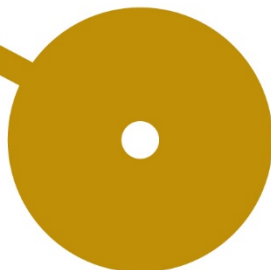


# A importância das dinâmicas relacionais no trabalho de equipa na produção artística: Colaboração artística – entre a utopia e a prática

Beatriz Liliana de Sousa e Costa

11/2025





# **A importância das dinâmicas relacionais no trabalho de equipa na produção artística: Colaboração artística – entre a utopia e a prática**

Beatriz Liliana de Sousa e Costa

Relatório apresentado à Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Artes Cénicas, especialização Direção de Cena e Produção.

Professora Orientadora  
Regina Castro



## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao apoio, à generosidade e à confiança de várias pessoas e estruturas que me acompanharam ao longo do percurso.

À minha orientadora, Regina Castro, agradeço a disponibilidade, a escuta atenta e o rigor com que acompanhou este processo. As suas leituras e perguntas foram sempre determinantes para o amadurecimento deste trabalho e para o meu crescimento enquanto profissional.

Ao Ricardo Alves e à Alice Prata, supervisores dos estágios realizados, agradeço a confiança, a abertura e a partilha de conhecimento. A ambos devo não só a possibilidade de observar de perto diferentes modos de organização e criação, mas também a oportunidade de integrar duas equipas que me ensinaram a reconhecer, na prática, a complexidade e a beleza do trabalho coletivo.

À Joana Magalhães, agradeço a oportunidade de integrar o projeto *Matilha* e por me permitir acompanhar de perto um processo artístico desafiante, exigente e profundamente formativo.

À equipa do Teatro da Palmilha Dentada, agradeço a forma como me acolheram, a simplicidade das relações e o espírito de entreajuda que marcam o trabalho que desenvolvem.

À equipa do projeto *Matilha*, agradeço o caminho partilhado, as conversas, os desafios diários e os momentos de descoberta que me permitiram olhar a produção artística com maior profundidade.

À minha família e amigos, agradeço o apoio incondicional, a força discreta e o cuidado com que sempre me acompanharam.

**Resumo**

O presente trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Artes Cénicas, especialização em Direção de Cena e Produção, analisa a importância das dinâmicas relacionais no trabalho de equipa na produção artística. A investigação parte de duas experiências de estágio, no Teatro da Palmilha Dentada e no projeto performativo *Matilha*, que permitiram observar diferentes modelos de organização, metodologias de trabalho e formas de colaboração. A partir da articulação entre prática e reflexão teórica, o estudo pretende explorar como a comunicação, a cooperação e o cuidado influenciam a coesão das equipas, a qualidade dos processos e do resultado artístico. Conclui-se que a produção artística é, acima de tudo, uma prática ética e humana, centrada na escuta e na mediação, onde a empatia e o reconhecimento mútuo se revelam essenciais para a construção de ambientes de trabalho sustentáveis e colaborativos no processo de criação artística.

**Palavras-chave**

Dinâmicas relacionais; produção artística; colaboração; ética; empatia; artes cénicas.

**Abstract**

This study, developed within the Master's in Performing Arts, specialization in Stage Management and Production, examines the importance of relational dynamics in teamwork within artistic production. The research is based on two internship experiences, at Teatro da Palmilha Dentada and in the performative project *Matilha*, which provided insight into different models of organization and collaboration in the performing arts. Through the intersection between practice and theoretical reflection, the study explores how communication, cooperation, and care shape team cohesion and influence the quality of creative processes. The findings show that artistic production is, above all, an ethical and human practice grounded in listening and mediation, where empathy and mutual recognition are essential to building sustainable and collaborative working environments.

**Keywords**

Relational dynamics; artistic production; collaboration; ethics; empathy; performing arts.

## Índice

Introdução.....	1
1. Contextualização dos estágios.....	2
1.1. Teatro da Palmilha Dentada (TPD).....	3
1.1.1. Contexto e caracterização da estrutura.....	3
1.1.2. Natureza do estágio e tarefas desenvolvidas.....	5
1.2. Produção executiva no projeto <i>Matilha</i> (PEM).....	6
1.2.1. Contextualização do projeto e das entidades envolvidas.....	6
1.2.2. Natureza do estágio e funções desempenhadas.....	8
2. Colaboração artística: entre a utopia e a prática.....	11
3. Dinâmicas relacionais nas equipas artísticas.....	20
3.1. O que nos liga: a definição e importância das dinâmicas relacionais nas artes performativas.....	20
3.2. Modelos de equipas e maturidade coletiva: o tempo, os papéis e a harmonia no trabalho em equipa.....	25
3.2.1. O tempo do grupo: do conflito à performance.....	26
3.2.2. Quem faz o grupo mexer: os papéis em movimento.....	31
3.2.3. Do processo à complementaridade: quando o tempo encontra o seu papel.....	34
3.3. Comunicar, cooperar, conflitar.....	37
4. Empatia e ética na produção artística.....	42
4.1. A produção como prática ética.....	43
4.2. Empatia como ferramenta de mediação.....	44
4.3. Ética na decisão: entre o equilíbrio e a deliberação.....	45
4.4. Laços frágeis, cuidado e pensamento partilhado.....	46
4.5. O produtor como mediador de vínculos.....	47

