

# Redes & Parcerias

## Uma opção estratégica \*

António Jorge Monteiro  
Porto, Janeiro 2005

As redes e parcerias tem para o sector cultural a maior importância, em particular, pela sua capacidade de proporcionar soluções organizacionais flexíveis para o desenvolvimento de projectos que, neste sector, como sabemos, são predominantemente de natureza efémera, transdisciplinares e cada vez mais envolvendo, simultaneamente, organizações do estado, da sociedade civil e do mercado.

Este tipo de estruturas organizacionais, mais ou menos informais, permite a constituição de comunidades de interesses ou projectos orientadas para o estabelecimento de relações de parceria entre os vários actores sociais quer sejam pessoas individuais ou colectivas.

A este propósito não podemos deixar de referir que a APGC foi pensada como uma estrutura em rede, orientada para desenvolver as suas actividades por projectos, com base em relações de parceria.

São disto exemplo os vários projectos desenvolvidos e suportados por protocolos assinados com diversas organizações, do Estado, da Sociedade Civil e do Mercado, nomeadamente, o CGAC - Centro Galego de Arte Contemporânea, a ESMAE - Escola Superior de Música e das Artes do Espectáculo, o IPP - Instituto Politécnico do Porto e a USC - Universidade de Santiago de Compostela; a AEP - Associação Empresarial de Portugal, a COFAC - Cooperativa de Formação e Animação Cultural, Crl. e a ULHT - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; a A+B Design, Lda., a EVCOM - Design e Comunicação, Lda. e o Grupo Sargadelos, S.A..

Entendemos as redes como sistemas abertos, constituídos por conjuntos de pessoas e/ou organizações, orientados por uma visão e valores partilhados que imprimem um sentido de pertença e de comunidade.

Entre as suas múltiplas características destacaríamos, como as mais relevantes em qualquer sistema, a necessidade de uma permanente **abertura**; a **complexidade** decorrente da sua permanente interdependência e diferenciação dos seus participantes; a **finalidade** que se propõe alcançar através da sua missão; o seu **funcionamento** assente em entradas, permanência e saídas; a criação de sinergia decorrente da sua **globalidade** ser maior que a soma das partes participantes; o **fluxo** permanente de informação através dos canais de comunicação; a **regulação** através da capacidade de decisão descentralizada e orientada pelos objectivos; a **retroacção** da informação, negativa ou positiva; o **equilíbrio** resultante da necessária estabilidade dinâmica e orgânica e a **entropia** relacionada com a inexorável, a seu tempo, desagregação do sistema.

Estas comunidades em rede podem ter uma dimensão geográfica local, regional-infranacional, nacional, regional-supranacional ou internacional e devem ser instrumentos ao serviço do desenvolvimento social, cultural e económico, quer das pessoas quer das organizações, nos múltiplos sectores da sociedade.

Este recente conceito de estrutura organizacional é potencialmente produtor de uma nova cultura democrática e respeitadora das diferenças bem como contribui directa ou indirectamente para a difusão da informação e do conhecimento e conseqüentemente para o desenvolvimento da humanidade.

## Redes & Parcerias

### Uma opção estratégica \*

É, também, neste ambiente que surge, naturalmente, o conceito de parceria que podemos considerar como uma forma de colaboração estável, entre dois ou mais actores sociais, de curta ou longa duração, norteada pela necessidade de aumentar, qualitativa e/ou quantitativamente, a sua capacidade de intervenção conjunta na comunidade.

O desenvolvimento de parcerias assenta na procura de relacionamentos, mais orientados pelos interesses comuns e pela **cooperação** do que pelo conflito e pela concorrência, sem excluir a saudável **competição** e dando lugar a um novo conceito definido pelo já conhecido neologismo “coopetição”.

Este tipo de relacionamento assenta num processo com várias fases, nomeadamente, a **identificação**, a **avaliação**, a **negociação** e a **implementação** da parceria, considerando sempre a necessária definição dos seus objectivos e das suas estratégias, a avaliação dos parceiros envolvidos, a ponderação dos contributos de cada parceiro, a avaliação da oportunidade do seu estabelecimento, o impacto e dimensão do seu valor acrescentado e, ainda, o seu planeamento e a sua implementação.

O seu sucesso assenta num conjunto de factores, dos quais salientamos a **visão** partilhada com base num bom conhecimento da missão, dos valores e da estratégia de cada um dos parceiros; a definição dos **objectivos** que presidem ao estabelecimento da colaboração; o nível de **compromisso** de cada parceiro com o projecto objecto da parceria; os **contributos** que cada parceiro se propões trazer para a parceria; um ambiente de **confiança** e de comunicação permanente entre os parceiros; um permanente **respeito** pelos interesses particulares de todos os parceiros.

Para além da procura de satisfação de interesses mútuos, na parceria, existe sempre um efeito de complementaridade e de co-responsabilização.

Num ambiente relacional por natureza aberto e horizontal a mudança é permanente e é natural o aparecimento de tensões e conflitos de interesse, o que obriga a uma atenção redobrada em relação a questões de natureza sensível como é o caso da informação estratégica. Neste sentido só comportamentos de total transparência e lealdade entre as partes podem evitar o aparecimento de situações que irremediavelmente ponham em causa a continuidade do projecto de parceria.

Porém, devido à relação de igualdade e reciprocidade - estabelecida pela natural e intrínseca ausência de subordinação contratual entre as partes - devemos ter presente que nem sempre é fácil a sustentabilidade deste tipo de relacionamento, nomeadamente, pela tentação de uma das partes utilizar, indevidamente e em proveito próprio, informação sensível destinada a uso exclusivo no âmbito da parceria.

Mas este problema, embora frequente, deve-se não ao demérito das redes e parcerias mas ao pouco elevado nível ético dos responsáveis pelas organizações nelas participantes e afecta, lamentavelmente, tanto as pequenas como as grandes organizações, quer sejam do estado, da sociedade civil ou do mercado, quer sejam nacionais ou internacionais.

---

\* Este texto foi publicado num artigo da Revista CultDigest nº. 8, Jan/Fev/Mar 2005, enquanto Presidente do Conselho de Gestão da APGC | Associação Portuguesa de Gestão Cultural.