

—  
PORTUGAL  
ENTRE  
PATRI-  
MÓ-  
NIOS  
—

**4 #**

**COLABORAÇÃO  
E GOVERNAÇÃO  
INTEGRADA**

**PARTICIPAÇÃO //**

**DEMOCRACIA //**

**POLÍTICA //**

# COLABORAÇÃO E GOVERNAÇÃO INTEGRADA

Carlos Ribeiro<sup>1</sup>

## O milagre da colaboração

Colaborar é fixe. Se colaboras tens resultados garantidos e podes crer que é meio caminho andado para resolveres os teus problemas. Anda lá, só tens que dar um passo e dirigir-te na direcção de terceiros que, por sua vez, são como tu: acreditam no milagre da colaboração.

## Mas o que leva as pessoas e as entidades a colaborar?

Na chamada colaboração leve ou preventiva, encontramos uma primeira categoria, a colaboração *fashion*, ou seja aquela que resulta dos efeitos da moda: a atitude de fundo funda-se na prevenção do julgamento social que pode associar a não-colaboração ao desconhecimento, à desatualização, à autossuficiência e até arrogância face aos pares ou potenciais parceiros de colaboração. Trata-se de gerir uma imagem favorável perante terceiros e jogar um jogo que afinal de contas, de forma irresistível, acabam todos por jogar.

Nesta categoria leve ou preventiva existe ainda uma segunda categoria, a colaboração *pirâmide ou imposta*, ou seja, aquela que é definida por estruturas com poder institucional ou convencional que determinam a obrigatoriedade de colaborar. É a chamada colaboração voluntária à força. Neste quadro a participação correspondente a uma atitude é principalmente preventiva das consequências negativas de uma não obediência ou respeito pelos poderes instituídos. Quem pode, pode.

A colaboração é leve. Muito leve. Quase ligeira. Traduzindo-se em grande medida em reuniões, mas com efeitos práticos quase nulos, porque colaborar é preciso, e simultaneamente, não é preciso!

Numa segunda categoria podemos sinalizar uma colaboração negociada, que envolve interesses e expectativas dos protagonistas que assumem os riscos de uma aproximação

---

<sup>1</sup> Caixa de Mitos.

e de uma interação entre as partes. Mas quando é que tal acontece? De uma forma geral por duas razões principais: ou porque se recorre a terceiros para realizar algo que não se consegue fazer sozinho ou porque tendo uma solução sólida para um determinado tipo de problema, pretende-se dar escala à sua implementação recorrendo para o efeito à mobilização de recursos suplementares.

**COMO RESULTADO  
DE UMA GOVERNAÇÃO MAIS  
INCLUSIVA PODEREMOS VER  
EMERGIR ATITUDES  
E COMPORTAMENTOS DE MAIOR  
BONDADE EM RELAÇÃO  
AOS RECURSOS**

A colaboração pode ser leve ou forte. Depende do contexto, porque cada um agirá de forma a apropriar-se dos recursos de forma diferenciada e em função do grau de interdependência que for estabelecido entre ambos. Trata-se, nos dois casos, de situações de risco, mas a aproximação é inevitável e incontornável. Os riscos de fracasso são vários, mas a hipótese de serem concretizados objetivos, parciais ou totais também, é bem real. É nessa incerteza que a ação colaborativa deverá decorrer, ou seja, num quadro de sistemática e permanente negociação. A colaboração não existe no estado puro, ela é um constructo social que carece de ação para ser efetiva e adquirir um sentido real para quem a invoca ou deseja.

### **O poder na colaboração**

Porque colaborar consiste antes de mais numa dinâmica que pressupõe interações a partir de posições hierárquicas pelo menos diferentes, a hipótese de um nivelamento de base horizontal nas relações de poder é pouco previsível. No entanto, a possibilidade de evolução para uma igualdade mais efetiva entre as partes tem condições para acontecer desde que em vez da reclamação de direitos no abstracto seja aplicada uma estratégia mais do foro da diplomacia que da reclamação formal da aplicação de princípios comuns. Ou seja, se não for devidamente contrariada, uma relação basicamente inigualitária na sua origem, tenderá a perpetuar essa relação de forças e criar barreiras profundas à própria colaboração, inviabilizando-a ou restringindo fortemente os seus impactos.

### **Governação integrada ou os requisitos de uma integração inteligente**

Integrar, entendido como adaptar ou incorporar, consiste sempre na aplicação de procedimentos que acabam por submeter quem se aproxima, se agrega, se alia. Desta forma surge como um elemento, não de reforço, mas antes de fragilização da governação que beneficiaria mais e melhor se adotasse o conceito de inclusão para enriquecer as

abordagens que visam o desenvolvimento e não apenas a eficácia ou a eficiência dos processos.