5. Análise dos dois contextos de estágio.....	48
Considerações Finais.....	52
Referências Bibliográficas.....	54
Anexos.....	57
Anexo 1 – Autorização SPA <i>Matilha</i> .....	57
Anexo 2 – Classificação Etária IGAC <i>Matilha</i> .....	58
Anexo 3 – Cronograma Geral – março a outubro de 2025 <i>Matilha</i> .....	59
Anexo 4 – Cronograma de Ensaios – setembro de 2025 <i>Matilha</i> .....	60
Anexo 5 – Cronograma Geral <i>Matilha</i> – versão simplificada.....	61
Anexo 6 – Cronograma de Ensaios – maio de 2025 <i>Matilha</i> .....	62
Anexo 7 – Plano de Trabalho – Teatro Municipal do Porto / Rivoli – <i>Amores Perros</i> .....	63
Anexo 8 – Folha de Sala – <i>Amores Perros</i> .....	64
Anexo 9 – Requisitos Técnicos – <i>Amores Perros</i> .....	67
Anexo 10 – Ficha de Produção SPA – <i>Amores Perros</i> .....	71
Anexo 11 – Página institucional da Plataforma UMA (Secção “Sobre”).....	72
Anexo 12 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto <i>Matilha</i> – Teatro Municipal do Porto .....	75
Anexo 13 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto <i>Amores Perros</i> : Biscoito – Teatro Municipal do Porto.....	78
Anexo 14 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto <i>Amores Perros</i> – Teatro Municipal do Porto.....	81

Anexo 15 – Notícia “Amores Perros: o companheirismo entre humanos e cães em cena, no Rivoli” – Portal Ágora Cultura e Desporto.....	82
Anexo 16 – Ficha técnica e informações de bilheteira do evento “Amores Perros (parte 1)” – Bilheteira online (BOL).....	85
Anexo 17 – Página institucional do Teatro da Palmilha Dentada (Secção “Companhia”).....	87
Anexo 18 – Página institucional do Teatro da Palmilha Dentada – apresentação do espaço “O Lugar”.....	89

## Introdução

A produção artística é um espaço de encontro entre pessoas, ideias e condições de trabalho. Produzir arte implica mediar tempos, linguagens e sensibilidades, transformando a instabilidade e a escassez de recursos em possibilidades de criação. Este trabalho parte dessa consciência e da necessidade de compreender como as dinâmicas relacionais influenciam o funcionamento das equipas artísticas e a qualidade dos processos criativos.

O estudo propõe uma reflexão sobre o papel das relações no trabalho coletivo das equipas artísticas. A abordagem é qualitativa, teórica e reflexiva, e não pretende responder a perguntas, nem produzir conclusões fechadas. Assume-se antes como um exercício de problematização que procura levantar questões, expor tensões e pensar criticamente o estado atual das práticas colaborativas no setor artístico.

A reflexão estrutura-se a partir de duas experiências de estágio, no Teatro da Palmilha Dentada e no projeto performativo *Matilha*, que constituem pontos de observação privilegiados para compreender modos de organização, comunicação e cooperação em contextos de criação. Mais do que comparar estruturas, interessa aqui perceber como as relações moldam a fluidez, a qualidade e o sentido dos processos artísticos.

O enquadramento teórico convoca contributos de vários autores que permitem pensar a produção artística não apenas como gestão de recursos, mas como prática relacional que organiza confiança, mediação e cuidado.

Este trabalho procura, assim, abrir um espaço de reflexão sobre o que significa trabalhar em conjunto nas artes performativas. Interroga como as relações influenciam a criação, de que forma se constroem ou fragilizam vínculos dentro das equipas e que condições tornam possível que a colaboração se traduza numa prática efetiva e não apenas num ideal.

## **1. Contextualização dos estágios**

Este capítulo contextualiza os dois estágios realizados no âmbito do Mestrado em Artes Cénicas, especialização em Direção de Cena e Produção, na Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo. As experiências práticas constituem a base empírica do projeto de investigação “*A importância das dinâmicas relacionais no trabalho de equipa na produção artística: colaboração artística – entre a utopia e a prática*” e permitiram observar e vivenciar, sob perspetivas distintas, os modos de funcionamento de equipas artísticas e o impacto das relações no processo criativo e no resultado final.

Foram realizados dois estágios de natureza diferente, mas complementar:

- Estágio 1 – Teatro da Palmilha Dentada (de agora em diante designado por TPD)
- Estágio 2 – Projeto performativo Matilha, estágio em Produção Executiva (de agora em diante designado por PEM)

O estágio 1, TPD, assumiu a forma de observação participante do trabalho da estrutura, com foco nas dinâmicas relacionais e organizacionais, bem como nas metodologias de trabalho em diferentes contextos de criação, mediação e apresentação.

Já o estágio 2, PEM, resultou numa integração plena numa equipa artística, com desempenho efetivo na produção executiva numa coprodução de escala institucional.

De forma sintética, o estágio TPD permitiu compreender o modelo de uma estrutura pequena, flexível e colaborativa e, por sua vez, o PEM revelou os desafios e complexidades de uma criação de raiz, com equipas artísticas mais alargadas, pluralidade de áreas artísticas e prazos/exigências técnicas rigorosas. Ambas as experiências forneceram uma perspetiva abrangente sobre a prática da produção artística, revelando distintas formas de organização, comunicação e relação entre as áreas artísticas envolvidas.

O plano de trabalho seguiu o cronograma previsto, com início das atividades em outubro de 2024 e continuidade em 2025, no Teatro da Palmilha Dentada, articulando observação de processos, participação operativa e registos sistemáticos. Posteriormente ao início deste, iniciou-se, em dezembro de 2024, o estágio no projeto Matilha, que se prolongou até outubro de 2025.

## **1.1. Teatro da Palmilha Dentada (TPD)**

### **1.1.1. Contexto e caracterização da estrutura**

O Teatro da Palmilha Dentada é uma companhia sediada no Porto, fundada em 2001, cujo objetivo é a produção e a divulgação cultural e artística. Com uma abordagem inovadora e diversificada, o seu repertório explora o humor absurdo e de situação, articulando ironia, crítica social e comicidade na sua linguagem cénica. Dedicada maioritariamente à criação de espetáculos com textos originais, a Palmilha Dentada desenvolve projetos de teatro de sala, café-teatro, teatro de rua, coproduções e iniciativas de carácter pedagógico e comunitário, demonstrando versatilidade e uma abertura permanente a novos públicos.

