidades futuras, afirmou, será sempre caminhar ao encontro das pessoas. “Mas as cidades continuam a ser a rede de relações - políticas económicas, sociais e culturais - que se desenvolve num território. Não se compreende a cidade sem as lições de vida e de mundo que ela plasma.”

Ao partir da coletividade e da captação das relações mútuas entre as partes que compõe um todo que influencia e é influenciado recíproca e constantemente, o sacerdote sublinha a

³² José Tolentino Calaça de Mendonça (Portugal, 1965) é poeta, teólogo, sacerdote e professor português, nascido na Ilha da Madeira.

importância de integrarmos os princípios da fraternidade, pois sem ela “as nossas sociedades mostram dificuldade em participar num projeto que diga respeito a todos. Não nos sentimos tripulação do mesmo barco e locatários da mesma casa, mas somos. [...] A globalização tornou-nos vizinhos, mas não irmãos.”.

Assim, há um destaque do pensador para que seja descoberto o bem comum, como “uma condição preliminar para o progresso económico, social ou cultural de uma cidade, a partir do respeito pela dignidade da pessoa humana, e pelo reconhecimento dos seus direitos e deveres da coletividade.” Trazendo a visão de Philippe Descola (2021), os bens comuns não devem ser tidos como recursos a serem explorados por todos, mas como parte de um habitat compartilhado em que todos são responsáveis.

"Redescobrir o bem comum [e a comunidade] é pensar as cidades como um projeto que diz respeito a todos e faz de todos os protagonistas da experiência social, configurada necessariamente como uma experiência de hospitalidade e de colaboração", discutindo ainda sobre como só com o fim dos "interesses particulares" e dos "egoísmos corporativos" é possível promover as dimensões essenciais da existência humana: alimentação, habitação, trabalho, educação, acesso à cultura, transportes, cuidados de saúde, livre circulação da informação e liberdade religiosa.

Coletiva, sem hierarquia e múltipla, essas palavras poderiam resumir a ideia de Tolentino Mendonça para uma cidade fértil, que, mediada pela cultura, desenvolve uma comunidade complexa e constrói um futuro próspero.

Essa fala, em linha com o desenho proposto pela RC2027 é entrelaçada, durante o congresso, com dezenas de outros diálogos e apresentações de ações desenvolvidas. Entre elas, cabe aqui ainda destacar a presença de Samuel José Travassos Rama, Pró-Presidente do Instituto Politécnico de Leiria, convidado para o painel “A criação das artes ao quotidiano”. Neste momento salientou pontos discutidos durante os “Encontros de Programação Cultural, Curadoria e Design”³³, de forma a relacionar estes pontos com o painel que participava, a cidade e a RC2027.

Em sua fala, ressalta que há nos diálogos e questionamentos criados nestes encontros uma propensão para ligar pontos, para o movimento, em ser verbo e, assim, manifestar ação, permeados pela percepção da crise. Constrói sua argumentação a partir da diferença entre

³³ Conferência Design + Programação Cultural, inserida como parte da programação do Congresso da Rede Cultura 2027: O Futuro da Nossa Cidade, realizada na Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha nos dias 20 e 21 de outubro de 2020, organizada pelas docentes Carla Cardoso e Lúcia Afonso.

produto e processo, contrapondo características dos dois conceitos, com destaque para a formação da RC2027 com características semelhantes às encontradas nos processos.

Sendo assim, expõe como produto algo que incentiva a pobreza das ligações e prioriza a cristalização; que exercita a universalidade; tem forma de raiz apumada, ou seja, que possui uma raiz principal mais desenvolvida da qual partem raízes secundárias; uma gestão centralizada; a valorização ao edifício que falta; um olhar para cima; que é imediato e midiático; um lugar de passagem.

O contraste do produto é o processo apresentado como algo que aponta para a criação das ligações e dá prioridade aos movimentos; que aceita a dúvida; que corre riscos; que se expõe e tem a dúvida como forma de perspectivar a ação; que exercita a adaptabilidade e a reciprocidade; que faz apologia à prática do movimento; que implica disponibilidade, escuta, diálogo, tempo, enquadramento e duração; que tem forma de rede e rizoma; uma gestão partilhada; que verifica nos edifícios existentes suas potencialidades e virtualidades; que olha para o plano e para as pequenas conquistas; um lugar que implica relação.

O processo, além das características apontadas por Samuel Rama, traz a importância em conhecer as pequenas partes e fases para poder perceber a real potencialidade do todo, entendendo-o como uma composição, incentivando o conhecimento dos funcionamentos, da forma e conteúdo que constitui um todo, que é mutável e dependente das relações entre seus componentes.

O processo também é destaque na fala que encerra o Congresso, intitulada "Donde viemos, onde estamos e para onde queremos ir", realizada pelo investigador na área da Física e político português, Alexandre Quintanilha. Uma de suas últimas colocações é dada para a frase do jornalista e escritor estadunidense Sydney J. Harris: *"The whole purpose of educations is to turn mirrors into windows."*, a qual Quintanilha reforça a importância em deixar de olhar para si e olhar para os outros no processo.

Dado seu caminho em estudos físicos e biológicos, destaca que nós, seres humanos, para a promoção do nosso bem-estar, temos alterado nosso ambiente natural, social, a forma como pensamos ou "estado cerebral" e a maneira que lidamos com nosso corpo. Sobrepondo a experiência humana às consequências globais e sociais que desencadeamos.

Os recortes das falas do congresso "O Futuro da Cidade" sintetizam a abundância teórica que o território dessa rede de concelhos incuba. Promover o diálogo entre diferentes áreas do conhecimento, para um desenvolvimento complementar, sem sobreposição hierárquica, faz

com que a relação entre a academia, as entidades, os formadores, o poder público, os pensadores e a comunidade, enredem as ações até então trabalhadas e as que serão desenvolvidas pela RC2027.

No ínterim entre as primeiras exposições da ideia da Rede e a entrega do livro da candidatura a 18 de novembro de 2021, destacam-se as ações e propostas realizadas que fortalecem a estrutura como um laboratório da relação em seus meios e suas práticas.

Corroborando com a premissa da RC2027 em promover a partilha de criações e recursos artísticos e culturais no território, com Leiria a estimular as primeiras parcerias, este Município realizou, em 2020, uma Convocatória de Apoio a Projetos Culturais.

Foi desenvolvido um regulamento de apoio, promoção e programação de projetos culturais inovadores e sinergias artísticas de agentes culturais do Concelho de Leiria que investissem em coproduções com agentes culturais e instituições de toda a região para a candidatura à Capital Europeia da Cultura em 2027. Conforme Regulamento de Apoio à «Rede Cultura 2027» (2020), a convocatória tem por objetivos mobilizar pessoas, instituições e projetos para a causa da Cultura, com um envolvimento horizontal da comunidade e suscitar o cruzamento disciplinar e a capacitação dos agentes culturais leirienses para os preparar para as futuras fases de candidatura. Valorizando, assim, as diversas escalas e formações territoriais e patrimoniais encontradas no território.

Com uma dotação orçamental de 100 mil euros, esta convocatória recebeu oito candidaturas, de projetos que envolveram 28 agentes culturais de 11 Municípios distintos da Rede Cultura 2027.

As quatro instituições e projetos apoiados em 2020 foram:

- Sociedade Artística Musical dos Pousos com o projeto Palco em Casa;
- CCER Mais – Cooperativa para a Criação e Promoção Cultural, Educacional, Marketing e Intervenção Social, Cooperativa de Responsabilidade Limitada com o projeto Surma – II;
- Associação Folclórica da Região de Leiria – Alta Estremadura com o projeto Baile dos Pastorinhos;
- O Nariz – Teatro de Grupo com o projeto O Rei que nunca foi Rei.

Dentre as muitas ações realizadas pela RC2027 em parceria com entidades do território são destacadas duas delas dada a dimensão e o trabalho de envolvimento dos 26 concelhos de

forma múltipla, respeitando a pluralidade que tece o território a partir da sua comunidade, história e património.

A primeira é a exposição fotográfica denominada “Identidade Territorial – Imaginário Visual da Região” instalada no M|I|MO – Museu da Imagem em Movimento, em Leiria. Esta ação deteve um vasto conjunto de imagens históricas e incluiu 26 fotografias contemporâneas captadas pela lente de 26 fotógrafos convidados, que reinterpretem uma das imagens de cada cidade ou vila. Além das fotografias, cada Município foi convidado a selecionar e enviar uma peça característica da sua identidade que, exposta ao lado das imagens, remete para práticas, tradições ou culturas locais (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021).

Já o Museu na Aldeia (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021) nasceu do encontro entre uma equipa multidisciplinar de artistas, museólogos, sociólogos e a população idosa de 13 aldeias e 13 Museus do território da Rede Cultura 2027. O projeto pretendeu criar, através do património, um laço de aproximação social e combater o isolamento.

Esta ação foi direcionada, dentro dos 26 concelhos, a idosos ainda autónomos com mais de 65 anos que vivem em ambientes rurais isolados e demograficamente reduzidos. A partir de objetos que os participantes têm em casa, refletiu-se a ideia de museu e de valor museológico. Por outro lado, e de forma gradual, um objeto de cada Museu é apresentado à comunidade, que o reinterpreta com a criação de um novo formato artístico a apresentar no Museu que cedeu a peça original, momento em que há uma visita dos participantes ao Museu e o cruzamento disciplinar com apresentações artísticas de outras linguagens relacionadas ao processo desenvolvido com determinado grupo. Com estímulo de aproximação entre os Museus e as comunidades, a ação preza por diminuir distâncias físicas e emocionais e fortalecer a coesão social do território.

Além da exposição física dos objetos, o projeto compreende a criação de um museu virtual, com informação que permita a replicação e difusão do processo noutros pontos do país e uma avaliação do impacto realizada pelo Instituto Politécnico de Leiria.

A ação deteve notório impacto social, criativo e inovador em sua intervenção cultural, educativa e artística, mérito este conquistado, principalmente, pela participação ativa de todos que a compõe e estimula espaços de partilha. Retrato dessa relevância foram as premiações em 2021: na primeira edição dos Prémios Património.pt, na categoria “Melhor Projeto em Parceria” e pela APOM – Associação Portuguesa de Museologia, na categoria Inovação e Criatividade a qual somou-se uma menção honrosa na categoria Projeto de Educação e Mediação Cultural. Nesta

última premiação a exposição “Identidade Territorial: Imaginário visual de uma região” recebeu da APOM o prémio Parceria.

Além das ações e projetos descritos com maior detalhamento, em baixo há mais algumas iniciativas proporcionadas pela RC2027 desde 2019 que reforçam a compreensão de sua linha de trabalho multidisciplinar para envolver territórios e comunidades:

- encontros presenciais e on-line, que passaram por todos os 26 municípios envolvidos, todos disponíveis em formato digital nas mídias sociais do projeto. Os conteúdos dessas conversas contemplaram os mais diversos temas e linguagem artísticas, entre eles: “Prelúdio de Ideias”, em que foram abordados temas como programação através da ótica dos artistas, agentes e território, políticas culturais, etnografia e folclore, património material, literatura, cinema, audiovisual, arquitetura e artes plásticas (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021); “Encontro Conversas em Rede” com conversas entre e com os grupos de trabalho, entre eles Museus; “Reimaginar os Museus a 26” apresentada através de uma série de encontros para aprofundar a reflexão ao envolver novos e variados olhares (nacionais e internacionais) sobre a museologia, buscando estimular que os museus pertencentes ao território da RC2027 reimaginem-se juntos (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021);
- desenvolveu 01 aplicativo para envolver os agentes culturais, programação e agenda do território e, conseqüentemente, a sociedade como um todo;
- agenda impressa que reúne a programação cultural dos 26 Municípios;
- “Sabores, Sentires e Saberes”: roteiros imersivos em que cada um dos 26 municípios ofereceu uma experiência sinestésica com visitas ao seu próprio património histórico e natural, *performances* e degustações gastronómicas. No total, essa proposta recebeu 220 participantes;
- digitalização de periódicos locais, em parceria com a DGLAB/Torre do Tombo e a Diocese de Leiria-Fátima, com vista à disponibilização livre e ilimitada desses materiais;
- “SOMOS EUROPA”: projeto que propõe a cada um dos 26 Municípios a realização de atividades sobre e com um país da União Europeia, procurando a Europa que há em nós;
- “Às Quartas Fazemos Uma Fotografia de Grupo”: sequência de Webinars com a fotografia como tema transversal, dialogada através da ótica das infraestruturas museológicas, arquivos, processo de conhecimento do território, expectativa de futuro e enquanto expressão autoral e artística (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021);

- “Rostos, Vozes e Caminhos – Raízes comuns, horizontes conjuntos”: apresentação da equipa redatora da proposta da candidatura do território à CEC27, com sessão destinada a conhecer e tornar ainda mais público os rostos, vozes e caminhos que a atravessam (Município de Leiria, 2021);
- “Gentes e lugares”: série de vídeos finalistas do concurso integrado ao programa de Educação da RC2027. Este desafiou alunos dos 03 aos 18 anos para registarem, utilizando um telemóvel, as pessoas e lugares que marcam o seu município. Passando pelos 26 municípios, participaram 77 turmas de 47 escolas distintas que produziram mais de 150 filmes. “O júri presidido pelo cineasta leiriense Pedro Neves fez a seleção dos FILMES FINALISTAS [apresentados no *YouTube* da Rede Cultura 2027] [...] e os premiados foram conhecidos no Dia da Criança, dia 1 de junho de 2021.” Houve, também, participação do público para seleção de seu filme favorito. (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021);
- “Pensamento Novo, Pensamento Nosso”: realização de uma série de 14 entrevistas a personalidades que estão a desenvolver ideias inovadoras inspiradas pela e para a região de Leiria. Criada no âmbito do Congresso da Rede Cultura 2027, por um dos grupos relatores, o Pensamento, os projetos apresentados têm uma relação enraizada com o território da RC2027 pela “relação de intimidade motivada pela naturalidade dos investigadores [...] e de aplicabilidade das ideias à realidade da região.” (Rede Cultura 2027 Leiria, 2020);
- “Pontes de Contacto”: evento idealizado no âmbito do Congresso "O Futuro da Nossa Cidade" pelo grupo que pensou o eixo Cultura e Gerações e materializou-se inserido nas comemorações do dia da Cidade de Leiria. No dia 22 de maio de 2021 as pontes do Rio Lis, em Leiria, tornaram-se palco desse projeto que partiu do pensamento de ponte ser ligação entre margens, lugar de encontro, de intersecção, abrevia distâncias, encurta caminhos, construção que liga pessoas, culturas, ideias, religiões, credos, valores e gerações. As pontes que acompanham o curso do rio constituíram-se como palcos “das performances de sete projetos e grupos artísticos ligados a diferentes áreas de intervenção e criação. Foram eles: Livraria Arquivo, Escola de Dança Clara Leão, Idalécio Francisco, Malha de Bronze com o projeto Bateria, Atelier Parto, Samp - Sociedade Artística Musical dos Pousos e ainda a participação do Museu de Leiria, CIA - Centro de Interpretação Ambiental e Agrupamento de Escolas de Marrazes.”. (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021);
- “Próximo Passo”: espaço que pretende contribuir para o debate sobre os impactos da crise pandémica em Artes e cultura e os caminhos possíveis a seguir. Foi utilizada uma plataforma digital, de acesso livre, organizada em torno de dez temas num questionário aberto, em que os

participantes manifestaram suas posições aos 10 temas levantados acerca do assunto principal. Os contributos dos 11 participantes resultaram na divulgação de 40 comentários, mas sem haver nenhuma proposta. Este material está disponível no *website* da RC2027 (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021).