Numa aplicação extrema do conceito de integração encontramos, por exemplo, nas políticas de imigração, a referência à assimilação, ou seja as minorias que se integram ou são integradas acabam numa posição de secundarização, submetendo-se e diluindo-se no seio da população local dominante.

Na inclusão em contrário encontramos uma valorização simultânea e de igual importância entre as partes e a negociação permanente proporciona uma mais-valia que faz com que todos ganhem e se enriqueçam com os contributos das diversas partes.

Não é, pois, possível olhar para a governação integrada sem dissecar as relações de poder internas ao próprio sistema de governação.

A ideia de colaboração pressupõe uma delimitação do comprometimento com o sistema já instalado enquanto que a ideia de cooperação, que colocamos em paralelo com a inclusão, implica uma dinâmica de negociação e de compromisso com algo a co-construir, dando origem a resultados qualitativamente superiores.

Uma dinâmica de governação inclusiva terá tanto mais eficácia quanto as estruturas que lhes dão corpo incorporem quatro dimensões fundamentais: um dispositivo de representação institucional de todas as partes; um outro de expressão aberta e livre relacionado com uma comunicação de baixo para cima e colaborativa; um terceiro dispositivo de sistematização de experiência, baseado na investigação-ação que pode assumir o formato de Comunidade de Prática e finalmente um quarto dispositivo de auditoria interna, que poderá basear a sua atuação em estratégias de *peer to peer*.

Como resultado de uma governação mais inclusiva poderemos ver emergir atitudes e comportamentos de maior bondade em relação aos recursos, com protagonistas que poderão passar a dispensar o primado dos ganhos e eleger a facilitação de experiências e de criação de oportunidades para de alguma forma criar como um HUG de disponibilidade, focado mais no cuidar, em vez do eterno e obsessivo ganhar.

*Diálogo em que cada uma das partes  
confere novo sentido ao todo*

## PARTICIPAÇÃO //

O método do Cadavre-exquis na sua vertente gráfica e visual, consistia em criar num qualquer suporte, geralmente papel, um desenho coletivo. O desenho era dobrado em tantas partes quantos os participantes que, sem verem o que o outro desenhou, apenas pegando nalgumas linhas e formas que chegavam ao limite da dobra, tinham de lhes dar continuidade e realizar no espaço que lhe foi atribuído um desenho liberto de preocupação moral, apenas atendendo ao repertório imagético e onírico que se apresentasse em automatismo. O resultado, fruto do acaso na construção deste discurso ou poema visual, afirmava-se como um ato de liberdade que procurava eliminar o controlo exercido pela razão e a aura do domínio autoral.

Adelaide Ginga

In <http://www.museuartecontemporanea.gov.pt/pt/pecas/ver/337/artists>



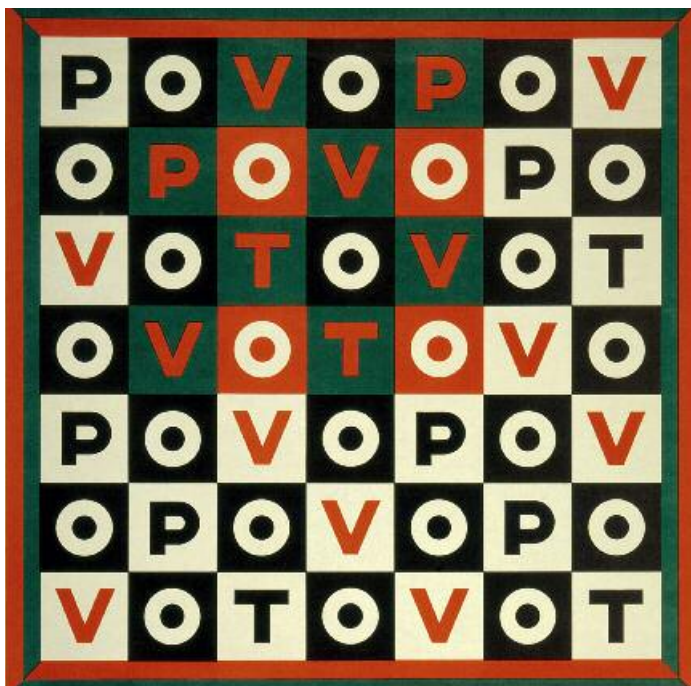
ANTÓNIO PEDRO • CADAVERE EXQUIS • C.1947/48 • JÁPESSY PAVEL • Nº INVENTÁRIO 2479

## DEMOCRACIA //

*Às Artes Cidadãos!* É um título fantástico.