Ricardo Alves (1964) é diretor artístico e encenador do Teatro da Palmilha Dentada. Encena e escreve, mantendo ao longo dos anos uma linguagem teatral marcada pela atenção ao quotidiano, pelo uso do riso como ferramenta de reflexão e pela proximidade com o público. Iniciou a sua atividade profissional no Teatro Art'Imagem, em 1992, e desde então colaborou com vários grupos de teatro e dança, principalmente nas áreas de encenação, texto, desenho de luz, técnica e produção. Foi também diretor técnico de vários festivais de teatro e dança. Em 2001, fundou o Teatro da Palmilha Dentada, onde assume a direção artística e assina a maioria dos textos e encenações dos espetáculos da companhia.

Durante vários anos, a estrutura funcionou de forma nómada, posteriormente, passou a desenvolver atividade num espaço próprio na Travessa das Águas, no Porto, intitulado *O LUGAR*, que funciona como sede, local de ensaio, de apresentações públicas e centro de atividades artísticas. O espaço, assim como a equipa, é versátil e multifuncional, adaptável às necessidades dos projetos. Apesar do aparente sedentarismo atual, o Teatro da Palmilha Dentada continua a levar o seu trabalho a várias salas do país.

Ao longo do seu percurso, a estrutura estreou mais de sessenta espetáculos e foi por diversas vezes distinguida pelo Jornal Público entre os melhores do ano. Em 23 anos de atividade, multiplicou-se em espaços inventados, apresentou propostas inovadoras e encontrou estratégias próprias para criar locais de apresentação, mantendo sempre uma relação de proximidade com o público, mesmo em períodos em que, no Porto, era difícil encontrar espaços de exibição. Manteve igualmente contacto com novas gerações de profissionais através da organização de formações, debates e criação de espetáculos.

A companhia trabalhou em bares como a Tertúlia Castelense, Triplex ou Maus Hábitos, transformou espaços como o Armazém do Chá e o Pérola Negra em salas de espetáculo, e realizou temporadas em contraciclo no Hard Club. Residiu durante um ano no Teatro Helena Sá e Costa, dinamizou a Variação da Cultura na Sala Estúdio Latino e, ao longo de dois anos, organizou as Marionetas Vadias – encontro de profissionais e público em torno de diferentes técnicas de manipulação.

Desenvolveu ainda temporadas em Lisboa e consolidou parcerias em múltiplas geografias, colaborando com entidades como o Teatro Nacional de São João, Teatro Independente de Paranhos, Jornal Público, Rivoli, Trupe Fandanga, CRL, Artemrede, Ensemble Sociedade de Actores, Casa das Artes de Vila Nova de Famalicão, FITEI, Esquiva Companhia de Dança, Comédias do Minho e Restaurante Praia da Luz, entre outras. Entre estas colaborações destaca-se ainda uma coprodução que contou com 1008 espectadores. Estas parcerias revelam a amplitude da sua atuação e um modo de trabalho assente na inventividade, proximidade e uma rede consistente de cumplicidades artísticas.

O TPD caracteriza-se, como pude observar ao longo do estágio, pela utilização de metodologias de trabalho não ortodoxas e pouco hierarquizadas, que assentam numa prática quotidiana de grande flexibilidade funcional e na circulação direta de informação entre todos os elementos. A estrutura funciona com base numa proximidade constante entre direção, intérpretes, técnicos e produção, o que permite que as decisões sejam tomadas de forma partilhada e que as funções se cruzem com naturalidade. Esta lógica manifesta-se em gestos simples do dia a dia, como a participação do diretor artístico em tarefas operacionais, incluindo a participação em montagens e desmontagens, o apoio à bilheteira, o acompanhamento do público, a colaboração em questões logísticas e nas necessidades diárias do espaço. A autonomia com que cada elemento propõe soluções para problemas imprevistos, ou a disponibilidade para assumir responsabilidades para além do âmbito formal do seu cargo, são também exemplos de como esta cultura de trabalho assenta na confiança e na partilha efetiva de responsabilidades. Este modelo traduz-se num clima de confiança e coesão, que se reflete tanto no processo como nos resultados artísticos. Esta dinâmica favorece um ambiente de corresponsabilidade, criando um modelo de trabalho ágil e colaborativo que se reflete tanto na forma como a equipa se organiza como no modo como responde às exigências de cada projeto.

### 1.1.2. Natureza do estágio e tarefas desenvolvidas

O estágio no Teatro da Palmilha Dentada, TPD, teve um carácter de observação participante, permitindo acompanhar metodologias de trabalho e interações entre membros das equipas artística e técnica, em diferentes contextos:

- Festival “Encontro do Conto” (21-27 de outubro de 2024)
  - Acolhimento e acompanhamento de artistas;
  - Gestão de público e apoio de bilheteira;
  - Acompanhamento de espetáculos e atividades;

Atividades específicas do festival:

- Debate “A Narração Oral” (21 de outubro), com Cristina Taquelim, Clara Haddad e Estefânia Surreira, moderação Ricardo Alves;
  - Formação “A arte de encantar com palavras – fundamentos básicos da narração artística”, com Clara Haddad (23 e 24 de outubro);
  - Formação “Onde Moram as Palavras”, com Cristina Taquelim (23 a 25 de outubro);
  - Sessão de contos, com Estefânia Surreira (24 e 27 de outubro);
  - Sessão de contos, com Clara Haddad (25 de outubro);
  - Sessão de contos, com Cristina Taquelim (26 de outubro);
  - Espetáculo “Ratices”, do Teatro do Botão (26 de outubro);
  - Espetáculo “11 Cisnes”, do Teatro da Serra de Montemuro (27 de outubro);
  - Espetáculo “O Caminho do Burro”, do Historioscópico (27 de outubro);
  - Espetáculo “Som de Algodão” (26 de outubro);
  - Roda dos Contos, com Clara Haddad e Estefânia Surreira (26 de outubro);
  - Concerto Tresmoças (26 de outubro);
  - Beco dos Jecos – Teatro Lambe-Lambe, com Sandra Neves, Teatro e marionetas de Mandrágora e Cíntia Santa Cruz;
  - Sessões do festival em contexto escolar (22 a 27 de outubro).
- Espetáculo “O 25 de Abril Nunca Aconteceu” (12 a 20 de dezembro)