Todo o material audiovisual desenvolvido pelo âmbito da RC2027 está exposto em suas mídias sociais, apresentadas abaixo com seus números de envolvidos³⁴:

- Site Oficial REDE CULTURA 2027 LEIRIA: 3.809 eventos cadastrados entre 2019 e janeiro de 2022; 1.485 Agentes Culturais e 800 Embaixadores³⁵;
- Facebook Rede Cultura 2027: detém 6.335 curtidas e se descreve como “Uma oferta cultural sem barreiras. Sem fronteiras físicas. Esta é a REDE CULTURA 2027.”³⁶;
- Instagram rede_cultura_2027: 1.665 seguidores³⁷;
- YouTube Rede Cultura 2027: 185 inscritos³⁸.

Tanto no *website* quanto no aplicativo desenvolvidos, há canais de contacto contínuos com a malha social, cultural e territorial, conforme descrito a seguir:

- Embaixadores: área voltada para que o público que busca atividades culturais na região inscreva-se e tenha experiências coletivas. É suposto integrar e interagir com os inscritos que tenham interesse em conhecer pessoas, pensamentos e práticas. O site instiga uma participação ativa através de questionamentos como: “Quer ser parte de um movimento que procura novas formas de ser comunidade? Acredita que a Cultura é importante para tecer novas relações e promover o encontro? Quer participar e estimular as práticas artísticas no território que habita e incentivar a um maior investimento público na cultura? Acredita na Europa e nos seus valores? Está interessado em apoiar a candidatura da Rede Cultura 2027 a Capital Europeia da Cultura?” (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021);
- Agentes Culturais: A RC2027 possui uma base de dados consolidada e pública dos agentes culturais do território aberta para a pesquisa, colaboração, atualização e inserção ativa dos ainda não considerados;

³⁴ Dados recolhidos em 03 de janeiro de 2022.

³⁵ Endereço eletrônico: <https://www.redecultura2027.pt/pt>

³⁶ Endereço eletrônico: <https://www.facebook.com/Redecultura2027>

³⁷ Endereço eletrônico: https://www.instagram.com/rede_cultura_2027/

³⁸ Endereço eletrônico: <https://www.youtube.com/channel/UCE4UlvYyenzDZNmwLsr0SEg/featured>

- Memória Popular: espaço aberto com a sociedade para partilha de histórias pessoais, onde há a disposição das memórias sobre o mapa do território, fomentando as conexões, as multiplicidades do território e a participação para o envio de histórias. Conforme descrito no site da Rede Cultura 2027, a iniciativa dessa recolha se dá pois “O coligir das memórias populares dá corpo à identidade cultural de um território. Mas a partilha e a descoberta só serão possíveis com a sua participação.” (Rede Cultura 2027 Leiria, 2021).

A partilha de histórias, com relatos em primeira pessoa complementados com a construção de uma narrativa em terceira, nos aproxima das singularidades que cada um de nós apresenta e desenvolve com um lugar ou uma ação. O conjunto desses retratos e recortes de vidas faz-nos perceber a multiplicidade de um território tão alargado quanto o da RC2027 e, ao mesmo tempo, que a formação do coletivo reforça a troca e a recolha dos sentires proporcionado pelo sentido comum.

Percebemos que as sensações despertadas por um espaço, em determinado tempo, não seriam as mesmas sem a intersecção das histórias individuais e coletivas, e que a recíproca influencia de igual forma e intensidade. Com essas ações, a RC2027 proporciona uma decalcomania dos 26 municípios que a formam, mas também de sua identidade cidadã, cultural e social.

Como certa resposta ao movimento desencadeado pela formação da Rede Cultura 2027, seu Conselho Geral, que reúne os 26 presidentes dos municípios aderentes e os responsáveis da Diocese de Leiria-Fátima, politécnicos de Leiria e de Tomar e Nerlei - Associação Empresarial da Região de Leiria, acordou, em novembro de 2021, uma comparticipação anual de 50 cêntimos por habitante para cada um dos 26 municípios que integram a candidatura. O concelho de Leiria, enquanto cidade porta-estandarte, é majorado em 25% do financiamento de cada um dos demais municípios.

Totalizando 390 mil euros, o valor será investido num plano de atividades para capacitação cultural de todo o território durante o ano de 2022, com atividades promovidas através do conceito de ‘Praça’, procurando o senso de pertencimento, identidade e sociabilidade dos agentes e participantes, fazendo chegar aos cidadãos e ao tecido cultural e social uma proposta intensa, participada e valorizadora dos territórios, das populações e da forma como vive-se e faz-se Europa. Sendo esta uma ação que soma à implementação de políticas públicas que contribuem para a prática da relação (Alvorada, 2021).

2.4.1.2. CAPITAL EUROPEIA DA CULTURA

A Capital Europeia da Cultura (CEC), ou, em inglês, *European Capital of Culture (EcoC)*, é uma ação criada pela Comissão Europeia em 1985 que tem como objetivo dinamizar as cidades como

centros de vida cultural, social e económica, sendo um dos mais emblemáticos eventos culturais da Europa. Conforme informações encontradas no *website CAPITAL EUROPEIA DA CULTURA PORTUGAL 2027*³⁹, elaborado pelo Ministério da Cultura de Portugal, desde a criação da CEC 58 cidades já obtiveram o título, sendo três delas portuguesas: Lisboa, em 1994; Porto, em 2001; e Guimarães, em 2012.

A Capital Europeia da Cultura não só reforça a diversidade da cultura europeia e o sentimento de pertença a um espaço cultural comum, como também potencia o desenvolvimento das cidades. A iniciativa evoluiu de festival artístico das principais cidades da Europa para um ambicioso projeto que mobiliza a cultura como elemento transformador e regenerador das esferas económica e social das zonas urbanas, sendo uma oportunidade de reforço da cooperação local e da projeção nacional e internacional.

No modelo atual, duas ou três cidades, em países diferentes, são Capitais Europeias da Cultura durante um ano. O título é atribuído 5 anos antes, após um processo de candidatura e seleção por parte de um júri constituído por peritos independentes. O convite formal à apresentação de propostas é publicado cerca de 6 anos antes do ano-título, com um prazo de pelo menos 10 meses para os candidatos apresentarem as suas propostas (Ministério da Cultura de Portugal, 2021).

O ano de 2027 terá duas Capitais Europeias da Cultura, sendo elas uma em Portugal e outra na Letónia. Considerando o território português, em novembro de 2021 candidataram-se à CEC 2027 as seguintes cidades, aqui apresentadas em ordem alfabética: Aveiro, Braga, Coimbra, Évora, Faro, Funchal, Guarda, Leiria, Oeiras, Ponta Delgada, Viana do Castelo e Vila Real. Assim como a candidatura de Leiria, também Funchal, Guarda e Ponta Delgada envolvem municípios do entorno. Sendo assim, é relevante a mobilização em território português para (e)levar a cultura à discussão entre poder público, agentes culturais e sociedade civil. Essa abertura ao diálogo é uma constante das candidaturas que também se assemelham por muitas estarem

³⁹ <http://www.ecoc2027.mc.gov.pt/home?name=ln%C3%ADcio> – *website* destinado a divulgar as normas e ferramentas de auxílio aos municípios para a elaboração e apresentação de candidaturas, composição do Júri, pré-seleção e seleção final através de documentos como Convite à Apresentação de Candidaturas e Regulamento Interno, para dar transparência à competição CEC 2027 em Portugal. Além disso apresenta outros conteúdos e notícias relacionados, como, por exemplo, detalhes das cidades que serão CEC nos próximos anos.

ligadas à elaboração de um plano estratégico para a cultura do(s) município(s)⁴⁰ e regiões, e a valorização das dinâmicas em rede entre seus atores e lugares, incentivando a participação e o exercício da atividade cultural em território alargado.

Independente da candidatura que receberá o título de Capital Europeia da Cultura, esse movimento em torno das candidaturas inspira, no país, o desenvolvimento pautado pelo olhar cultural de forma abrangente, pois espera-se que haja continuidade às estratégias e dinâmicas estimuladas até então, uma vez que houve uma abertura para suscitar a sensação do caminho trilhado e das possibilidades de como é possível desenhar o futuro, pautado no desenvolvimento cidadão.

A movimentação desencadeada pela candidatura incita colaborações, mobiliza ideias e desperta entusiasmo que ultrapassam o envolvimento de temas diretamente ligados às manifestações culturais e artísticas e chega à ciência, tecnologia, natureza e sustentabilidade, estando em linha com a proposta do programa europeu. É necessário um envolvimento múltiplo e transdisciplinar entre cidadãos, instituições, organizações sociais, poder público e agentes culturais.

O processo de candidatura é longo, dada a complexidade de relações que o envolve. Atualmente, os Estados Membros são selecionados, no mínimo, dez anos antes do ano em que acolherão uma CEC e, cada país, seis anos antes, publica um convite à apresentação de propostas, em que são partilhados os processos e formato de avaliação aos quais as candidaturas deverão seguir para desenvolver e apresentá-la. Segundo a Comissão Europeia, tem mais chance de ser bem-sucedida a candidatura que inicia sua preparação dois a três anos antes dessa publicação.

⁴⁰ O Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria, com o horizonte definido para os próximos 10 anos, foi aprovado por unanimidade no dia 8 de junho de 2021. Assumida pelo Município como uma área estruturante para o processo de desenvolvimento sustentável do concelho, a cultura tornou-se mais recentemente um fator determinante do processo de cooperação municipal no contexto da região, reforçado pela decisão conjunta de 26 municípios de apresentarem uma candidatura de Leiria ao título de Capital Europeia da Cultura (CEC) em 2027. O plano constitui-se como uma estratégia de intervenção e cooperação municipal que assenta numa visão de Leiria para o ano de 2030: Leiria, território de múltiplas heranças que aposta nos valores da criatividade, do diálogo e da diversidade, favorece um setor cultural e criativo qualificado e assegura a plena expressão artística e cultural aos cidadãos. Sublinha-se o facto de a validação da candidatura a Capital Europeia da Cultura implicar uma visão de longo prazo, que prepare e vá além do ano da celebração de Capital Europeia, e que implique um compromisso de toda a comunidade numa visão comum, o que esta provação vem consolidar. Este Plano Estratégico resultou de um processo participado pela comunidade artística e cultural do concelho, através de dezenas de reuniões realizadas em Juntas de Freguesia, no Estádio Municipal e online, apresentação, discussão e recolha de contributos no Conselho Municipal da Cultura, tendo sido, por duas vezes, objeto de consulta pública. (Município de Leiria, 2021)

A Comissão Europeia, ao criar um guia para as cidades que desejam ser candidatas entre os anos de 2020 e 2033⁴¹, além de destacar os aspectos positivos que o título concede para o desenvolvimento cultural, social e económico, também o faz para todos os pontos críticos que a cidade pode vir a se deparar ao ter a missão de desenvolver um programa de um ano de duração com toda a multiplicidade que a cultura é capaz de suscitar. O documento também ressalta o devido olhar atento ao planeamento e gestão dos recursos pessoais, físicos, tecnológicos e financeiros, assim como a criação de redes e vínculos no próprio país e com o restante da União Europeia.

O objetivo dos documentos e análises dos programas desenvolvidos anteriormente é importante para que as atuais candidatas ponderem o seu momento atual, estratégias e perspectivas de futuro, ao desenvolver o programa CEC não como um ano de atividades, programações e animações culturais para serem executadas em determinado território, mas que incida com impactos e efeitos positivos de longo prazo no âmbito cultural, económico, social e político.

Dentro dessa malha densa, viva, complexa e mutável que nos inserimos, temos como premissa de que tudo e todos somos múltiplos, diversos e instáveis. A REDE Cultura 2027 segue esse mesmo princípio e desenvolve relações diversas com as entidades que contém, está contida ou que a orbitam.

É possível destacar duas de suas entidades que formam uma: a candidatura e a estrutura organizacional. Elas são (in)dependentes e trafegam por linhas que, em muitos pontos, convergem, mas detêm algumas características singulares. A ideia de estabelecer uma dimensão colaborativa, em território alargado para possibilitar “a conjugação de agendas, a circulação de projetos e, sobretudo, o estabelecimento de plataformas comuns de criação, produção e comunicação cultural.” (Serra, 2019), parte da candidatura.

Para que Leiria receba o título de Capital Europeia da Cultura 2027, parte do processo passa pela necessidade de organizar um documento de candidatura, a ser avaliado por um júri, em que é apresentada a estratégia de desenvolvimento territorial, social, económico e cultural, com propostas claras do que e como serão realizadas as ações até, durante e depois de 2027,

⁴¹ A Comissão Europeia detém um endereço eletrónico em que todas as informações, regulamentos, estudos e guias realizados por ou a pedido deles estão compilados:

<https://ec.europa.eu/culture/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture>

O referido guia tem uma versão em português e denomina-se: *Capitais Europeias da Cultura 2020 a 2033 Guia para as cidades que preparam uma proposta*

estabelecendo a forma como a candidata, se eleita, irá acompanhar e avaliar o seu desenvolvimento real.

Todo o percurso de diálogo entre poder público, instituições, sociedade e agentes culturais que resultam no documento da candidatura, permeia e é permeado constantemente pela estrutura organizacional da RC2027. Esta também está em processo desde 2015, quando surge a primeira ideia de pautar a estratégia de desenvolvimento desses territórios através da cultura, beneficiada pela nomeação de Leiria, e área em formação nessa altura, como CEC. A candidatura pode ser vista como um catalisador da formação estrutural, uma vez que a proposta entre os municípios é a de que a RC2027 tenha autonomia o bastante para estar articulada independente de uma avaliação positiva da nomeação para o ano de 2027.

Em finais de 2020, o Ministério da Cultura de Portugal publicou o Convite à Apresentação de Candidaturas, em que formalizou os prazos (23 de novembro de 2020 a 23 de novembro de 2021) e instruções para que as cidades interessadas apresentassem a candidatura à Capital Europeia da Cultura - Portugal 2027.

A partir desse momento, há uma intensificação na formulação do corpo técnico dedicado ao desenho da proposta, o que ocorre tanto em Leiria quanto nas demais cidades, sendo uma constante o fortalecimento de atividades de envolvimento transversal na sociedade e os incentivos aos diálogos nos territórios que pleiteiam pelo título. Cabe ressaltar que a candidatura encabeçada por Leiria segue um princípio de continuidade e não de apresentação de propostas de programações e espetáculos a serem trabalhados e exibidos durante o ano de 2027.

A Rede Cultura 2027 formou um corpo multidisciplinar de especialistas, em diálogo multidirecional com poderes autárquicos, agentes culturais e conseguinte mediação com os cidadãos, para contribuir, elaborar, produzir e redigir a proposta de Leiria a Capital Europeia da Cultura 2027. Conta com um grupo de cinco redatoras, de experiências e formações vastas: uma arquiteta paisagista e engenheira agrónoma com experiência em promoção da sustentabilidade ambiental e conservação do património; uma doutorada em História da Arte, curadora, editora e docente na área cultural; uma dinamizadora artística no território abrangido pela RC2027, e além deste, voltada especialmente para a promoção do encontro entre diferentes disciplinas artísticas e tipos de público; uma representante do poder público que desenvolveu sua trajetória voltada para a cultura, património cultural e desenvolvimento social; e uma arquiteta e artista visual, que utiliza esta prática artística para refletir sobre as contribuições culturais na construção do espaço urbano.