(...) A chamada às artes é o reconhecimento de que a cidadania não se esgota na urna eleitoral, de que uma política expressiva é essencial a uma democracia e de que, numa época saturada pelos meios de comunicação social e pela publicidade, a dimensão estética se tornou uma zona decisiva de interacção social.

Brian Holmes, *Às Artes Cidadãos! To The Arts, Citizens!* Vol. 1. 20 de novembro de 2010 a 13 março de 2011. Exposição integrada nas Comemorações do Centenário da República. Fundação de Serralves. Pág. 83.



MARCELO VESPEREIRA • POVO VOTO VOTO VOTO "MÃO FÁCIL / O JOGO DA REACÇÃO / VOTA PELA REVOLUÇÃO" • OFFSET • 1975 • Nº INVENTÁRIO 001 • (PORTIMÃO)

*Diferentes influências e a formação  
intelectual criam a cultura política*

## POLÍTICA //

O sector artístico é um espaço de loucas contradições e de uma exploração assombrosa. É um local de transacções de poder, especulação, investimento e manipulação maciça e desonesta, mas é também um centro de comunhão, movimento, energia e desejo.

(...) A arte não é externa à política, mas a política reside dentro da sua produção, distribuição e recepção. Se partirmos deste pressuposto, talvez possamos deixar o plano de uma política de representação e debruçarmo-nos sobre a política que jaz à frente dos nossos olhos, pronta para que a tomemos nas nossas próprias mãos.

Hito Steyerl, *As Artes Cidadãos! To The Arts, Citizens!* Vol. 1. 20 de novembro de 2010 a 13 março de 2011. Exposição integrada nas Comemorações do Centenário da República. Fundação de Serralves. Pág. 304.



JAGO DRÓFEE • UNTITLED (VULTURE IN THE STUDIO), VIDEO STILL • VIDEO, CCR, SON, 9:38' • SECULO XXI (2001) • 01/11/2015/01/2016





## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

[Portugal entre Patrimónios]

### CONCEÇÃO E COORDENAÇÃO

Lúcia Saldanha

### CONSULTORIA EDITORIAL

Anabela Carvalho, Daniela Ambrósio,  
Emília Ferreira, Ruth Calvão

### APRESENTAÇÃO

Lúcia Saldanha

### TEXTOS

Carlos Ribeiro, Cristina Vaz de Almeida,  
Emília Ferreira, José Manuel dos Santos,  
Lúcia Saldanha, Maria Adelaide Ferreira,  
Rui Afonso Santos

### POSFÁCIO

Emília Ferreira

### REVISÃO DE TEXTO

Angelina Pessoa

### DESIGN GRÁFICO

António Faria

### FOTOGRAFIAS DE CAPA

Duarte Belo

### PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO

Digiset

### EDIÇÃO DIGITAL

[www.portugalentrepatrimonios.gov.pt/  
wpcontent/uploads/2019/12/livro\\_portugal\\_entre\\_patrimonios.pdf](http://www.portugalentrepatrimonios.gov.pt/wpcontent/uploads/2019/12/livro_portugal_entre_patrimonios.pdf)

### EDIÇÃO

Museu Nacional  
de Arte Contemporânea

janeiro 2020

© dos textos: os autores

© das imagens: os autores e os proprietários

© da presente edição: Direção Geral do Património Cultural-MNAC

ISBN 978-972-776-570-6

Depósito Legal: 465811/20

Nesta edição respeitou-se o acordo ortográfico, exceto nas opções expressas pelos autores ou citações de publicações existentes.

Os textos são da exclusiva responsabilidade dos respetivos autores e não refletem necessariamente o ponto de vista do MNAC.

Este livro integra a produção editorial do projeto [PORTUGAL ENTRE PATRIMÓNIOS].



Ao falar-se do [Portugal entre Patrimónios] como realidade, está-se perante uma construção em curso – singular e exploratória. Esta publicação testemunha a atenção e envolvimento do Museu Nacional de Arte Contemporânea nesta rede de infraestruturais culturais implantadas no território. Com elas, o MNAC pretende abrir caminho a novas experiências e permitir uma mais lata percepção da contemporaneidade artística e comunitária.

Este livro é uma relação possível com o real, um modelo de proximidade entre iniciativas e simultaneamente um horizonte de possibilidades no espaço geográfico nacional.

Independentemente da dimensão utópica do projeto, a memória, a atenção e o pensamento, associados à escala, ao território e ao tempo, cruzam aqui três ideias: a comunicação dialógica, o estar em grupo e o fazer com o outro.