- Acompanhamento de direção de cena e montagens no TECA (Teatro Carlos Alberto/Teatro Nacional de São João).
- Projeto de formação “Múltiplos de 3”
  - Acompanhamento de atividades formativas
- “Lugar de Ler”, iniciativa aberta à participação do público (desde 7 de outubro de 2024), segundas-feiras de leituras com Daniel Pinto

O estágio, supervisionado por Ricardo Alves, diretor da companhia, possibilitou observar a articulação entre as áreas de criação, produção e técnica, bem como as formas de mediação entre artistas, público e comunidade. Para além do trabalho interno, a estrutura desenvolve práticas constantes de mediação que aproximam artistas e espectadores, criando um ambiente de confiança, proximidade e continuidade. A informalidade que caracteriza as relações dentro da equipa atravessa o modo como a companhia se apresenta ao exterior, o que faz com que artistas e público convivam de forma espontânea. Esse clima de familiaridade, visível no acolhimento de pessoas, nas conversas que se prolongam após os espetáculos e na participação regular em iniciativas abertas ao público, gera uma relação de comunidade em torno do espaço e do trabalho artístico. Esta postura revela que, no TPD, a mediação não é apenas um complemento, mas um elemento estruturante da identidade da companhia, influenciando tanto a comunicação interna como a forma como se constroem laços de confiança dentro e fora da equipa.

A multiplicidade de contextos permitiu compreender como as dinâmicas de grupo se adaptam a distintas realidades, desde a criação e ensaio até à circulação e apresentação, e como os fatores relacionais e comunicacionais se tornam determinantes na fluidez dos processos.

## **1.2. Produção executiva no projeto Matilha (PEM)**

### **1.2.1. Contextualização do projeto e das entidades envolvidas**

O estágio em produção executiva decorreu no projeto performativo Matilha, uma coprodução de Plataforma UMA com o Teatro Municipal do Porto – Rivoli, dirigida por Joana Magalhães, com apoio da Direção-Geral das Artes. O Matilha articula performance,

instalação e vídeo, explorando as relações entre humanidade, tecnologia e natureza. A produção desenvolveu-se ao longo de vários meses, culminando na estreia a 3 e 4 de outubro de 2025 no Teatro Rivoli.

O Rivoli é uma estrutura municipal de programação e coprodução, integrada no Teatro Municipal do Porto, sob a tutela da Câmara Municipal do Porto, desde 2014. Dedicado à promoção da criação contemporânea nas áreas do teatro, da dança, da música e da performance, o Rivoli acolhe coproduções com artistas independentes e estruturas profissionais, disponibilizando condições técnicas e logísticas para o desenvolvimento e apresentação de novos projetos.

A Plataforma UMA é uma plataforma multidisciplinar de criação artística, fundada em 2020 no Porto por Joana Magalhães, Mafalda Lencastre e Maria Inês Marques. Define-se como um espaço de encontro entre artistas, públicos e contextos diversos, promovendo a experimentação, a colaboração artística e a mediação cultural. Desenvolve projetos em residências, parcerias institucionais e colaborações interdisciplinares, privilegiando práticas colaborativas e processos de criação que cruzam teatro, performance e artes visuais.

O espetáculo *Matilha*, concebido e dirigido por Joana Magalhães, é uma das partes do projeto *AMORES PERROS*, que engloba dois espetáculos (*Matilha* e *Underdog*, de Mafalda Lencastre) e ainda uma instalação (*Biscoito*). Inserido neste conjunto, o espetáculo explora o diálogo entre humanidade, tecnologia e natureza, articulando performance, instalação e vídeo num dispositivo híbrido. A direção de produção, bem como a supervisão de estágio, foi assegurada por Alice Prata, profissional com vasta experiência na produção teatral, que acompanhou todo o processo de projeto artístico.

Joana Magalhães (1982) é criadora e performer, licenciada em Psicologia (UP) e Teatro – Interpretação (ESMAE). É cofundadora e codiretora da Plataforma UMA, estrutura com a qual desenvolve projetos que cruzam performance, artes visuais e curadoria. O seu percurso tem-se centrado na criação autoral e em colaborações com diversas companhias nacionais e internacionais.

Alice Prata (1973) é produtora e diretora de cena, com formação em Arquitetura (FAUP) e Mestrado em Teatro – Direção de Cena e Produção (ESMAE). Possui vasta

experiência na produção teatral e colaborou com múltiplas estruturas e instituições culturais. No projeto Matilha, assegurou a direção de produção e o acompanhamento técnico e organizacional.

Neste contexto, a experiência de estágio adotou uma natureza distinta da anterior. Tratou-se de uma integração plena numa equipa profissional, com responsabilidade direta nas tarefas de produção executiva e pelo acompanhamento operacional do projeto.