A partir do momento em que inicia a relação entre as redatoras e as demais entidades da RC2027 – tanto candidatura quanto estrutura organizacional – há uma transformação mútua, tida pelo entrelace de ações individuais e coletivas. Como Bruno Latour nos aponta: “A ação não ocorre sob o pleno controle da consciência; ação deve ser encarada, antes, como um nó, uma ligadura, um conglomerado de muitos e surpreendentes conjuntos de funções que só podem ser desemaranhados aos poucos. É essa venerável fonte de incerteza que desejamos restaurar com a bizarra expressão ator-rede.” (Latour, 2012. p. 72). Partindo do ponto em que todos são entidades ativas, inclusive os aspectos físicos e territoriais, meios e fluxos dessa nova estrutura formada, “temos de enfatizar é o trabalho, o movimento, o fluxo e as mudanças” (Latour, 2012. p. 207) com a tarefa de “desdobrar os atores como redes de mediações.” (Latour, 2012. p. 198).

Forma-se, então, um novo corpo coletivo, em que os elementos da RC2027 têm um papel fundamental ao tornar a malha ainda mais rugosa, para que haja maior área de contato, permeabilidade e troca intra, inter e entre fatores externos e internos. Estar suscetível às intempéries e à volatilidade dos sistemas abertos amplia o processo de articulação, atravessamento e (inter)conexão constantes.

Essa rede de diálogos e elaboração do livro da candidatura encontra um marco importante no dia 18 de novembro de 2021, momento em que o livro redigido para a candidatura é enviado para a devida apreciação do Ministério da Cultura de Portugal.

Denominado como “Curar o Comum | *Curate the Commons*”, a RC2027 expôs, em seus canais digitais de comunicação⁴² na data do seu envio, os conceitos que culminam na escolha dessas palavras. Há importância em destacar que a tradução para o português não é literal e que na palavra cura carrega tanto o caráter regenerativo e de revitalização dos espaços naturais, arquitetônicos e espaciais desses territórios como espaços de atravessamento, quanto do contínuo cuidado social e artístico, relacionando este último à curadoria, que, na candidatura, assume não apenas a densidade programática, mas intenta a profissionalização do tecido artístico e cultural da região. Outras palavras entrelaçadas ao conceito de cura são abrigo, encontro e hospitalidade, despertando o sentido da relação e da criação de dinâmicas que perdurem, através da troca em diálogos e ações, que há em toda a sua construção.

A revitalização de construções e espaços por projetos culturais e criativos é material de pesquisa multidisciplinar, afinal:

⁴² O vídeo completo foi visualizado em 18 de novembro de 2021 através do link <https://www.facebook.com/Redecultura2027/videos/587039192576963/>

The cultural or creative projects carry out specific spatial transformations in buildings by presenting a new use to a pre-existing structure, and having a significant impact on the surrounding urban space. Historically, the change of the function of a building is one of the most common spatial actions. Old abandoned or obsolete structures often host new uses adapted to current times. The economic factor is certainly one of the main drivers of this kind of change, as we can see today by the unprecedented investment in the area of tourism, thereby enhancing the built heritage (Cabeçadas & Pattaroni, 2018. p. 88).

Para a palavra comum traz o sentido do que é de todos: o ar, a terra, o espaço público, o coletivo, o banal, o vulgar, o ar que respiramos. Philippe Descola (2021) acena para a necessidade de ampliarmos o conceito de bens comuns para além do material, e incluir o clima, a biodiversidade, o conhecimento, a saúde, a diversidade linguística. Sendo possível considerar a cultura como um bem comum. Na candidatura assume-se o sentido amplo para tratar de uma dimensão de governança e gestão feitas por e para todos, com linhas de ação participativas em que a cultura é mediadora para um desenvolvimento complexo, cotidiano e contínuo da comunidade.

No trabalho *The Commons as ecosystems for culture*, resultado de um processo de investigação-ação, há um glossário em que a pesquisadora Ana Sofia Acosta Alvarado apresenta o conceito e o caminho traçado pelo conceito de *commons*, o qual:

The diffusion of the study of the commons has gone beyond the traditional commons. As a result, the discourse of the Commons has spread around many cross cutting issues in society, at a local and global scale. In this regards, from the administration of shared natural resources by small communities in recondite places, the organization common areas in cities the access to digital files, to the governance of the internet, to culture; the commons have been recovering spaces and disseminating around different spheres of human life (Alvarado, 2021).

2.4.1.3. OS DESAFIOS DO TRABALHO EM REDE MOBILIZADO PELA CULTURA

A Rede Cultura 2027 é um projeto ambicioso e desafiador por natureza. A proposta de formar um tecido social e territorial coeso, de grande escala, respeitando a multiplicidade e tendo como condutor transversal a cultura traz elementos bastante complexos para compor a proposta.

A fusão entre a teoria e a prática em formações complexas quanto às que cabem no conceito de rizoma, cultura e gestão, ao tomarem a forma de um estudo de caso, justifica que as características observadas, sentidas e analisadas não a sejam por uma só óptica. Dessa forma,

ao partir das percepções da autora – pessoal, profissional e academicamente envolvida com o território – abriu-se diálogo com atores da RC2027 em busca de olhares complementares, convergentes e divergentes, sendo possível traçar uma reflexão às características planejadas, realizadas e esperadas deste cenário real, complementando e sendo complementada pelas formulações teóricas trabalhadas até então.

As relações criadas e as formas de envolvimento dos agentes culturais, poder público, comunidade e território – esse entendido como espaço físico, paisagem, linguagens artísticas, formações e atores – são tão importantes quanto o extrato das informações detidas, ou seja, o meio de construção da RC2027 é tão ou mais importante que a RC2027, pois entende-se que ela não terá um formato único no tempo, e independente da forma, potenciará uma tecitura que a manterá viva.

Paulo Lameiro, em conversa realizada em 2020, expõe parte desse cenário desafiador, pois nesta dada altura “[...] temos 26 municípios que estão, mentira se dissesse que eles estão todos igualmente excitados, não estão todos igualmente excitados, mas há um maior número de excitação, há um maior entusiasmo, há um maior envolvimento de todos do que havia há dois anos. Ou seja, isso demonstra que é possível um município pequeno, que está muito longe de uma Capital Europeia da Cultura, perceber que se estivermos associados, não só temos a oportunidade de nos candidatarmos a este título, que é uma oportunidade real, mas acima de tudo temos a oportunidade de crescermos por estarmos associados a outros [...] a verdade é que nunca houve um tema que conseguisse juntar tantos municípios, e mobilizar tantos municípios, quanto o tema da cultura e dessa rede que agora se constitui.”

Mobilizar 26 autarcas foi o primeiro passo da Rede que espera que os 800 mil munícipes sejam parte ativa, de diferentes formas e intensidades, neste ecossistema em formação. Conforme Paulo Lameiro,

O primeiro contato, efetivamente, foi um contato autárquico, político. Mas num primeiro encontro que fizemos na comunidade [...] nós fizemos logo um encontro com agentes culturais [...] mais diretamente os que tinham mais contato com as autarquias, ou candidatam-se aos projetos dos municípios. Mas depois alargamos [...] As bandas, os grupos de teatro, as bibliotecas, os museus, os artistas independentes, os festivais, os roteiros. [...] todos estes agentes, neste momento, já estão constituídos... [...]. Não são todos que estão envolvidos, naturalmente, ainda no processo, já estão quase todos identificados.

Falta muito a desenvolver nesta relação e envolvimento dos agentes culturais. [...]. E haverá um momento em que há de se sobrepor agentes culturais e comunidade, ainda que também hoje seja muito pobre separarmos os agentes culturais da comunidade.

A programação prévia da RC2027 contemplava uma aproximação aos atores culturais em 2020 e à comunidade em 2021. Dada a contenção social causada pela pandemia de COVID-19, iniciada em março de 2020, as ações presenciais foram sensivelmente diminuídas, o que fez com que os meios digitais fossem utilizados com maior intensidade e a organização das atividades com a comunidade acontecessem de forma mais branda que o planejado.

Em entrevistas realizadas com 5 atores culturais do território abrangido pela Rede, apresentadas na íntegra no Anexo II, foi possível perceber que, quanto mais próxima da autarquia são as atividades, mais os atores detêm conhecimento sobre a RC2027 e maior é a relação com o território que a mesma abrange. Esse cenário é corroborado por conversas informais realizadas pela pesquisadora com membros da comunidade de concelhos distintos.

O Entrevistado 1, autarca, percebe de forma muito complexa as propostas do projeto ser um motor de diálogo no território, que integra em sua relação profissional, pois aponta que

A Rede agrega um capital intelectual e criativo muito assinalável e as ações que tem desenvolvido, como o congresso em contínuo e as atividades abrigadas sob a égide de todos os grupos de reflexão e as comunidades de prática constituídas, são geradoras de um pensamento mais profundo sobre o lugar que as artes e a cultura ocupam e podem ocupar num projeto de desenvolvimento territorial. A horizontalidade que atravessa estes processos e a adoção da escuta como metodologia têm inspirado e reforçado a minha praxis enquanto autarca.

Nas falas dos demais entrevistados, podemos ver que há um caminho de trabalho e uma implementação das práticas de rede que ocorre de forma paulatina, mas contínua e, principalmente, incentivada pelos próprios agentes, transformando e sendo transformada. Afinal, quando questionados sobre a alteração da percepção, relação e ação junto ao território e demais agentes culturais, a maioria percebe uma construção voltada para a expansão das redes.

O Entrevistado 2, agente cultural do território que a RC2027 abrange, tem uma experiência que segue nesse sentido, pois segundo o mesmo

Fruto do trabalho em rede que tem vindo a ser construído nos últimos anos, houve uma noção de identidade / diversidade de um território que, exatamente, tem sabido encontrar nessa diversidade a sua maior riqueza para trabalhar em conjunto e projetar em comum, com maior impacto junto das populações, interna e externamente. Daqui resultou uma ação mais concertada, criação de projetos conjuntos de interação e divulgação do território e uma agenda comum, que tem de ser ainda mais potenciada.

E o agente cultural, Entrevistado 3, ressalta sobre as dificuldades encontradas em sua área de atuação no território serem reflexo de uma formação nacional, pois encontra disparidade entre estruturas similares, tanto na tratativa autárquica quando no seu desenvolvimento estrutural, mas quando estas possuem grupos técnicos com um raio de ação alargado é possível dialogar para que exista uma situação de maior igualdade nos serviços prestados ao público.

Dentro desse corpo de entrevistados, há os que sentem-se apartados da proposta da RC2027, como é possível identificar na transcrição do Entrevistado 4, também agente cultural deste território:

A REDE é uma estrutura muito hierarquizada com níveis intermédios de poder, que podem ser facilitadores ou limitadores da ação cultural dos equipamentos, através de uma boa ou má comunicação do seu trabalho. Estando a REDE baseada na interligação dos municípios, ela espelha as lutas de poder internas dos municípios e entre municípios. Os municípios com maior visibilidade são aqueles que comunicam melhor, que têm mais experiência na dinamização cultural, que dedicam mais verbas à cultura, porque percebem o valor estratégico da cultura para a sua afirmação política, cultural e económica no território.

O Entrevistado 5, agente cultural, também tem um sentimento de distância da proposta, pois tem a relação com a RC2027 como algo “muito distante infelizmente. Nós estamos inscritos no site e aplicação, e utilizamo-los para fazer a divulgação dos nossos espetáculos, que não têm sido muitos devido à pandemia.”.

Ainda assim, o Entrevistado 4 percebe que houve alteração nas parcerias estabelecidas por estímulos diretos ou indiretos da Rede Cultura 2027,

“tem sido bom para conhecer novos artistas, pois estes têm mais oportunidades de mostrarem o seu trabalho. E ao passarem pelo meu equipamento, levam o feedback do quanto se trabalha em prol da cultura. [...] É um trabalho árduo, pois a lógica de se

trabalhar em equipa, que é o fundamento de uma rede, não é praticada por muitos dos seus agentes culturais que apenas vêm a REDE como um espaço de exibição de egos.”

Também com a luz sobre os estímulos às parcerias, o Entrevistado 2 relata que

Com a Rede Cultura 2027 sentiu-se o desafio mais premente e direto de estabelecer parcerias entre instituições, profissionais, agentes culturais, dos mais diversos sectores. Por conseguinte, estas efetivaram-se, estão já no terreno e têm permitido uma dinâmica cultural mais abrangente e diversificada, aproximação de realidades antes tidas como mais ou menos distantes, visando-se sempre que essas parcerias sejam um estímulo para um maior envolvimento de e com as comunidades.

Expandindo para a comunidade, o Jornal de Leiria, a 14 de outubro de 2021, publicou sob o título “Leiria Capital Europeia da Cultura: 41% não sabiam da candidatura” uma pesquisa realizada com 3.538 inquiridos em Leiria e noutros seis concelhos, dos quais 1.458 (41% do total) admitiram não saber sobre a candidatura de Leiria à CEC em 2027. Esta sondagem foi realizada pelo Instituto de Pesquisa de Opinião e Mercado (IPOM) e detalha que do número de inquiridos que mostraram desconhecimento acerca da candidatura, 26% estão no concelho de Leiria, sendo que a proporção aumenta consoante a distância desse município: atinge os 51,4% em Pombal, 52,4% em Alcobaça, 53,1% na Nazaré, 32,5% na Marinha Grande, 36,4% em Porto de Mós e 38,6% na Batalha (Garcia, 2021).

Conforme a pesquisa, no concelho de Leiria o desconhecimento é maior na faixa etária dos 25 aos 29 anos, representado por 41,7% dos entrevistados e entre quem não sabe ler ou apenas frequentou a escolaridade primária, sendo estes 68,8%. Todos os inquiridos pertencentes a faixa etária entre 18 e 25 anos responderam afirmativamente ao questionamento “Em seu entender, a candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura tem argumentos suficientes para vencer?”. A dispersão a este questionamento por concelho foi de 56,7% dos entrevistados no concelho de Leiria, 44,4% na Marinha Grande, 43,4% na Batalha, 38,1% em Porto de Mós, 36,4% em Alcobaça, 33,5% em Pombal e 28,3% na Nazaré.

Há alguns pontos de atenção constante a serem destacados como ter meios de descentralizar as posições, não tornando-as hegemônicas. Outro fator é o de como lidar com a expectativa de cada ator frente a realidade do coletivo.

O fluxo e o diálogo auxiliam para que haja uma responsabilidade partilhada sobre as propostas, os êxitos e os reveses, pois, uma vez que todas as entidades são mediadoras e ativas, crê-se na

possibilidade de dissipar, absorver e fortalecer através e na malha formada. É necessário estimular continuamente as trocas transversais e multidirecionais, estabelecendo um espaço de confiança e experimentação.

Toda formação contém e é contida por atores com diferentes graus de envolvimento, profissionalização, desenvolvimento artístico e cultural de um território, com particularidades sociais, habilidades e gostos individuais, trabalhando a dualidade entre o que se espera desenvolver de forma singular e coletiva. Conforme fala do investigador Manuel Gama⁴³ em entrevista para a Revista Extraprensa,

No trabalho em rede, afetamos e somos afetados, contaminamos e somos contaminados, portanto temos que perceber que, quando trabalhamos em rede, vamos dar alguma coisa, mas também vamos receber. Dessa forma beneficiaremos a rede como um todo, mas também todos os elementos se beneficiam, ficam empoderados (Junior & Poli, 2019. p. 299).