### **1.2.2. Natureza do estágio e funções desempenhadas**

O estágio, desenvolvido entre dezembro de 2024 e outubro de 2025, configurou-se como uma experiência de integração plena numa equipa profissional, assumindo funções de produção executiva ao longo de todas as fases do projeto, desde a pré-produção até à estreia e ao encerramento. As tarefas desenvolvidas podem ser agrupadas em diferentes áreas funcionais, conforme se descreve a seguir:

Principais tarefas desenvolvidas:

a) Planeamento e organização de trabalho:

- Elaboração de calendários gerais e microcronogramas, incluindo horários de ensaio, montagem, transportes e desmontagem;
- Definição e atualização de escalas de equipa e ordens de trabalho;
- Planeamento de prazos e prioridades, ajustando continuamente o cronograma às necessidades artísticas e técnicas;
- Gestão orçamental e orçamentação de execução, detalhando rúbricas, controlando o orçamento operacional definido pela direção de produção e sinalizando eventuais desvios.

Para apoiar este trabalho de planeamento foram produzidos vários cronogramas, gerais e específicos, que estruturam o ritmo de ensaios, das montagens e das etapas de criação. Alguns destes documentos encontram-se em anexo (Anexos 3, 4, 5 e 6).

b) Espaços e ensaios:

- Pedido e reserva de locais de ensaio, nomeadamente na Mala Voadora, na Instável – Centro Coreográfico e no Teatro Municipal do Porto – Rivoli;
- Acompanhamento de ensaios e montagens, garantindo o cumprimento de horários e a presença das equipas envolvidas;
- Apoio logístico no acesso e na organização dos espaços de trabalho, assegurando as condições técnicas e de segurança necessárias.

c) Articulação institucional e coordenação de equipas:

- Atuação como ponte entre a equipa artística e a equipa de produção do Rivoli, bem como as produtoras associadas;
- Coordenação diária entre as frentes artística, técnica, de comunicação e bilheteira, assegurando coerência nas informações transmitidas e cumprimento dos planos de trabalho;
- Comunicação interna contínua entre todos os elementos da equipa e resolução de tarefas de última hora durante o período próximo à estreia.

d) Logística técnica e de produção:

- Apoio à execução de cenografia, figurinos e montagem técnica;
- Compras e levantamentos de materiais necessários à cenografia e ao espetáculo;
- Organização de transportes, cargas e descargas;
- Contactos com organizações e parceiros responsáveis pela cedência de materiais e objetos necessários ao espetáculo;
- Supervisão das montagens e ensaios técnicos, organizando tempos, acessos e equipas, e verificando a conformidade técnica com as necessidades artísticas.

A coordenação com as equipas técnicas do Rivoli implicou a elaboração de um plano de trabalho detalhado, que organizava horários, equipas e prioridades. Este documento está incluído em anexo (Anexo 7) e exemplifica o nível de articulação exigido nesta fase.

e) Gestão administrativa e financeira:

- Recolha de IBANs e documentação de todos os prestadores de serviços e colaboradores;
- Formalização de pedidos de serviços e reservas;
- Articulação de riders técnicos;
- Emissão e controlo de pagamentos, gestão de despesas e relatórios de atividade;
- Encerramento administrativo;
- Obtenção de licenças e seguros;
- Monitorização de prazos, autorizações e custos legais.

Esta dimensão integrou processos legais essenciais à apresentação pública do espetáculo. A autorização de direitos de autor da SPA (Anexo 1), a classificação etária da IGAC (Anexo 2) e a ficha de produção submetida à SPA (Anexo 10) exemplificam a componente formal e burocrática que acompanha o trabalho de produção.

f) Direção e acompanhamento de cena:

- Exercício de direção de cena durante os espetáculos, que incluiu deixas de maquinaria e vídeo;
- Acompanhamento da organização de montagem e desmontagem no período de estreia;
- Cumprimento de plano e qualidade, acompanhando indicadores de prazo, custo e execução, e solucionando imprevistos técnicos e organizacionais no imediato.

g) Encerramento

- Elaboração e atualização de dossier técnico do espetáculo, preparado para futuras circulações e apresentações;
- Arquivo final de documentação e decisões operacionais;
- Recolha de feedback das equipas artísticas, técnicas e institucionais, verificando o grau de satisfação criativa, a qualidade dos processos e os resultados técnicos.

No encerramento do projeto foram reunidos materiais técnicos e de comunicação, entre eles os requisitos técnicos (Anexo 8) e a folha de sala relativa à estreia (Anexo 9), que registam e sistematizam a informação essencial para futuras circulações.

Este conjunto de tarefas proporcionou uma visão completa das diferentes etapas da produção executiva, bem como das outras áreas envolvidas, desde a pré-produção até ao encerramento do projeto e à preparação para a venda e circulação.

A partir das observações realizadas nos dois contextos de estágio, tornou-se evidente que o modo como as equipas se relacionam condiciona profundamente os processos criativos e organizacionais. A diversidade de metodologias, escalas e estruturas revelou um denominador comum: a colaboração enquanto princípio idealizado e, simultaneamente, problemático.

## **2. Colaboração artística - entre a utopia e a prática**

O conceito de *colaboração* é frequentemente utilizado no campo das artes cénicas como valor central. Por vezes, aparece como cooperação, cocriação, parceria, entre outros. Todos remetem para a partilha, e para o trabalho em equipa, um princípio orientador dos processos criativos. Surge associado à ideia de partilha, de coautoria e de prática coletiva que atravessa todas as fases de um projeto artístico. Trata-se de um conceito transversal. Desde as grandes instituições até às pequenas companhias independentes, todas usam estes conceitos nos seus discursos. Lê-se em candidaturas, em missões institucionais, em discursos de apresentação. Todos falam em "trabalho conjunto", "troca criativa", "criação coletiva", entre outros. Mas será que colaboramos tanto quanto gostamos de dizer que colaboramos?

A transversalidade do termo levanta a questão de que a sua não utilização pode ser um sinal de exclusão, ou de má conduta, quase como se a ausência do termo significasse uma falha ética ou um posicionamento retrógrado. A "colaboração" funciona como um marcador de identidade, quem a utiliza afirma-se como um defensor de valores de partilha e abertura. Mas, ao tornar-se quase uma "palavra de ordem", a colaboração artística

arrisca-se a ser transformada num termo vazio, mais associado ao que se deve dizer do que ao que é praticado realmente.

Howard Becker (2010/1982), em *Mundos da Arte*, destrói a ideia de artista solitário, para o autor, qualquer obra de arte é o resultado de uma complexa rede de cooperação entre diferentes participantes, com diferentes funções, defende que toda a produção artística é, inevitavelmente, um trabalho coletivo, depende da atividade conjugada de várias pessoas, sendo "devido à cooperação entre estas pessoas que a obra de arte que observamos ou escutamos acontece e continua a existir." (Becker, 2010, p. 27). Esta perspetiva anula o foco do "génio criador" individual para uma perspetiva de sistema, de rede. Um espetáculo, ou qualquer obra artística, não existe sem produtores, técnicos, intérpretes, designers, administrativos e outros agentes, todos são igualmente indispensáveis para o resultado final. E, no entanto, o olhar continua a cair quase sempre sobre o "génio criador". Becker acrescenta ainda que "todas as artes que conhecemos, tal como todas as atividades humanas, envolvem cooperação de outrem" (p. 32) e que "as marcas dessa cooperação encontram-se sempre presentes na obra." (p. 27), sublinhando que cada obra transporta consigo marcas da rede de colaboração de todos os envolvidos, ainda que, na maioria das vezes, essa rede permaneça invisível para o público.

Nessa mesma linha, Vânia Rodrigues (2020) reforça a necessidade de tornar visíveis os mecanismos de suporte à criação e alerta para a urgência de um questionamento das formas de trabalho nas artes performativas, designadamente quanto à prevalência de trabalhos demasiado hierarquizados. Rodrigues (2020) identifica "o tratamento simplista das matérias de produção e gestão cultural a uma dimensão pragmática" (p. 18) e propõe que pensemos a relação entre criação e produção, reconhecendo a última como prática criativa e não apenas logística.

Ao desconstruir o mito de "génio criador individual", Becker (2010) abre caminho para pensarmos a arte não como resultado de um só indivíduo, mas como uma rede de relações que sustenta o ato criativo. A criação artística, para o autor, emerge de um sistema cooperativo em que múltiplos agentes (técnicos, produtores, intérpretes, instituições e públicos) contribuem para a concretização da obra. Becker (2010) revela a natureza coletiva da criação, destacando as redes de interdependência e de conhecimento partilhado que tornam possível o fazer artístico. É nesta linha de raciocínio que Bourriaud (2009) propõe que compreendamos a arte como um "estado de encontro fortuito" (p. 25).

A experiência artística não existe apenas no objeto que dela resulta, mas também nas relações que ela provoca, sejam entre artistas, entre público ou, entre todos os que tornaram a obra possível. A arte deixa, assim, de ser apenas produto e passa a ser um processo relacional, um espaço de partilha e negociação.

A colaboração é então inevitável e podemos ver a arte enquanto encontro, geradora de relações e criada através delas. Mas será que a colaboração existe, de facto, na prática? É precisamente no uso institucional e quotidiano do termo que a distância entre utopia e prática se revela. Percebemos que a palavra "colaboração", ou suas similares, ocupam os discursos com uma elevada frequência, o que nos leva a questionar se se estará a referir a práticas reais ou a encobrir realidades hierárquicas.

"Processos colaborativos", "cooperação", "cocriação", "parceria", "trabalho em conjunto", "práticas colaborativas", "dinâmicas coletivas", "processos horizontais", "responsabilidade coletiva", "coprodução", "criação em rede", "composição coletiva". Os termos estão bastante presentes em dossiers, relatórios, apresentações de projetos, candidaturas a apoios, programas educativos, festivais, residências artísticas, companhias, coletivos, instituições. Uma ideia quase omnipresente no campo das artes cénicas. Mas, muitas vezes, este ideal de colaboração, esta utopia, na prática, manifesta-se num campo de tensões, hierarquias e desigualdades.

Apesar de a colaboração ocupar um lugar central no discurso artístico contemporâneo, nem sempre se traduz em práticas concretas. A palavra surge em relatórios, candidaturas, apresentações e declarações institucionais como sinónimo de ética, partilha e abertura, mas, na prática, nem sempre se reflete na forma como as equipas trabalham. Existe, assim, um desfazamento entre o que se proclama e o que se faz. As estruturas afirmam-se colaborativas, mas muitas vezes operam segundo lógicas hierárquicas ou centralizadas; os artistas evocam a coautoria, mas mantêm o controlo criativo sobre o processo; e os produtores são descritos como parceiros, mas continuam a ser tratados como apoio técnico ou administrativo. Levantar o véu desta realidade implica reconhecer que a colaboração se tornou, por vezes, mais um discurso de intenção do que uma prática efetiva. O uso constante do termo pode até servir para legitimar processos que, na verdade, reproduzem desigualdades e desequilíbrios, revelando a distância entre a utopia colaborativa e as condições concretas de trabalho.

As práticas colaborativas podem assumir formas distintas, desde modelos horizontais, em que as decisões são partilhadas, até estruturas verticais, mais centralizadas e hierarquizadas, uma distinção presente nas discussões sobre gestão e produção cultural (Rodrigues, 2020). Embora o modelo horizontal seja frequentemente idealizado como mais democrático, a sua eficácia depende de variáveis como o tempo, os recursos e a clareza na divisão de responsabilidades. Em contextos de precariedade, como muitas vezes ocorre no setor artístico português, a colaboração sofre as consequências da escassez e da sobrecarga de funções, o que gera frustração e desgaste emocional, enfraquecendo a confiança entre os membros da equipa e corroendo a coesão necessária ao trabalho coletivo. A colaboração, que deveria ser um espaço de partilha, transforma-se muitas vezes num exercício de resistência, sustentado pela dedicação, mas minado pelo cansaço e pela desmotivação. É comum que, mesmo em equipas que se reivindicam horizontais, o trabalho acabe concentrado em poucas pessoas. Recordo, por exemplo, uma realidade que me é próxima e que tenho vindo a observar, em que os profissionais das artes cénicas, devido à necessidade de sobrevivência (consequência direta da precariedade do setor), asseguram múltiplos projetos em simultâneo, acumulando trabalho e dificultando a coincidência dos horários de trabalho da equipa. Este fenómeno, que observo nas minhas experiências de estágio, mostra como a precariedade corrói qualquer ideal de colaboração horizontal. Mesmo equipas pequenas, de cinco ou seis elementos, enfrentam a impossibilidade de se reunir com regularidade, o que compromete a comunicação e a continuidade dos processos.