Essas diferenças e o envolvimento trans e multidisciplinar mostram que, por vezes, o que está claro para nós – metas, objetivos, estruturas, recursos disponíveis, ações propostas, entre outros – pode não estar claro para todos os envolvidos. Dada a pluralidade das realidades afetadas, é necessário fazer-se entender de forma ampla e, ainda que lançando mão de vocabulário ou atitudes relacionadas a especificidade da área – nesse caso a cultura –, abrir diálogo com visões diversas e incitar questionamentos para que haja um entendimento claro e comum.

A dimensão de uma formação em rede não é facilmente mensurada, seu alcance e relação também não são identificáveis, ou seja, mesmo pautada para um território construído, sua atuação vai além dele. Há vários pontos que podemos perceber nesse sentido, um deles é, se a candidatura for eleita, a RC2027 destaca-se na sua dimensão europeia, com uma integração mais direta ao bloco e aos seus programas relacionados ao desenvolvimento cultural, social e económico.

⁴³ Manuel Gama (Portugal) é Doutor em Estudos Culturais/Sociologia da Cultura pela Universidade do Minho, investigador integrado do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho (CECS) de áreas como políticas culturais, gestão cultural, redes culturais, mediação cultural e, desde 2016, coordena o 2CN-CLab e é um dos coordenadores do Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura.

No nível regional, é importante uma articulação da RC2027 em linha com a *Estratégia Regional de Cultura do Centro 2030*⁴⁴. Nesta é discutido o papel da cultura nas estratégias de desenvolvimento territorial, apresentado um diagnóstico das políticas culturais locais e definido os objetivos e as ações estratégicas para o período de 2020 até 2030, que, entre outras, inclui o fortalecimento das organizações culturais estruturadas em rede e a “necessidade” de a região ter uma Capital Europeia da Cultura.

Para a RC2027, construir vínculos com outras instâncias de poder a faz trabalhar além do *status quo* da relação autárquica, o que torna importante para atingir seus objetivos que passam por capacitar e estimular o tecido cultural através de um desenvolvimento plural do território. Esse é um diferencial do projeto pois,

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. (Gama, M. 2013).

Cabe destacar que há um movimento no cenário nacional atual para trilhar caminhos mais integrados por meio do território. Criado em 2019, o Ministério da Coesão Territorial tem por missão formular, conduzir, executar e avaliar as políticas de coesão territorial, de cooperação territorial europeia, de desenvolvimento regional e de valorização do interior, tendo em vista a redução das desigualdades territoriais e o desenvolvimento equilibrado do território, atendendo às especificidades das áreas do país com baixa densidade populacional e aos territórios transfronteiriços (República Portuguesa XXII Governo, 2019). Dado o curto tempo de atuação

⁴⁴ Em setembro de 2020, a Direção Regional de Cultura do Centro publicou a ESTRATÉGIA REGIONAL DE CULTURA 2030 CULTURA, CRIATIVIDADE E RESILIÊNCIA DOS TERRITÓRIOS como uma VISÃO ESTRATÉGICA PARA A REGIÃO CENTRO 2030.

desse Ministério, os próximos anos são oportunos para a articulação de políticas públicas com os demais Ministérios, distritos e Câmaras Municipais de Portugal.

Os indicadores empíricos e especulativos apresentados nessa seção ratificam as ações e diálogos da coordenação da RC2027, assinalando que o projeto é estabelecido pelo processo contínuo de criar sinergias no território tendo a cultura como meio transversal de relação, exigindo ações contínuas e tratativas adaptáveis aos encontros, necessidades e alterações internas e externas de uma malha que apresenta constante mutação. O principal desafio está em estimular meios de se fazer plural e pulverizado e, ainda assim, manter orientações que agregem a dimensão ambicionada.

2.5 REDE CULTURA 2027, RIZOMA E GESTÃO CULTURAL: CARACTERÍSTICAS POTENCIADORAS

Ao somarmos a forma como a RC2027 é apresentada, o histórico de sua formulação e ações e as assimilações de seus atores, é possível montarmos uma decalcomania deste projeto. A seguir são relacionadas as características da RC2027 com as do rizoma para verificação de sincronia entre os formatos e seus entrelaces potenciadores para a gestão cultural.

- Multiplicidades: múltiplo em sua forma e conteúdo, o rizoma é, por excelência, um formato que não termina em si. Assim como a RC2027, é composto por uma malha em constante mutação e movimento, que influencia e é influenciada por múltiplos fatores. É possível construir objetivos ou linhas de pensamento, para que os múltiplos prismas e áreas do conhecimento trabalhem para o desenvolvimento de pontos comuns. No caso do estudo em questão, o mesmo tem a cultura como meio e como fim, e é perceptível que o tempo, o espaço, e todo o horizonte das ações históricas, políticas, sociais e naturais que ocorreram, ocorrem e estão por vir, interferem nesta formação. A gestão cultural atua nesse mesmo sentido, na assimilação alargada de um meio a fim de desenvolver ações que detenham a cultura em sua transversalidade. Como singularidade neste escopo há a necessidade de os profissionais atentarem para o meio interno e externo, pois são como membranas permeáveis que absorvem, interpretam e trocam, aumentando a área de contacto e sendo sensíveis às alterações que acontecem constantemente. A influência é recíproca e a rede é estabelecida como um entrelace de corpos, meios e fluxos ativos e mediadores.

- Agenciamento: em seguimento ao exposto para multiplicidade, e devido ao comportamento mutável do rizoma por não assumir um formato sólido e sim um entrelace de fluxos em movimento, a RC2027 modela suas ações de acordo com as características dos objetivos que

deseja atingir. Por exemplo, a forma como foi estimulado o diálogo dos 26 concelhos para um acordo coletivo e plural em um projeto de território articulado pela cultura apresenta-se de forma totalmente diferente das formas e ações a serem realizadas em cada um dos territórios para envolver a comunidade. Dentro de cenários subjetivos, gerir cultura, sendo esta uma das particularidades da Rede, exige um engajamento dos atores envolvidos direta e indiretamente nas ações propostas, com um objetivo de tecer para a estabilidade, para a partilha de recursos e de saberes, estabelecendo redes dentro das redes com autonomia para criar.

- Dimensão: sem começo ou fim, como uma sucessão de meios, assim é o rizoma e, também, a RC2027. Para esta última, o objetivo está na construção, no processo, no desenvolvimento de múltiplo de suas ações. Cada parte que constitui essa rede detém a compreensão do território alargado e desenvolve-se de forma autónoma na articulação entre áreas, agentes, poder público e comunidade, com estímulo à novas conexões e formações. Uma vez pertencido ao meio, há momentos de expansão, retração, ruptura e ramificação. O processo de gestão desse meio deve ser, assim como ele, plasmático, pois há uma inerente adaptação à forma que as condições do meio constituem, enquanto carrega em si uma carga condutora que viabiliza a articulação dentro e entre as entidades envolvidas.

- Heterogeneidade: desierarquização e acentralidade são aspectos fundamentais para as relações criadas em rizomas. Uma das falas de Paulo Lameiro em entrevista dada no âmbito desta pesquisa académica, em 2020, descreve “Hoje já não há mais artistas e públicos. Aliás, nossa própria candidatura assenta muito nessa premissa da cultura ser um ato, uma prática e uma necessidade de todos, e não um ato praticado por uma elite criadora, consumido por um público interessado. Essa ideia também já não é aquela que nos fascina.”. Aflorar os sentidos através de meios artísticos e culturais dá horizontalidade às relações de um meio, pois todos influenciam e são influenciados por ela, a incube um sentimento de pertença à proposta de trabalho ou a elementos que são fundamentais a ela, entre eles identidade, espaço e tempo. A RC2027 tem estimulado um território a-centrado, mas são necessários esforços para que o projeto não tenha Leiria no centro, e que haja recursos e fomentos de forma dissipada, articulando a construção de pensamentos e estruturas de relação de forma dissipada dentro do território heterogéneo que a compõe. A gestão cultural atua, nesse sentido, como uma ferramenta de observação e atravessamentos, as trocas possíveis entre gestores e atores culturais podem auxiliar na identificação de meios de distribuir os recursos alocados em determinadas áreas, estruturas ou regiões.

- Ruptura a-significante: a RC2027, assim como o rizoma, detém e se interconecta com estruturas de múltiplas formações, incluindo outras redes, sendo natural a transformação e a eminência de novas possibilidades de inter, intra e extra ações e relações, que são fundamentais a sua organização. Essa característica pode ser verificada na estrutura ter potencial para estar contida em outros planos estratégicos regionais e nacionais, além de conter redes como a de biblioteca e de museus. Redes culturais como a Artemrede⁴⁵ atuam no âmbito e no território estudado, tendo uma relação, mesmo que indireta à estrutura organizacional até então desenvolvida. A partilha por meio dos gestores culturais pode auxiliar na tratativa e reconhecimento de estruturas correlatas ou com sinergia às ações propostas em determinadas estruturas de trabalho, ao mesmo tempo que há a possibilidade de otimizar recursos e ter acesso a elementos dantes desconhecidos através das interconexões possíveis.

- Decalcomia: como a montagem de um álbum de fotos da formação mutável, essa característica auxilia para perceber como a formação encontra-se em certo recorte no tempo-espço. A RC2027 percebe que os desenvolvimentos foram diferentes para cada município, rede de estruturas e áreas do desenvolvimento artístico, cultural, social, público e político. Revisitar os processos, acompanhar o desenvolvimento e as necessidades particulares de cada ação está em linha com o trabalho da Rede Cultura 2027, assim como o que se espera da gestão cultural. Sendo assim, há um trabalho de (re)avaliação constante nos processos, o que é importante para aguçar as compreensões do andamento das propostas a se realizarem.

- Cartografia: a partir da reunião dos recortes que a decalcomania revela, há a possibilidade de mapear a estrutura móvel que é o rizoma. Assim é possível perceber direcionamentos e caminhos mais alargados no tempo e no espaço. Desde 2015, quando surge a ideia da candidatura de Leiria envolvendo mais municípios, a RC2027 teve de ajustar diversos fatores para que o objetivo comum de desenvolver o território através da cultura permaneça. A gestão cultural, como uma possibilidade de expandir os horizontes, também detém a responsabilidade de manter as interconexões ativas e reativas por um objetivo comum.

Estimular o trabalho em rede é um exercício contínuo, é um ser processo, um sem-fim de enlaces mutáveis. Não há sedimentações e os entraves têm de ser articulados. É importante manter-se

⁴⁵ Artemrede é um projeto de cooperação cultural que desde 2005 apoia a criação artística, programação, qualificação, formação e mediação cultural a partir do trabalho com a especificidade dos territórios. É composta, atualmente, pela associação Acesso Cultura e 16 municípios - Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Almada, Barreiro, Lisboa, Moita, Montemor-o-Novo, Montijo, Oeiras, Palmela, Pombal, Santarém, Sesimbra, Sobral de Monte Agraço e Tomar.

em movimento e disponível, saindo de si e indo ao ou de encontro ao(s) outro(s), percebendo e construindo cenários compartilhados, estar no “entre-lugar”, repleto de fronteiras e ressignificações.

Apresentando-se como um caminho em construção coletiva, a reflexão até aqui colocada ratifica que o trabalho da REDE Cultura 2027 se estrutura ao que preza o sistema de organização em rede, pautado pelas características encontradas no rizoma. Sendo assim, é um exemplo de como a cultura é um argumento de propulsão de desenvolvimento social, económico e político, em que a identidade, o território e o tempo em que está inserida a influencia e é influenciada, dando ao agente, aqui ilustrado pela imagem do gestor cultural, um papel de catalisador, articulador e mediador para a dinamização de propostas na área.

3. CONCLUSÃO

3.1. ESTRUTURAS RIZOMÁTICAS: UMA PROPOSTA DE FORMATO E UM FORMATO DE PROPOSTA

A cultura detém uma característica transversal e inerente ao nosso entendimento de vivência e construção social. Ao mesmo tempo que a torna indubitavelmente importante, é desconsiderada como uma área em que é necessário um trabalho estratégico para se desenvolver. A profissionalização das atividades ligadas diretamente à cultura tem importância para a concretização de estudos, práticas profissionais e elaborações de planejamentos que sejam pensados da e para a área, dando visibilidade para mais uma das facetas às quais a cultura se faz presente na relação humana e não humana no mundo.

A importância está, também, em reconhecer que a cultura é transversal ao conhecimento e que desenvolve e é desenvolvida em conjunto com as demais áreas, mas que detém práticas por e para si. Ao ser destacada, pode ser trabalhada, vista e pesquisada, prosperando caminhos de forma independente e específica.

Facultar estruturas de trabalho que são mais orgânicas ao assunto que as envolve, como a relação rizoma e cultura, é um contributo para o caminho da profissionalização da cultura e estímulo ao conhecimento da função do gestor cultural nessa malha ao qual, por estarmos imersos, nos falta palavras para defini-la. É tão viva e inseparável de nós que não temos como nos imaginar sem ela e, ao mesmo tempo, parece arrogante ou prepotente pensar em estratégias para colaborar com seu desenvolvimento, dado que somos diminutos perante a

imensidão do seu sistema. Esse sentimento faz parte do processo de fazer e pensar cultura, que, de algum modo, se faz sinestésico.

Estar suscetível e ter a certeza de que não há controle sobre os fatores internos e externos que influenciam e são influenciados constantemente é, antes de demonstração de insegurança e desconforto, lidar com estruturas de trabalho orgânicas – fato que ocorre naturalmente com os sistemas vivos.

A maleabilidade, transformação e volatilidade que substituem a rigidez, hierarquização e centralização, fazem com que o olhar do gestor cultural seja cada vez mais requisitado para estimular, dialogar e propor em conjunto, deixando de lado as propostas que passam por formatar e solucionar.

Como o âmbito da gestão cultural atua em estruturas que mantêm suas características ao serem ampliadas ou reduzidas, podemos extrapolar as análises realizadas para refletir a criação, manutenção, expansão e ruptura de rizomas que potenciam a atuação do gestor cultural apoiado na pesquisa teórica e na análise da Rede Cultura 2027, para a gestão cultural em outras entidades, sendo indiferente a escala ou dimensão encontrada.

O papel do gestor cultural torna-se importante na dinamização desse sistema aberto, permeável e em mutação, para articular e estimular o tecido cultural, passando por uma sucessão de temas e abordagens que se entrelaçam. Uma delas é a utilização sustentável e partilhada dos recursos disponíveis, sejam eles tecnológicos, humanos, criativos, patrimoniais, financeiros, estruturais ou sociais.

Tendo em vista a dimensão das estruturas e, também, das entidades que fazem parte de dada organização, há um desafio de como fluir as potencialidades encontradas nas características dos rizomas desde o planejamento estratégico até as ações. As sensações de quem está mais próximo ou distante de determinado terreno são diferentes, e a devem ser. Mas estas devem ser permeadas por um trabalho de complementariedade de olhares, de participação de responsabilidades. Por muito, há um desenvolvimento desierarquizado, a-centrado, múltiplo e heterogêneo de ideias em uma rede de diálogos de propostas até serem traçadas linhas mestres de uma determinada ação. Mas ao passo que as tarefas começam a ser elaboradas e realizadas por entidades ou grupos distintos, em uma cadência cada vez mais detalhada, as características do rizoma são passíveis de serem menosprezadas, ganhando lugar a hierarquização, a falta de colaboração, de cooperação e de olhar abrangente, levando a uma sucessão de incumbências desconexas. No acumulado dessas tarefas, o todo perde a potencialidade antes prevista.