Há, em parte, uma consciência de que este círculo vicioso se repete, mas ainda se fala pouco sobre ele. Faltam tempo e espaço para o questionar. Talvez por exaustão, por excesso de trabalho ou pela urgência constante de garantir a próxima produção, os profissionais acabam por não despender de tempo nem de disponibilidade para questionar as formas como o trabalho é organizado. Tanto as equipas como os profissionais, individualmente, seguem em frente, sem oportunidade de refletir sobre a forma como o trabalho é feito ou sobre as suas consequências. A urgência de garantir a próxima produção, o próximo apoio ou o próximo contrato impede a pausa e o pensamento crítico. A sobrevivência torna-se prioridade e, com ela, instala-se um modo de funcionamento automático que normaliza a precariedade e silencia a reflexão. A ideia de colaboração permanece, assim, no plano discursivo, enquanto a prática quotidiana se move entre o improvisado, o cansaço e a necessidade. Falar sobre estas contradições é, por isso, essencial

para reintroduzir a consciência e o cuidado nos processos coletivos, bem como, um passo necessário para recuperar o sentido ético e humano do trabalho nas artes coletivas.

É neste ponto que Bojana Kunst (2015) propõe uma leitura crítica fundamental. Para a autora, a colaboração, que outrora representava um gesto de solidariedade e resistência, foi sendo absorvida pela lógica produtivista contemporânea, na qual até o gesto crítico é transformado em mercadoria. A autora afirma que “art exists as the non-stop production of critical deviations and comments that are organised and intermediated through pseudo-active models of the artistic market” (Kunst, 2015, p. 8). Esta leitura ajuda a compreender como o ideal de colaboração é hoje instrumentalizado como exigência produtiva, esvaziado da sua dimensão ética e transformadora. O artista e também o produtor são convocados a colaborar incessantemente, a comunicar e a criar redes, não por gesto ético ou partilha genuína, mas por necessidade de sobrevivência num sistema que transforma até a empatia em capital. Kunst menciona que a compulsão contemporânea de “agir”, “participar” e “produzir” é um movimento que confunde ação com produtividade. A arte, diz ela, perdeu o “evento”, a sua capacidade de transformação real, e passou a reproduzir o mesmo ritmo frenético do capitalismo que dizia desafiar e questionar.

A liberdade do artista converte-se em ilusão. É precisamente a autonomia e a flexibilidade da arte que tornam o artista o modelo perfeito para o novo paradigma produtivo. Kunst descreve o artista como virtuoso da hiperatividade: criador, gestor, promotor, técnico, comunicador e autoprodutor. O artista contemporâneo, neste contexto, torna-se o paradigma do trabalhador criativo, autoexplorado, multifuncional e permanentemente disponível. O trabalho artístico funde-se com a vida, gestão, criação e prazer tornam-se indistintos. Esta fusão, para Kunst, é o sinal máximo da captura capitalista do trabalho artístico, onde até a colaboração e o cuidado são transformados em recursos produtivos.

Aplicada à produção artística, esta reflexão revela três dimensões centrais. A diluição das fronteiras entre criação e gestão, onde muitas vezes o criador tem de assumir várias funções, ou onde o produtor encarna o trabalhador multifunção, emocionalmente disponível e sempre ativo. A captura da empatia e da colaboração como instrumentos de produtividade, convertendo o cuidado e a ética em capital simbólico. A urgência de

redefinir uma ética do trabalho artístico, onde a escuta, a pausa e a não-reprodutividade sejam também reconhecidas como condições legítimas de criação.

A crítica de Kunst (2015) inscreve-se num debate mais amplo sobre o modo como o capitalismo contemporâneo absorveu o trabalho imaterial e afetivo, transformando criatividade, empatia e disponibilidade emocional em recursos económicos. Esta lógica do capitalismo, assenta na exploração das qualidades subjetivas do trabalhador: iniciativa, flexibilidade, capacidade de comunicar e de estar permanentemente acessível. No campo artístico, estas características, historicamente associadas à liberdade criativa, convertem-se em requisitos estruturais de sobrevivência profissional. A colaboração, que deveria ser espaço de negociação e construção coletiva, torna-se assim um dispositivo produtivo, convocado para acelerar processos, aumentar a eficiência e multiplicar redes, mais do que para sustentar relações. No contexto português, marcado pelo trabalho por projeto e pela instabilidade financeira das estruturas, esta captura torna-se ainda mais visível, as relações constroem-se sob pressão, dissolvem-se rapidamente e exigem do artista uma constante autogestão emocional e logística. A colaboração deixa, assim, de ser uma escolha ética e passa a integrar o regime pós-capitalista de disponibilidade permanente, onde o valor do trabalho depende tanto da criação artística como da capacidade de manter o ritmo, responder ao mercado e gerir simultaneamente múltiplas funções. É neste enquadramento que se compreende a distância entre o ideal da colaboração e a sua prática vivida, frequentemente condicionada por lógicas produtivistas que esvaziam a sua dimensão transformadora.