Perde-se a oportunidade de um pertencimento coletivo e busca-se o dono da ideia ou mesmo o responsável por ela, invertendo a lógica do que seria mais orgânico ao tratarmos de assuntos tão sensíveis quanto a cultura, a organização social e o território.

Deve-se ter atenção, pois as decisões e as prioridades traçadas enquanto ideia central não tem relação com as necessárias ao nível das partes (áreas ou departamentos). A coesão necessária entre o local e o global; as interpretações, relações e traduções para as diferentes escalas, só advém se o meio (com seus espaços vazios) que contém as entidades, formações, estruturas e relações, forem férteis para que as mesmas se modifiquem, crescendo, diminuindo, alterando relações internas e externas para viabilizar um ecossistema vivo e saudável.

Há diferença de estágio em que cada entidade está contida e as particularidades que devem ter maior atenção em cada uma delas. Respeitando suas singularidades, as entidades não devem ser tratadas da mesma forma, mas há de se estabelecer meios para os quais elas se relacionem e, através de trocas, sejam multiplicadores das dinâmicas construtivas entre si.

O olhar, para essas organizações, é de um exercício constante para estimular a permeabilidade, mediação, produção por pares em rede e sabedoria das multidões de forma transversal, formando uma composição viva entrelaçada por um senso de pertencimento e de coletivo.

Tornar instituições e profissionais cada vez mais permeáveis e híbridos, para incentivar o diálogo, a troca e ampliação de horizonte, até chegarmos em uma acentralidade, ou seja, que não haja concentração e que as potencialidades possam ser percebidas e desenvolvidas de acordo com o meio e com as relações que constrói.

A partir desses pontos, é percebida a importância de se trabalhar sob a lógica da cooperação e colaboração. A “produção por pares em rede”, modelo desenhado por Benkler, caracterizada pela participação voluntária de pares com diferentes níveis de conhecimento, interesse e disponibilidade para realizar tarefas e acompanhar os processos internos, pressupõe divisão de trabalhos e tarefas adequadas aos diferentes tipos de atores; independência na execução entre cada um; e facilitar as ações, trabalhos e tarefas realizados. Para se desenvolver o bom funcionamento do sistema, cada agente deve deter informação ampla o suficiente para identificar as tarefas que melhor pode desempenhar, tendo autonomia de formato e tempo, somado a mecanismos de acompanhamento das atividades para que haja sincronia com as demais ações desenvolvidas pelas outras entidades. Essa prática, pode ser complementada pela “Sabedoria das Multidões” de Surowiecki, por esta pressupor a ação coletiva para a tomada de decisões e resolução de problemas, onde há diversidade de opiniões; estímulo à participação; exposição dos reais pensamentos; independência; influências mútuas; e descentralização.

Assim, espera-se que as decisões importantes possam ser tomadas por múltiplos indivíduos, com base em seu conhecimento específico e local, e não por um único planejador, onisciente e de grande visão. A construção, por meio dessas práticas, torna-se coletiva e colaborativa, resultando em uma malha de relações disierarquizadas e policentradas entre os atores (d'Andréa, 2015).

Para a gestão em rede, tendo em mente os grupos de trabalho autônomos dentro de uma mesma entidade, é importante determinar métricas em conjunto ao princípio das formulações das tarefas (ou projetos), por exemplo, alinhar em conjunto o prazo de entrega de cada etapa de determinado material que terá de passar por vários processos e profissionais. Aliás, ter responsabilidade coletiva com o cronograma e recursos (orçamentos, tecnológicos, ferramentais, pessoais ou espaciais) torna consciente o quanto dada atividade influencia e é influenciada pelas demais, assim há uma responsabilidade mútua sobre o impacto de cada parte no todo.

A não definição rígida de funções dá a mobilidade buscada no rizoma, pois se não há uma caixinha e um caminho pré-estabelecido, vários são possíveis. Porém para a gestão de um projeto, é importante ter ciência da descrição das atividades e das necessidades reais que cada função deve se encarregar para que o objetivo comum seja alcançado, sendo que essas informações devem ser compartilhadas entre todos. Nesse tipo de estrutura tudo deve ser o mais claro possível, pois nada impede que um ator se identifique com mais de uma função e possa as desempenhar, porém em conjunto e com outros agentes que as complemente, para que não haja sobrecarregamento em nós dessa rede.

O planejamento e a definição de objetivos gerais e específicos, na gestão de projetos como a Rede Cultura 2027, são como uma bússola para dar autonomia às partes. Mas esse instrumento de navegação deve ser constantemente lido e ajustado durante a rota. Ao agir em cenários de incertezas, sobressai da experiência da RC2027 a constatação de que as práticas culturais e artísticas auxiliam para a criação de caminhos alternativos para ultrapassar barreiras, sejam elas inesperadas como o caso da pandemia que modificou ações presenciais em todo o mundo a partir de 2020, seja para estimular diferentes olhares para instituições consolidadas como os museus, que neste caso criaram, em conjunto, novas relações com o território e com a comunidade, ultrapassando os seus próprios muros.

Essa é a realidade do Museu da Cidade, localizado na cidade portuguesa do Porto. Em sua reformulação dirigida por Nuno Faria⁴⁶, traz um caráter poliédrico e mudanças ao nível da semântica da rede. O olhar transfronteiriço e a vantagem de ser um museu à escala da cidade, fez com que o diretor artístico alicerçasse o Museu em cinco eixos – Sonoro, Material, Romantismo, Natureza e Líquido –, servindo-se de sua geometria variável (Xavier & Silva, 2020). Os eixos trazem formas de ler as dinâmicas urbanas, históricas, materiais ou invisíveis da Cidade, rasgam possibilidades de sondagem, “propiciam derivas, convidam a considerar o museu como parte da cidade e a cidade como parte do museu, um aberto ao outro. Em suma, o museu como zona de luz de um negativo da cidade.” (Faria, 2020).

As características de multiplicidade, de heterogeneidade e de expansão horizontal fazem deste um Museu-Rizoma. Segundo o curador “Não ter um centro, um centro físico, entenda-se, é a grande potência do Museu da Cidade, a sua característica distintiva.”. A relações estabelecidas entre o Museu e a cidade estimulam o encontro com as comunidades que geram propostas para a criação de diálogo e a discussão conjunta e participativa (Faria, 2020).

Na gestão em geral, e especificamente na cultural, a comunicação tem um papel fundamental. Com a necessidade de fortalecer que emissor e receptor detêm papéis ativos, parte-se de um modelo linear para uma era da participação – recepção de mensagens simétrica. Da mesma forma que a “antropologia simétrica” de Bruno Latour, é preciso considerar humanos e não humanos, tratando de maneira rigorosamente simétrica o meio, o social, a natureza e o discurso. Partindo do discurso para o diálogo, como uma forma de interação e aprendizagem mútua, as atividades culturais criam e recriam a forma dos conteúdos que podem ser desenvolvidos através da ampliação de caminhos criativos e partilhados. Dessa forma, espera-se que a diversidade de dimensões, diálogos e territórios abrangidos possam expandir as visões e compreensões de todos os atores envolvidos.

Com a (in)definição dos conceitos que nos auxiliam a trilhar os caminhos propostos nesse estudo, poderíamos supor que a relação entre eles nos traria propostas ainda mais (in)definidas. Mas para que eles se interconectem é necessário clareza nas propostas desenvolvidas e ações realizadas, para que cada entidade envolvida tenha conhecimento de si, do outro e da relação recíproca entre eles. É necessário dialogar, compartilhar, trabalhar um afastamento e

⁴⁶ Nuno Faria (Portugal, 1971) é curador e o atual diretor artístico do Museu da Cidade, no Porto. Foi diretor artístico do Centro Internacional das Artes José de Guimarães, em Guimarães, até 2019. Trabalhou no Instituto de Arte Contemporânea e na Fundação Calouste Gulbenkian. Viveu e trabalhou no Algarve, onde, entre outros, fundou o projeto Mobilehome – Escola de Arte Nómada, Experimental e Independente, em Loulé. É professor da ESAD – Escola de Artes e Design, Caldas da Rainha (Sistema Solar, 2021).

introspeção, o olhar global e local, o maior entendimento possível das relações, meios, adensamentos, fluxos, objetivos e seus desdobramentos. Todas essas ações são contínuas, pois tratamos de sistemas voláteis.

A cultura é subjetiva e imensurável, um sistema aberto por natureza. Consequente, suas métricas de gestão são particulares. O escopo da atual pesquisa não dialoga com uma situação específica, mas cumpre o objetivo de estimular olhares e ações que componham, através da relação, sinergia entre formatos e atributos para potenciar mutuamente as interconexões encontradas no rizoma, na gestão e na cultura.

3.2. PROPOSTA DE CONTINUIDADE DA PESQUISA

Dialogar com (in)definições, concentrar a atenção aos processos, estimular a relação do local e individual com o global e coletivo, são linhas que entrelaçam inesgotáveis caminhos para desenvolvimento de pesquisas.

A proposta de ser uma reflexão teórica sobre como a relação entre entidades (trans)forma e é (trans)formada pela cultura e os caminhos trilhados não devem se abster da ciência de que há um pensamento eurocentrado que a conduz. Ainda que haja a tentativa de contemplar uma visão ampla de cultura, a própria construção está imersa em parâmetros sócio, económico e históricos ocidentais, aos quais as linhas de pensamento e pesquisa detêm um adensamento.

A segmentação que criamos para dividir as áreas do nosso conhecimento e as partes do todo que forma o mundo que coabitamos é resultado de um caminhar ocidental. Em outras culturas os conceitos são fluidos, e fazem parte das vivências coletivas. Daiara Tukano⁴⁷ é indígena, do povo Tukano e, segundo ela, “Não existe na nossa língua uma palavra para Arte, talvez a mais próxima seja Hori: a miração, a visão espiritual, da cerimônia, do sonho, e que está presente em todo o mundo à nossa volta”, e segue “Hori também são nossos grafismos, que são um elo com a própria natureza. Pintamos com Hori nossos rostos, nossos corpos, nossas casas, cerâmicas, cestarias: nosso mundo também é feito de Hori. Existe muito mais no Hori além daquilo que possa ser visto ou compreendido, ali se tece a grande linguagem da arquitetura do universo” (Amazônia Real, 2021).

⁴⁷ Daiara Hori Figueroa Sampaio - Duhigô, do povo indígena Tukano – (Brasil, 1982) Yé'pá Mahsã, clã Eremiri Hãusiro Parameri do Alto Rio Negro na amazônia brasileira, é artista, ativista, educadora e comunicadora. Mestre em direitos humanos pela Universidade de Brasília - UnB; pesquisa o direito à memória e à verdade dos povos indígenas; Coordenadora da Rádio Yandê, primeira web-rádio indígena do Brasil. Estuda a cultura, história e espiritualidade tradicional de seu povo junto à sua família. (Daiara Tukano, 2021).

Em culturas orientais, conceitos como o Tao assemelham-se ao olhar indígena para a essência da vida estar em sensações e relações complexas, que envolvem por teias invisíveis, frágeis e de extrema importância para a manutenção de uma harmonia no mundo (ou Universo) que compartilhamos. Nosso olhar ocidental mostra que é cada vez mais urgente revermos o passado e pensarmos no presente com uma percepção ativa em que a vida só é possível dado o enlace de infinitas partes complexas que a compõe, fator esse que implica em nossa possibilidade de caminhar rumo a um futuro.

Com os pensamentos desenhados a partir de redes, rizomas e micélios torna-se cada vez mais latente que as pesquisas e as áreas do conhecimento trabalhem com a interdisciplinaridade e a multiplicidade de olhares, para estimularem a discussão sobre relações transversais, desierarquizadas e a-centradas dos fatores que envolvem o tecido vivo e não-vivo que compõe o mundo.

O quanto não compartimentar os conhecimentos e sim integrá-los nos potencializaria como coletivo? O impacto coletivo é dissipado e nossas ações individuais perdem impacto e responsabilidade, pois a ciência do global não afeta de forma tão contundente o modo de vida cotidiano no local. Por exemplo, temos uma apreensão global da relação entre o modo de vida atual e as mudanças no clima e no ecossistema, mas ao pensarmos no local, no indivíduo, essa alteração parece menos catastrófica, o que minimiza os esforços para a mudança dos comportamentos.

Sublinhado em muitos pontos anteriores, a constante mutação a qual compartilhamos nossa vivência atenta-nos para o ponto de que as pesquisas e estudos realizados ancoram-se sobre sedimentações e propostas realizadas sobre tempos passados. Há um tempo corrente entre a observação de um cenário, a proposição de um pensamento e a publicação de um estudo. Esse caminho pode ser fortalecido por evidências do presente, o que torna as teses desenvolvidas pertinentes à formação dos pensamentos futuros, mas causa uma inquietação sobre o que está além, sobre a construção de processos e pensamentos presentes que podem nos indicar cenários futuros.

No caso específico, o que podemos esperar para além das redes? O Professor David Thornburg tem desenvolvido a teoria do mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible – Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível). No conceito BANI o mundo deixou de ser apenas complexo passando a ser totalmente caótico (Cascio, 2021. p. 102). Com essa presente realidade, os conceitos de cooperação ainda fazem sentido? Ou nossa relação conosco, com o outro e com o meio também serão transformadas?

Dadas as necessárias inquietações, a continuidade da pesquisa está em analisar e/ou propor a construção de uma malha cada vez mais heterogénea, com densidades a-centradas e horizontalidade, com a cultura tida como “composição do mundo”, ampliadora de olhares, estimuladora de diálogos e catalisadora da análise crítica dos cenários apresentados. O objetivo está em perceber como formações podem se tornar acolhedoras, potenciadoras e fomentadoras da curiosidade e da articulação do conhecimento de forma plural, onde as disciplinas são assimiladas de forma homogénea e as entidades se desenvolvem, ativa e mutuamente, com membranas cada vez mais permeáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. B., & Bax, M. P. (2003). *Uma visão geral sobre ontologias: pesquisa sobre definições, tipos, aplicações, métodos de avaliação e de construção*. *Ciência da informação*, 32(3), 7-20.
- Alvarado, A. S. A. (2021) *Glossary*. Informal Realities in EU Programmes. *The commons ecosystems for culture*.
- Alvorada. (2021). *Candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura 2027 com orçamento de 390 mil euros para 2022*. <https://www.alvorada.pt/index.php/oeste/4942-candidatura-de-leiria-a-capital-europeia-da-cultura-2027-com-orcamento-de-390-mil-euros-para-2022>
- Amazônia Real. (2021). *Bienal de São Paulo é histórica com arte indígena*. <https://amazoniareal.com.br/bienal-de-sao-paulo/?fbclid=IwAR0ommRGJki1OclOi7sYtyBx7nv2a2-yKS9azZU0wgzLraErOb5k8U9Uy0>
- Arendt, H. 1990 (1950). *Entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Perspectiva. 5. ed. Tradução de Mauro Barbosa de Almeida
- Arquivo Pessoa. (2021) *Obra Édita – TABACARIA – Arquivo Pessoa*. Multipessoa Obra Aberta. <http://arquivopessoa.net/textos/163>
- Augusto, A. (2014). *Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência*. In *Forum Sociológico*. Série II (No. 24, pp. 73-77). CESNOVA.
- Bachur, J. P. (2016). *Assimetrias da antropologia simétrica de Bruno Latour*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 31.
- Barros, J. M., & Júnior Oliveira, J. (2011). *A mudança da cultura e a cultura da mudança: cultura, desenvolvimento e transversalidade nas políticas culturais. Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p., 48.
- Barros, M. de. (2010). *Poesia completa*. São Paulo: Leya. p.465.
- Bhabha, H. K. (1998) *O lugar da cultura*. Belo Horizonte: Editora UFMG. Tradução: Myriam Ávila, Eliana Lourenço de Lima Reis, Gláucia Renate Gonçalves.
- Blog do Labemus – Laboratório de Estudos de Teoria e Mudança Social. (2018). *Debate entre Philippe Descola e Tim Ingold: Naturalismo e dualismo*. Consultado em 5 mai. 2021. <https://blogdolabemus.com/2018/12/25/debate-entre-philipedescola-e-tim-ingold-1-naturalismo-e-dualismo/>
- Bonet, O. (2014). *Itinerâncias e malhas para pensar os itinerários de cuidado*. A propósito de Tim Ingold. *Sociologia & antropologia*, 4(2), 327-350.
- Bourriaud, N. (2009) *Estética Relacional*. São Paulo: Editora Martins Fontes. Tradução Denise Bottmann. Original: Les PResseS Du réel, Dijon, 1998

- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*. Oxford: Elsevier. 4.ed.
- Cabeçadas Do Carmo, L., & Pattaroni, L. (2018). *The commodification of alternative cultural spaces*. *Street Art & Urban Creativity Scientific Journal*, 4 (pp. 85 – 98).
- Cantinho, M. J. (2016). *Aby Warburg e Walter Benjamin: a legibilidade da memória*. *História Revista*, 21(2), 24-38.
- Cardoso, T. M. (2016). *Por uma antropologia imersa na vida*. *Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais*, (21).
- Cascio, J., & Thornburg, D. (2021). *A Educação Em Um Mundo Cada Vez Mais Caótico*. *Boletim Técnico Do Senac*. 47(1), 101-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.26849/bts.vi.880>
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede: do conhecimento à acção política*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Correio da Unesco. (2018). *Um glossário para o antropoceno*. <https://pt.unesco.org/courier/2018-2/um-glossario-o-antropoceno>
- Cunha, M. H. (2007). *Gestão cultural: profissão em formação*. Duo Editorial.
- d'Andréa, C. (2015). *Colaboração por pares em rede: conceitos, modelos, desafios*. Performances interacionais e mediações sociotécnicas. Salvador: EDUFBA
- d'Andréa, C. (2016). *Tornar-se rede e ser visto como tal: apontamentos conceituais e metodológicos*. 124-128. *Cidade Eletrônica: tecnopolíticas do comum: artes, urbanismo e democracia*. Organizadores: Alemar Rena, Lucas Bambozzi, Natacha Rena. Belo Horizonte (MG): Fluxos.
- Daiara Tukano. (2021). *Bio*. <https://www.daiaratukano.com/bio>
- DeVereaux, C. (2015). *Cultural management and the discourse of practice*. In *Forschen im Kulturmanagement* (pp. 155-168). transcript-Verlag.
- de Souza, Z. A., & Bellochio, C. R. (2019). *A Teoria Fundamentada na pesquisa qualitativa em educação musical: delimitações conceituais, construções e potenciais*. *OPUS*, 25(2), 1 16.
- Deleuze, G. (1999). *O ato de criação*. Folha de São Paulo, 27, 4. Palestra de 1987. Tradução: José Marcos Macedo
- Deleuze, G. (1992). *Post-Scriptum sobre as sociedades de controle*. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34. p. 219-226. Tradução: Peter Pál Pelbart
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1995). *Mil platôs - capitalismo e esquizofrenia, vol. 1*. São Paulo: EDITORA 34. Tradução: Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa.
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1997). *Mil platôs - capitalismo e esquizofrenia, vol. 4*. São Paulo: EDITORA 34. Tradução: Suely Rolnik.

- Descola, P. (2002). *Genealogia de objetos e antropologia da objetivação*. Horizontes antropológicos, 8(18), 93-112.
- Descola, P. (2015). *Além de natureza e cultura*. Tessituras: Revista de Antropologia e Arqueologia, 3(1), 7. Tradução Bruno Ribeiro
- Descola, P. (2016). *Outras naturezas, outras culturas*. São Paulo: Editora, 34, 64.
- Dias, E. D. P. (2011). *Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica*. REA-Revista Eletrônica de Administração.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2021). "tecer".
<https://dicionario.priberam.org/tecer>
- dos Santos, L. C. F., & de Oliveira, E. D. (2019). *Filosofar desde os arquipélagos: filosofia afrodiaspórica como disputa de imaginários*. Voluntas: Revista Internacional de Filosofia, 10, 97-109
- e-Portugal. *Escolher a forma legal da sua empresa*.
<https://eportugal.gov.pt/inicio/espacoempresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>
- Faria, N. (2020). *Museu – Modo de usar*. Museu da Cidade.
<https://museudacidadeporto.pt/sobre-o-museu/>
- Ferreira, F. T. (2008). *Rizoma: um método para as redes*. Liinc em revista, 4(1), 28-40.
- Gama, M. C. L. D. A. (2013). *Políticas culturais: um olhar transversal pela janela-ecrã de Serralves*. [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade do Minho.
- Garcia, B., & Tamsin, C. (2013). *CAPITAIS EUROPEIAS DA CULTURA EFEITOS A LONGO PRAZO SUMÁRIO EXECUTIVO*. Parlamento Europeu. Departamento Temático B: Políticas Estruturais e de Coesão.
<http://www.europarl.europa.eu/studies>
- Garcia, C. (2021). *Leiria Capital Europeia da Cultura: 41% não sabiam da candidatura*. Jornal de Leiria.
<https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/leiria-capital-europeia-da-cultura-41percent-nao-sabiam-da-candidatura>
- Gonçalves, R. (2020). *João Serra: “É importante que a arte encontre o seu lugar na cidade”*. Gerador.
<https://gerador.eu/joao-serra-e-importante-que-a-arte-encontre-o-seu-lugar-na-cidade/>
- Guattari, F.; Rolnik, S. (1986). *Micropolítica: Cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.
- Henriques Soares, G. (2017). *Reseña de: A vida secreta das árvores* (Wohlleben, 2017). Mundo Amazónico, 8(2), 136-139.
<https://doi.org/10.15446/ma.v8n2.67191>
- Hur, D. U. (2015). *Guattari e a Ecosofia*.

- Ingold, T. (2012). *Trazendo as coisas de volta à vida: emaranhados criativos num mundo de materiais*. Horizontes antropológicos; 18(37); 25-44.
- Ingold, T. (2013). *Repensando o animado, reanimando o pensamento*. Espaço Ameríndio, 7(2), 10.
- Jorge, V. O. (2020). *Philippe Descola (Colégio de França) e Tim Ingold (Universidade de Aberdeen) – dois vultos maiores da antropologia contemporânea*. *Trabalhos de Antropologia e Etnologia*, 57.
- Junior, J. R. S., & Poli, K. (2019). *O potencial das redes culturais: entrevista com Manuel Gama*. *Revista Extraprensa*, 13(1), 292-305.
DOI: <https://doi.org/10.11606/extraprensa.2019.164988>
- Latour, B. (2012). *Reagregando o social*. Salvador. Edufba. Bauru. Edusc. Tradução: Gilson César Cardoso de Sousa.
- Latour, B. (2013). *Redes, sociedades, esferas: reflexões de um teórico ator-rede*. *Informática na Educação: teoria & prática*, volume 16, número 1, p. 23-26. - texto original publicado no *International Journal of Communication* 5 (2011) | tradução para a Língua Portuguesa realizada por Janaina R. Geraldini
- Lemos, A. (2012). *A comunicação das coisas*. *Internet das coisas e teoria ator-rede*. SIMSOCIAL: CYBER-ARTE-CULTURA, 2.
- Livro, D. U. (2009). *Métodos de Pesquisa* [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica–Planejamento e Gestão para o desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Luciano, F. F. (2020). *Antropologia em tempos incertos: viver no Antropoceno*. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, 1(16), 61-83.
- Menezes, A. M. F., & Fonseca, M. J. M. D. (2009). *Capital Social, Redes e Desenvolvimento: um “estado da arte” da teoria*. *Reflexões de Economias Baianos*.
- Ministério da Cultura de Portugal. (2021). *A iniciativa ECOC*. CAPITAL EUROPEIA DA CULTURA PORTUGAL 2027.
http://www.ecoc2027.mc.gov.pt/a_iniciativa_ecoc?name=A%20iniciativa.
- Mireski, H., & Sacco, H. G. (2019). *ENTRE RASTROS E REMINISCÊNCIAS: ABY WARBURG E WALTER BENJAMIN EM BUSCA DO TEMPO PERDIDO*. *Seminário de História da Arte UFPEl*, 1(8).
- Município de Leiria. (2021). *Apresentação da candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura*.
<https://www.cm-leiria.pt/municipio/gabinete-de-comunicacao/noticias/noticia/apresentacao-da-candidatura-de-leiria-a-capital-europeia-da-cultura>

- Município de Leiria. (08 de junho de 2021). *Aprovado Plano Estratégico Municipal da Cultura para o Concelho de Leiria*.
<https://www.cm-leiria.pt/municipio/gabinete-de-comunicacao/noticias/noticia/aprovado-plano-estrategico-municipal-da-cultura-para-o-concelho-de-leiria>
- Museu do amanhã. (2021). *Exposição Principal Antropoceno*.
<https://museudoamanha.org.br/pt-br/antropoceno>
- Pasquini, N. C. (2020). *Revoluções Industriais: uma abordagem conceitual*. Revista Tecnológica da Fatec Americana, 8(01), 29-44.
- POLObs. (2020).
<http://polobs.pt/>
- POLObs. (2020). *Estudos Culturais*.
<http://www.estudosculturais.pt/index.php/pagina-exemplo/>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Congresso O Futuro da Nossa Cidade*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/o-futuro-da-nossa-cidade>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Convocatória de Apoio a Projetos Culturais*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/projetos/convocatoria-de-apoio-a-projetos-culturais>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Home*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/inicio>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Identidade Territorial – Imaginário visual da Região*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/projetos/identidade-territorial--imaginario-visual-da-regiao>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Museu na Aldeia*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/projetos/museu-na-aldeia>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Pontes de Contacto*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/agenda/pontes-de-contacto>
- Rede Cultura 2027 Leiria. (2021). *Próximo Passo*.
<https://www.redecultura2027.pt/pt/proximo-passo>
- Regulamento de Apoio à «Rede Cultura 2027» - publicado no Diário da República, 2ª série, nº8, parte H, página 290 – Município de Leiria de 13 de janeiro de 2020 - Regulamento n.º 27/2020
https://www.redecultura2027.pt/uploads/projetos/ficheiros/publicacao_diario_de_republica.pdf
- República Portuguesa XXII Governo. (2019). *Coesão Territorial*.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/coesao-territorial/acerca>

- Sampaio, D. (2019). *Agentes invisíveis e modos de produção nos primeiros anos do Workcenter of Jerzy Grotowski: Invisible agents and production ways on the first years of the Workcenter of Jerzy Grotowski.*
- Saramago, J. (2003) “Yo no he roto con Cuba”, *Rebelión*, Havana, 12 de outubro de 2003 [Entrevista a Rosa Miriam Elizalde].
- Saramago, J. (1991), “Nada acontece fora da História”, *Diário de Notícias da Madeira*, Madeira, 27 de abril de 1991 [Reportagem de Tolentino de Nóbrega].
- Saramago, J. (2016). *O conto da ilha desconhecida*. Editora Companhia das Letras.
- Serra, J. B. (2019, fevereiro 22). *1ª Reunião do Conselho Geral da Rede Cultura 2027*. Apresentação do Coordenador do Conselho Estratégico da Candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura, 2027 na 1ª Reunião do Conselho Geral]. Leiria. https://www.redecultura2027.pt/preludios/uploads/pdfs/Texto_de_Apresentacao_C.Geral_-_Prof._Joao_Bonifacio_Serra.pdf
- Sistema Solar. (2021). *Autor Nuno Faria*. <https://www.sistemasolar.pt/pt/autor/528/nuno-faria/?ac=autor>
- Taddei, R. (2019). *No que está por vir, seremos todos filósofos-engenheiros-dançarinos ou não seremos nada*. *Moringa - artes do espetáculo*, 10(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2177-8841.2019v10n2.49817>
- Viveiros de Castro, E., & Goldman, M. (2008). *O que pretendemos é desenvolver conexões transversais*. *Encontros*. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 200-225.
- Xavier, R. & Silva, I. M. (2020). *Nasce um museu à escala da cidade. Entrevista com Nuno Faria* <https://museudacidadeporto.pt/recurso/nasceummuseu/>
- Zourabichvili, F., & Goldstein, V. (2004). *O vocabulário de Deleuze*.

RECURSOS WEB VISIONADOS

- [fundacaoserralves]. (2021, Out 22). *PLURALIZING THE ANTHROPOCENE II | ANTHROPIZING THE EARTH: WHERE DID IT GO WRONG? | 22 OUT 2021*. [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=tSxqkpcSGvQ>
- [Rede Cultura 2027]. (2021, Mai 12). *Às Quartas Fazemos Uma Fotografia de Grupo*. [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLDb4rEP_m5pi7o9mwW8icWFJWHME-X44W
- [Rede Cultura 2027]. (2021, Jun 30). *Gentes e Lugares*. [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLDb4rEP_m5pioVB57YvGkGYTzJPRPa3ZL
- [Rede Cultura 2027]. (2020, Out 23). *O futuro da nossa cidade Onde viemos, onde estamos e para onde queremos ir – Alexandre Quintanilha*. [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=4tGqoaHBpCU&t=10636s>
- [Rede Cultura 2027]. (2020, Out 24). *O futuro da nossa cidade Ao encontro das cidades futuras – José Tolentino Mendonça*. [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=wX-4U33PU4k&t=11365s>
- [Rede Cultura 2027]. (2020, Out 24). *O futuro da nossa cidade A criação das artes ao quotidiano – Samuel José Travassos Rama*. [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=wX-4U33PU4k&t=11365s>
- [Rede Cultura 2027]. (2020, Dez 12). *Pensamento Novo, Pensamento Nosso*. [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLDb4rEP_m5phKv5wUTNcwDQNUjKuHO4jc
- [Rede Cultura 2027]. (2021, Mar 16). *Prelúdios de Ideias - 2019*. [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLDb4rEP_m5pjsFbt56qEpzSKFY-iA7nqW
- [Rede Cultura 2027]. (2021, Abr 06). *Reimaginar os Museus a 26*. [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLDb4rEP_m5phpTziq0TPHIYGoO5_W8ipv

ANEXO I – ENTREVISTA COM PAULO LAMEIRO - COORDENADOR DA REDE CULTURA 2027

Entrevista realizada em 18 de novembro de 2020, via plataforma digital Zoom

Paulo Lameiro

Coordenador da Rede Cultura 2027 | Candidatura de Leiria à Capital Europeia da Cultura

Andreia Besteiro | AB: De onde parte a iniciativa para iniciar a elaboração da Candidatura de Leiria à Capital Europeia da Cultura 2027?

Paulo Lameiro | PL: Há aqui uma primeira ideia de um autarca, um presidente de Câmara: “Vamos fazer uma candidatura à Capital Europeia da Cultura”, estávamos em maio de 2015. Nessa altura, o presidente da Câmara, Raul Castro, sabendo que havia uma data que Portugal voltaria a ter uma candidatura, uma cidade candidata, achou que Leiria deveria fazer essa candidatura.

Leiria é uma cidade relativamente pequena, é uma capital de Distrito e, na altura, houve um conjunto de agentes culturais, entre os quais eu me incluo, que achamos que era um disparate, que não fazia sentido. Estamos habituados a olharmos uma Capital Europeia como uma grande cidade, ou pelo menos uma cidade com uma prática cultural muito sóbria e muito reconhecida, mas a verdade é que o Presidente então reuniu um conjunto de pessoas, no que se chamou Grupo de Missão, para estudar a viabilidade de uma candidatura. Basicamente então: “diga-nos lá porque que faz sentido ou não faz sentido”. Esse grupo realizou um conjunto de estudos, de análise SWOT, de entrevistas, de *focus group*, e percebemos que Leiria sendo uma cidade pequena, muito pequena, tem à sua volta um conjunto de outras cidades, com as quais tem alguma relação cultural, política e económica, mas que não estão ativas, não há de fato, um aproveitamento das relações. Habitamos o mesmo território, mas não há, na verdade, uma rentabilização dessa proximidade. Mesmo os próprios atores culturais, transitam de um município para outro, sem, no fundo, valorar o próprio percurso e o território. E, desses estudos, e desse momento da candidatura, saiu uma conclusão – havia um conjunto de cenários no final: Leiria sozinha; Leiria com uma pequena área... – e a solução que saiu pra candidatura, foi uma solução que passava por envolver um território em torno de Leiria e, quando percebemos que era um território em torno de Leiria, a expressão que era na altura, era uma expressão “Leiria não pode ficar a olhar para o Castelo”, que é um monumento muito alto e muito forte, mas se olharmos para o Castelo ficamos presos em suas muralhas.... e iniciou-se uma fase de perceber qual era o território, até onde vamos?

Como imagina, aqui há questões políticas muito complexas. Rapidamente se percebeu um conjunto de ideias. A primeira era que Leiria tem uma afinidade cultural com cidades mais próximas como: Alcobaça e Caldas da Rainha. Por outro lado, o Instituto Politécnico de Leiria tem núcleos de escolas espalhados por esse território para sul e para oeste, em Leiria, Caldas, Peniche e Torres Vedras. Portanto, percebemos que era importante envolver esse território, e, na altura, nos reunimos com entidades que coordenam esses municípios. Como a Andreia deve saber, do ponto de vista político e territorial, os municípios estão organizados em comunidades intermunicipais, e, desde o início, se percebeu que Leiria, ao ter que associar-se a várias cidades, primeiramente iria associar-se às cidades de sua comunidade intermunicipal, que são 10 municípios: vão desde Marinha Grande, Porto Moz, até Castanheira de Pera, que é muito longe, é um território muito afastado da cidade. As pessoas desse território não vêm à Leiria, não conhecem Leiria, vão à Coimbra e não sabem o que é Leiria. Mas, na verdade, politicamente e economicamente esses territórios estão juntos, e há um conjunto de outras redes que já funcionam. E, portanto, esses 10 municípios do distrito de Leiria teriam que estar. Em relação a oeste, o que nós pensamos, inicialmente, seria envolver os municípios mais próximos, no fundo até Caldas da Rainha, mas a verdade é que são 12 municípios acima do Oeste que estão habituados a trabalhar em conjunto, que tem de resto um conjunto de projetos já realizados em conjunto e, isso implica que o território vai até Sobral de Monte Agraço, até Arruda dos Vinhos... esse território vai até Lisboa, mas houve depois de uma fase de conversa, de troca de ideias, de avaliação de prós e contras, chegou-se à conclusão de que teríamos que juntar todos os municípios do oeste, e, assim, que ficaram os 10 mais os 12, ou seja, 22 municípios. Mas acontece que do ponto de vista de Leiria, há uma relação com uma comunidade próxima, porque, como sabe, há um território civil, mas há um território religioso, há os distritos e há as dioceses. A diocese de Leiria, que é a estrutura da Igreja, chama-se Leiria-Fátima, pois Fátima é o centro que mais estrangeiros atrai a esta região. Por muitas pessoas que venham à Leiria, ou... a Leiria não vem muitas, vem ao Mosteiro da Batalha, ou ao Mosteiro de Alcobaça, vem ver as ondas da Nazaré.... mas quem vem mais verdadeiramente, vem à Fátima. Portanto dos 6 milhões de pessoas, anualmente, que visitam a região centro, 5,8 milhões vem ao Santuário de Fátima. O que quer dizer que Fátima teria que ser incluída. Só que Fátima pertence a outro conjunto de municípios, o Médio-Tejo, que já vão até muito longe. Na altura entendeu-se que desses municípios do Médio-Tejo, não iríamos fazer um convite a todos, mas iríamos envolver, pelo menos, aqueles que tem uma relação com esse território, são: Ourém, Tomar, depois um pouquinho por arrasto, Alcanena e Torres Novas. Torres Novas já temos um pouquinho mais de relação, Alcanena um pouco menos. Portanto, esse foi o primeiro motivo, mas também há um conjunto de património classificado pela UNESCO que começa na Berlenga, mas tem Alcobaça,

Batalha e o Convento de Cristo, em Tomar. Os turistas que vem a este território, vem para fazer esse circuito: Tomar, Fátima, Batalha, Alcobaça, Nazaré. Ou seja, esse foi um primeiro momento que tem muito a ver com um território político, económico e organizacional. Isto levou quase dois anos a fazer, ou seja, até haver um documento assinado, o Manifesto, em que os presidentes de Câmara aceitaram, todos eles, estar nessa rede, foram quase dois anos de trabalho.

Mas assim se constituiu a rede, com a assinatura do Manifesto, com um conjunto de intenções e assim nasceu a Rede Cultura 2027, que na verdade, nasceu para a candidatura à Capital Europeia, mas nesse momento tem um sentido maior.

AB: Há uma distância temporal de quase 10 anos entre a ideia da candidatura e 2027, que será o ano ao qual Leiria se propõe como Capital Europeia da Cultura. O envolvimento de 26 municípios, no total, torna a relação complexa e há a necessidade de criar muitos laços, por meios diferentes entre cada um dos municípios, de forma que todos se reconheçam como pertencentes a esta rede comum. Como foi a recepção dos municípios ao convite de formarem a Rede Cultura 2027?

PL: É verdade que estes 26 municípios quando tiveram à sua frente o convite e a possibilidade de integrar essa rede, não se envolveram todos da mesma forma. Há municípios que, não só porque estão muito afastados de Leiria, como, acima de tudo, nunca houve laços, não houve projetos comuns, não há, à partida, relações pré-existentes. Por outro lado, a cultura não é, ainda em nosso país, um tema, um eixo, que seja especialmente mobilizador. Ou seja, nos orçamentos do nosso Governo Português, a nível nacional, não chega a 0,4% do orçamento, revelam bem o lugar que a cultura tem no nosso país. Isso quer dizer que, um projeto cultural não é, necessariamente, mobilizador. As pessoas não se apaixonam, agora, tal como se apaixonam pelo futebol, ou, se calhar, por um aeroporto, por uma autoestrada... é mais fácil se apaixonar cidades por autoestradas ou por aeroportos, do que por uma Capital Europeia daqui a 10 anos, como a Andreia referiu.

Essa questão do tempo também é muito importante, e deixe dizer, porque a questão do tempo é duplamente importante. Importante porque nos obriga a planear, mas também porque não implica o compromisso político, ou seja, só se envolve num projeto de 10 anos, quem verdadeiramente acredita nele, porque, seguramente, a maior parte dos presidentes de Câmara que estão agora em exercício, não vão estar cá. Portanto, só se envolve no projeto quem acredita nele, quem acha que ele é importante. E o que acabou por acontecer é que nós fizemos um percurso que envolveu muitos encontros em cada uma destas comunidades, ouvindo seus

agentes culturais, falando com seus autarcas, até conseguirmos, na verdade, que, se de início havia alguma descrença – alguns desses municípios foram arrastados – mas o encontro é transformador.

Quando nós nos encontramos e percebemos que ganhamos mais ao estarmos juntos, que se calhar, individualmente, ia ser tudo mais rápido, mas em grupo vai sempre mais longe, e tem-se outro alcance. E se, na altura, quando começamos a colocar acima da mesa os projetos, alguns que já estão em curso – nós já temos uma exposição que foi agora inaugurada; temos um livro com textos de todo território; temos o projeto dos museus que leva toda cultura dos 26 aos 26; temos um projeto de bibliotecas que junta novas tecnologias; organizamos um congresso em que se envolveram as pessoas de todos os municípios, refletindo sobre o conjunto de eixos muito importantes... as pessoas disseram: “pera lá, se nós não estivéssemos nisso, nós não ganhávamos essa experiência, oportunidade, novos contatos, as novas ideias...”.

Há um conjunto de práticas que já estão em curso, que nada tem a ver com a candidatura, mas que foram mobilizadas por esses encontros que temos tido. E, portanto, nós hoje temos 26 municípios que estão, mentiria se dissesse que eles estão todos igualmente excitados, não estão todos igualmente excitados, mas há um maior número de excitação, há um maior entusiasmo, há um maior envolvimento de todos do que havia há dois anos. Ou seja, isso demonstra que é possível um município pequeno, que está muito longe de uma Capital Europeia da Cultura, perceber que se estivermos associados, não só temos a oportunidade de nos candidatar a este título, que é uma oportunidade real, mas acima de tudo temos a oportunidade de crescermos por estarmos associados a outros, que crescemos mais, crescemos melhor e hoje verifica-se que, apesar do futebol, dos aeroportos, das autoestradas, dos caminhos de ferro à partida serem mais mobilizadores, a verdade é que nunca houve um tema que conseguisse juntar tantos municípios, e mobilizar tantos municípios, quanto o tema da cultura e dessa rede que agora se constitui.

AB: Pelo que conheço da Rede Cultura 2027, e pela sua fala, tenho o entendimento de que a candidatura é importante como uma primeira força mobilizadora, mas que a RC2027 tem uma ambição que vai além da candidatura. O formato em rede estrutura os municípios e amplia o potencial de contribuição para a área cultural que gerará projetos duradouros e que irão além da Capital Europeia da Cultura em 2027?

PL: Tem razão, Andreia. Na verdade, a grande energia desse projeto não está tanto no título de Capital Europeia, está na força mobilizadora de um território, que a mais longo prazo, sem a preocupação de ter o *shot* de cultura num ano, com tudo que isso implica do ponto de vista de

orçamentos, de decisões, de envolvimento de terceiros, de dificuldades de gestão... até porque quando nós organizamos uma Capital Europeia da Cultura numa única cidade é fácil de investir na obra pública, na programação. Quando nós temos um território com 26 cidades, tão amplo, isso não será tão óbvio, nem tão fácil. Ainda assim, até sobre isso, houve um consenso entre esses 26 municípios de achar que é legítimo Leiria assumir essa candidatura e que todos recebem, naturalmente, se houver essa atribuição. Seguramente é muito mais importante o que a REDE pode oferecer a este território, até à médio e longo prazo, do que aquilo que o título poderá oferecer.

AB: Eu tenho uma dúvida sobre a gestão. Há uma diferença na gestão da Rede como candidatura a ser avaliada para concorrer à Capital Europeia da Cultura e como projeto perene de entrelace aos 26 municípios envolvidos?

PL: Nos últimos três anos nós estivemos a investir essencialmente na Rede, nos órgãos de gestão da Rede, o financiamento da Rede, a entidade jurídica da Rede. Agora em 2021 está a iniciar-se, com o Congresso que nós realizamos. Iniciou-se um ano que vai colocar a prioridade na candidatura. Não vamos abandonar os projetos Rede. Os projetos Rede estão em paralelo a decorrer, mas o foco, neste momento, é a candidatura. Pois, como referiu, há a necessidade de entregar uma proposta, há uma candidatura a defender. Numa primeira fase há 11 cidades portuguesas candidatas, dessas serão selecionadas algumas, não se sabe quantas. Mas aquelas que tiverem condições para seguir em frente, serão selecionadas e se obedece a um trabalho mais dirigido especificamente à candidatura. Há um calendário, há prazos, há juris, há formulários e há regras a cumprir, nesse momento o que vai acontecer é que no final de 2021, Leiria e as restantes das cidades terão que apresentar uma primeira proposta de programação para 2027. Isto acontece em paralelo com toda a atividade da Rede, mas que este ano é, verdade, o foco, e o objetivo primeiro, é mesmo a candidatura.

AB: Houve inspiração em algum outro formato de rede cultural para a estruturação da Rede Cultura 2027?

PL: Que nós saibamos, em Portugal pelo menos, não existe um território que tivesse se associado pela cultura. Há muitas outras formas ligadas à economia, ao turismo, ao desporto, à natureza, mas, na verdade, nós não conhecemos nenhum projeto de rede, entre territórios, que tenha sido criado pela dimensão cultural. Há muitas outras candidaturas, que foram feitas até agora, que tem uma cidade como líder, e que, naturalmente, tem uma rede de cidades. Há até algumas candidaturas que foram feitas com três cidades, com uma liderança, ainda que, formalmente, tem de ser uma cidade a dar nome à candidatura. Mas nós não tivemos como inspiração, nem

nos podemos basear, um modelo pré-existente porque não o conhecíamos e estamos a construir com base, também, muito no caminho que se vai fazendo, nas aspirações e nas condições históricas, geográficas e económicas desse território. Portanto, não há um modelo anterior, mas como deve calcular, o fato, por exemplo, de haver comunidades intermunicipais, que é um modelo mais próximo – são municípios associados, nesse caso associados política e economicamente – para se candidatarem a fundos europeus, ou para fazer investimentos conjuntos. Muitas dessas relações são feitas por conta das águas, dos esgotos, das eletricidades, dos lixos, dos resíduos, muitas dessas necessidades que levaram os municípios a associar-se. Este é um projeto que junta, pela primeira vez, os agentes culturais para associar o território.

AB: Além do envolvimento com as autarquias, há a necessidade de associar os agentes culturais do território formado pela Rede. Como se dá essa aproximação e reconhecimento dos agentes culturais dos 26 municípios? Os agentes culturais têm conhecimento da Rede e iniciam um processo de busca para conectarem-se à Rede?

PL: O primeiro contato, efetivamente, foi um contato autárquico, político. Mas num primeiro encontro que fizemos na comunidade, não nos gabinetes do município, mas na comunidade, nós fizemos logo um encontro com agentes culturais, com atores culturais. Em uma primeira fase, os atores culturais, mais diretamente os que tinham mais contato com as autarquias, ou candidatam-se aos projetos dos municípios. Mas depois alargamos a muitas outras áreas da cultura, que não necessariamente os autárquicos. As bandas, os grupos de teatro, as bibliotecas, os museus, os artistas independentes, os festivais, os roteiros... todos estes agentes, neste momento, já estão constituídos... nós temos uma plataforma e, nessa plataforma, se reparar, nós já temos quase 1.500 agentes culturais. Não são todos que estão envolvidos, naturalmente, ainda no processo, já estão quase todos identificados. Temos uma percentagem, que já está acima dos 20%, a envolver-se mais diretamente, a participar, a adicionar seus eventos na agenda.

Dentro do que estava previsto para acontecer esse ano, em 2020, como imagina, está tudo em *stand by*. Portanto, conseguimos, também, transferir para digital o que era possível transferir. Mas, como sabes, se há áreas que tem sofrido com essa questão da pandemia, são a cultura e tudo que implica a agentes culturais e produção cultural, que já vivem no limite: no limite de apoios, no limite de reconhecimento, já tem grandes dificuldades de sobrevivência, em situações normais. Só mesmo a militância, o instinto político e ideológico de lutar por tudo... ora, nessas circunstâncias, quando falta o pão na mesa, os valores e a cultura interessam menos, não é? Infelizmente... Mas a verdade é que nós estamos em um ano onde começa a faltar o pão,

mesmo, já há muito tempo... E isso é só para dizer que, na verdade, também tivemos que considerar essa limitação e ajustar toda a estratégia de envolvimento dos agentes culturais. Mas sim, é verdade, 2020 estava previsto como sendo o ano do grande envolvimento dos agentes culturais, como para 2021 está previsto para ser o ano de abertura para a comunidade.

Falta muito a desenvolver nesta relação e envolvimento dos agentes culturais. Estamos a planear uma agenda cultural, vamos ver como é que conseguimos ativá-la também em papel para distribuir por toda a comunidade. Estamos a ativar o conjunto de relações entre a cultura, o turismo e a economia. Nós temos um aplicativo, e nesse aplicativo existe um conjunto de atividades, de créditos, de bônus, de boleias, de avaliações para convidar a população a avaliar, a criticar... a participar criticamente da programação cultural, e tudo isso tem que ser recuperado, porque não foi implementado e, portanto, importa o quanto antes mobilizar mais os agentes culturais. E haverá um momento em que há de se sobrepor agentes culturais e comunidade, ainda que também hoje seja muito pobre separarmos os agentes culturais da comunidade.

Hoje já não há mais artistas e públicos. Aliás, nossa própria candidatura assenta muito nessa premissa da cultura ser um ato, uma prática e uma necessidade de todos, e não um ato praticado por uma elite criadora, consumido por um público interessado. Essa ideia também já não é aquela que nos fascina.

ANEXO II – ENTREVISTA COM AGENTES CULTURAIS DO TERRITÓRIO DA REDE CULTURA 2027

Entrevistas realizada entre os meses de outubro e novembro de 2021 por meio eletrônico. Através de contacto prévio com cada um dos participantes, foi explicado o escopo da pesquisa e o âmbito das questões, destacando a utilização das respostas para fim académico, em que a identidade dos entrevistados é preservada. Após resposta afirmativa de cada um dos participantes, as perguntas foram respetivamente enviadas.

Para respeitar o anonimato dos entrevistados, parte das respostas foram suprimidas.

Entrevistado 1 – Autarca

- 1) Dada a atividade que exerce em projetos em território abrangido pela Rede Cultura 2027, qual era seu conhecimento sobre o projeto antes de se envolver com o mesmo?

Na qualidade de vereadora da cultura [...] tomei conhecimento da intenção de Leiria agregar uma constelação de municípios e elaborar uma candidatura a capital europeia da cultura, através do edil da Câmara Municipal de Leiria e, mais tarde, do prof. João Serra, fundador da ESAD de Caldas da Rainha. A ideia de se criar um meta-sistema conectando os diferentes territórios encantou-me.

Acompanhei de perto a evolução desta ideia e estive sempre presente nos momentos nodais deste processo. Aquando do desenho do modelo de governança, que previu a criação de um conselho consultivo, fui convidada a tomar assento nesse órgão o que intensificou a minha relação com o projeto.

- 2) Em sua percepção, houve alteração no projeto RC2027 após o início da elaboração da candidatura, ou seja, após o momento em que olhares distintos foram somados para pensar na RC2027 de forma mais abrangente?

Sim. Creio que a elaboração da candidatura, por obrigar à construção de respostas concisas e contundentes, sobre determinados tópicos contribuiu para uma clarificação conceptual, organizativa e relativa ao modelo de governação da rede que gerou pensamento novo e robusteceu toda a narrativa. O discurso, de facto, adensou-se e o vocabulário expandiu-se contribuindo para um aprofundamento da visão, do conceito, e da arquitetura funcional de todo este sistema. Se no início existia a convicção de que estávamos comprometidos com uma boa ideia, neste momento, estamos cientes de como a tornar realidade e o edifício sob o qual a candidatura se suporta é robusto, tem os seus pilares identificados, um motor e uma forte ancoragem social.

- 3) Ainda considerando seu envolvimento ativo na cultura em território da Rede Cultura 2027, em sua percepção, ter um envolvimento no projeto alterou sua forma de agir com e sobre o território, com os agentes culturais, comunidade e demais municípios que a RC2027 abrange?

A participação [...] tem contribuído para expandir o meu pensamento, aprofundar o conhecimento do ecossistema regional e, por isso, a experiência é germinadora de novas ideias e da vontade de experimentar outras práticas. A miríade de atores que estão envolvidos neste empreendimento e os olhares perspectivantes e poliédricos que convoca muito têm contribuído para que, enquanto autarca, a minha capacidade de relacionar conceitos e ideias e de aclarar direções aumentasse. A Rede agrega um capital intelectual e criativo muito assinalável e as ações que tem desenvolvido, como o congresso em contínuo e as atividades abrigadas sob a égide de todos os grupos de reflexão e as comunidades de prática constituídas, são geradoras de um pensamento mais profundo sobre o lugar que as artes e a cultura ocupam e podem ocupar num projeto de desenvolvimento territorial. A horizontalidade que atravessa estes processos e a adopção da escuta como metodologia têm inspirado e reforçado a minha praxis enquanto autarca.

A participação nestes processos tem contribuído, ainda, para alimentar a chama da utopia que nos empurra para horizontes de exigência mais elevados e afirma a convicção de que o direito a um futuro melhor deve guiar a nossa ação e orientar a minha enquanto autarca.

Entrevistado 2 – Agente Cultural

- 1) Como tomou conhecimento da Rede Cultura 2027?

O meu conhecimento com a Rede Cultura 2027 iniciou-se de várias maneiras, profissional e associativamente.

Em primeiro lugar, foi através das reuniões presenciais de apresentação do projeto pela Comissão Executiva (nomeadamente Paulo Lameiro e equipa), com os agentes culturais de cada localidade, nomeadamente na Nazaré, [atuante no] Museu Dr. Joaquim Manso – Museu da Nazaré.

Mas, como também faço parte de outras associações culturais dos concelhos das Caldas da Rainha e do Bombarral, participei igualmente nas sessões de apresentação nas respetivas localidades.

Por fim, através da imprensa e redes sociais regionais e dos diversos municípios, tive conhecimento das intenções de se constituir uma Rede com 26 municípios como apoio à Candidatura de Leiria a Capital Europeia da Cultura 2027.

- 2) Qual é a relação que desenvolve com a Rede Cultura 2027 como estrutura, com seus demais agentes e com o território o qual esta abrange?

Tenho colaborado na REDE sobretudo do ponto de vista profissional [...] integrando o Grupo de Museus. Neste âmbito, participei em diversas reuniões e encontros, assim como colaborei na idealização de projetos específicos na área da museologia, sendo um deles o projeto “Museu na Aldeia”, já em curso.

Enquanto membro da Direção da Associação Património Histórico – Grupo de Estudos, das Caldas da Rainha, inscrevemos alguns testemunhos na página do site da REDE destinada à partilha de memórias e do património imaterial.

- 3) Houve alteração em sua percepção e ação no território local em que a sua entidade atua e/ou no território de toda a Rede Cultura 2027?

Fruto do trabalho em rede que tem vindo a ser construído nos últimos anos, houve uma noção de identidade / diversidade de um território que, exatamente, tem sabido encontrar nessa diversidade a sua maior riqueza para trabalhar em conjunto e projetar em comum, com maior impacto junto das populações, interna e externamente.

Daqui resultou uma ação mais concertada, criação de projetos conjuntos de interação e divulgação do território e uma agenda comum, que tem de ser ainda mais potenciada.

- 4) Houve alteração nas parcerias estabelecidas por estímulos diretos ou indiretos da Rede Cultura 2027?

Com a Rede Cultura 2027 sentiu-se o desafio mais premente e direto de estabelecer parcerias entre instituições, profissionais, agentes culturais, dos mais diversos sectores. Por conseguinte, estas efetivaram-se, estão já no terreno e têm permitido uma dinâmica cultural mais abrangente e diversificada, aproximação de realidades antes tidas como mais ou menos distantes, visando-se sempre que essas parcerias sejam um estímulo para um maior envolvimento de e com as comunidades.

Entrevistado 3 – Agente Cultural

1) Como tomou conhecimento da Rede Cultura 2027?

Como técnica numa biblioteca de um dos 26 concelhos que integram a Rede Cultura, foi através do Serviço que me foi dado a conhecer esta candidatura, sendo que fui integrada num dos grupos técnicos que foram formados. Esse grupo corresponde ao meu trabalho diário na autarquia na qual me encontro afeta.

2) Qual é a relação que desenvolve com a Rede Cultura 2027 como estrutura, com seus demais agentes e com o território o qual esta abrange?

Como integrante num grupo técnico, trabalho para o conjunto dos objetivos aos quais o grupo se propõe. Paralelamente é-me solicitado pelo Executivo camarário algumas contribuições, como redação de textos a integrar obras que congregam a génese do território, ou outras colaborações pontuais. Ainda não tive oportunidade de, no âmbito do meu Serviço, recorrer aos agentes do território dos 26, no entanto considero que esta agregação de contatos é uma das mais-valias desta candidatura.

3) Houve alteração em sua percepção e ação no território local em que a sua entidade atua e/ou no território de toda a Rede Cultura 2027?

A percepção que obtive por integrar o território da candidatura da Rede Cultura 2027 é que, efetivamente, somos um território que espelha o resto do país, na medida em que existe uma grande disparidade de entidades como aquela em que o meu posto de trabalho se encontra afeto, as bibliotecas. Essa disparidade torna-se um problema quando confrontada com as potencialidades que bibliotecas em cidades ou em locais com um maior desenvolvimento cultural e as que não têm as mesmas condições, quer seja por constrições orçamentais ou pelas políticas de cada autarquia. No entanto, e como existem grupos técnicos que passam a ter um raio de ação e poderá ser feita alguma pressão junto dos executivos para que algumas condições sejam melhoradas de forma a que exista uma situação de maior igualdade nos serviços que as bibliotecas prestam ao público.

4) Houve alteração nas parcerias estabelecidas por estímulos diretos ou indiretos da Rede Cultura 2027?

Existiram desafios que provocaram novas parcerias ou tentativas para se estabelecerem novas parcerias. No que diz respeito ao Serviço ao qual estou afeta, foram feitas abordagens a entidades estrangeiras para que se criassem parcerias culturais, que não foram ainda efetivadas.

Existe vontade de se criarem ligações culturais entre diferentes entidades, nacionais e/ou estrangeiras, de forma a que se possa enriquecer a comunidade do território e as pequenas comunidades que o integram.

Entrevistado 4 – Agente Cultural

1) Como tomou conhecimento da Rede Cultura 2027?

Tomei conhecimento da Rede a partir de notícias de imprensa, depois pela ESAD.CR e mais tarde pelo município onde trabalho.

2) Qual é a relação que desenvolve com a Rede Cultura 2027 como estrutura, com seus demais agentes e com o território o qual esta abrange?

Apesar de o equipamento pelo qual estou responsável fazer parte da REDE como agente cultural registado pelo município, não lhe tem sido dada importância nem tenho sido convidada a envolver-me pela estrutura do município a que pertença. Recebo informação da REDE no e-mail, mas o contacto direto do município não me está a incluir. A REDE é uma estrutura muito hierarquizada com níveis intermédios de poder, que podem ser facilitadores ou limitadores da ação cultural dos equipamentos, através de uma boa ou má comunicação do seu trabalho. Estando a REDE baseada na interligação dos municípios, ela espelha as lutas de poder internas dos municípios e entre municípios. Os municípios com maior visibilidade são aqueles que comunicam melhor, que têm mais experiência na dinamização cultural, que dedicam mais verbas à cultura, porque percebem o valor estratégico da cultura para a sua afirmação política, cultural e económica no território. Para contrariar esta circunstância, tenho-me feito convidada junto da estrutura interna municipal, mostrando que estou a par do que vai sendo feito e que o equipamento pelo qual estou responsável está vivo e dinâmico, pelo que merece atenção.

3) Houve alteração em sua percepção e ação no território local em que a sua entidade atua e/ou no território de toda a Rede Cultura 2027?

Sim, houve. Fiquei mais atenta ao trabalho de outros municípios e percebi que há muita coisa boa a acontecer no território da REDE; no entanto, mais uma vez isso reflete sobretudo as competências de comunicação dos municípios. Sempre que possível, desfruto da oferta cultural dos outros municípios. Alguns deles já conhecia, outros têm sido boas surpresas. Contrariamente, as pessoas ainda não tiveram oportunidade de mudar a sua impressão sobre a dinâmica do meu equipamento, porque ainda não entrou na agenda. Até parece que nada se

está a fazer, o que é falso. Se não acompanhasses o que faço pela minha página pessoal de Facebook, dirias que não acontece nada, porque ao pesquisares sobre o equipamento na REDE está quase em branco.

- 4) Houve alteração nas parcerias estabelecidas por estímulos diretos ou indiretos da Rede Cultura 2027?

Até à data não registei alteração nas parcerias. Mas tem sido bom para conhecer novos artistas, pois estes têm mais oportunidades de mostrarem o seu trabalho. E ao passarem pelo meu equipamento, levam o feedback do quanto se trabalha em prol da cultura. Se eu fizer um bom trabalho, os próprios artistas poderão ser um estímulo indireto, para que mais e melhor se faça. É um trabalho árduo, pois a lógica de se trabalhar em equipa, que é o fundamento de uma rede, não é praticada por muitos dos seus agentes culturais que apenas vêm a REDE como um espaço de exibição de egos.

Entrevistado 5 – Agente Cultural

- 1) Como tomou conhecimento da Rede Cultura 2027?

Através da apresentação realizada pela câmara de Torres Vedras. Houve uma palestra de apresentação do projeto com o Paulo Lameiro para as associações do concelho, onde explicaram o que era, e como poderíamos estar envolvidos.

- 2) Qual é a relação que desenvolve com a Rede Cultura 2027 como estrutura, com seus demais agentes e com o território o qual esta abrange?

Uma relação muito distante infelizmente. Nós estamos inscritos no site e aplicação, e utilizamo-los para fazer a divulgação dos nossos espetáculos, que não têm sido muitos devido à pandemia. Utilizamos também para ver as agendas do território, mas basicamente é só isso.

- 3) Houve alteração em sua percepção e ação no território local em que a sua entidade atua e/ou no território de toda a Rede Cultura 2027?

Na verdade, não porque não vejo muita movimentação da agenda pelos territórios.

- 4) Houve alteração nas parcerias estabelecidas por estímulos diretos ou indiretos da Rede Cultura 2027?

Também não. Não sentimos que houvesse muitos estímulos nesse sentido. No entanto, pode ser culpa nossa por não estarmos muito atentos, ou não termos ainda descobertos como podemos adaptar a nossa atividade ao que a Rede pode oferecer em termos de oportunidades.