Esta análise dialoga diretamente com Vânia Rodrigues que, em *As Produtoras* (2020) e *Um artista, um produtor e um político entram num bar* (2020), descreve o campo das artes performativas portuguesas como um território de instabilidade e resistência, onde se trabalha entre a utopia e a precariedade, em estruturas que ainda replicam modelos hierárquicos e produtivistas. A autora sublinha a necessidade de repolitizar a produção cultural e resgatar profissões de produção e gestão “das determinações da esfera administrativa, de pendor tecnocrata” (Rodrigues, 2020).

A experiência prática confirma esta tensão. Vivi este desfasamento entre discurso e prática num dos processos em que estive envolvida. A fase de pré-produção decorreu sem envolvimento da equipa de produção (consequência direta da precariedade do setor e da centralização no criador). Candidaturas, contactos com a equipa, primeiras linhas de

comunicação, entre outros, foram desenvolvidas pelo artista criador. Quando a produção entrou em cena, o trabalho já estava em andamento. Isto significa começar um trabalho com tentativas de descodificar o que já tinha sido concluído, reinterpretar decisões e adaptar a equipa a novos modos de funcionamento e comunicação. Não se trata, portanto, de um modelo colaborativo, mas de uma estrutura hierárquica que reproduz a distância entre discurso e prática. Embora se invoque a colaboração, o processo revela uma lógica de poder centralizado que limita a autonomia e a participação da equipa.

Mas, porque o projeto tinha arrancado sob uma lógica centrada no criador (mais uma vez, a precariedade do setor), e não na equipa, o modelo instalado resistiu a tentativas de mudança. Esta sobreposição do criador à equipa produção foi visível ao longo de todo o processo e tornou a tarefa de implementar práticas colaborativas numa tarefa mais difícil, o que comprometeu a coesão na equipa, principalmente no que diz respeito à comunicação interna. Decisões e comunicações dos espaços coprodutores chegavam de forma desfasada e, por vezes, tarde, sempre através do artista criador. Esta falha de comunicação direta com a equipa de produção do projeto causa atrasos e complicações ao trabalho, mostrando ainda como a distância entre o discurso e realidade está presente na prática.

O problema acentua-se quando nos debruçamos sobre a questão da autoridade e do controlo criativo. Rodrigues (2020), cita Horsley (2009), e destaca que "os artistas estão muitas vezes indisponíveis ou incapazes de abrir mão do controlo, deixando muitos produtores subutilizados" (p.55). Embora a autora se refira à relação artista/produtor, este argumento pode ser alargado a um contexto mais amplo das equipas artísticas. A colaboração raramente é totalmente horizontal e é frequentemente atravessada por assimetrias de poder e reconhecimento.

Um exemplo recorrente é o de processos em que o artista-criador se sobrepõe às decisões da equipa de produção, falo especialmente daquelas que ultrapassam o campo artístico e pertencem claramente à produção. Ao assumir responsabilidades logísticas, de comunicação ou gestão, o criador não só limita o espaço de ação da restante equipa, como acaba sobrecarregado, criando um circuito de dependência e fragilidade. Esta centralização do controlo é criada, muitas vezes, no receio de perder a coerência artística, mas o efeito é contraproducente. O artista-criador acumula funções, fragiliza o processo, cria tensões internas, põe em causa a exploração das competências da equipa e, como

consequência, todo o resultado da obra artística. Para além de que o resultado do processo se torna menos fluido, eficiente e, acima de tudo, menos colaborativo.

Este desequilíbrio não se traduz apenas em quem detém o poder da decisão, prolonga-se também até à forma como algumas funções permanecem invisíveis ou secundarizadas nos discursos. Se, no imaginário coletivo, a autoria tende a ser atribuída ao artista-criador, funções como a produção, a técnica ou o apoio administrativo permanecem frequentemente invisíveis ao público. Como observa Vânia Rodrigues (2020), em *Um artista, um produtor e um político entram num bar*, "a produção não é um mero suporte logístico, mas uma função criativa que influencia e molda o próprio objeto artístico" (p.42). Com esta perspetiva, a ideia hierárquica que historicamente atribui à produção um papel de menor relevância é posta em causa e expõe o risco de a colaboração ser invocada de forma retórica, sem ser traduzida num reconhecimento das diferentes contribuições.

A autora chama a atenção para a invisibilidade dos mecanismos de suporte à criação, propondo "a revisão das relações entre criação artística e produção... discutir a necessidade de tornar visíveis os mecanismos de suporte à criação artística." A autora defende também "a urgência de um questionamento radical das formas de trabalho nas artes performativas, designadamente quanto à prevalência de modelos de trabalho demasiado hierarquizados." A sua reflexão contribui para desconstruir a visão da produção como mero apoio logístico, reposicionando-a como prática criativa e estruturante.

A invisibilidade pode, então, estar associada a um fator estrutural da precariedade do setor. Se a colaboração já se encontra fragilizada pelas assimetrias de poder e pela falta de reconhecimento e valorização das diferentes funções, é sobretudo nas condições de trabalho que as limitações são mais notórias. Trabalhar em contextos de escassez de recursos financeiros, temporais e humanos significa lidar diariamente com prazos que se esgotam demasiado rápido, orçamentos que obrigam a escolhas quase sempre injustas e funções que se acumulam sobre as mesmas pessoas. Nestas circunstâncias, a colaboração deixa de ser um gesto voluntário e consciente de partilha para se transformar numa forma de resistência, de sobrevivência. O discurso mantém-se utópico, mas a prática quotidiana põe à mostra negociações constantes feitas de cedências e compromissos. Isto revela não só os limites da prática colaborativa, como também a dureza de um setor que insiste em manter a promessa do "todos juntos", mesmo quando o chão começa a ceder.

Desmontar esta teia implica reconhecer que a colaboração, tal como é invocada, opera dentro de um sistema produtivo que reproduz desigualdades. Bojana Kunst (2015) observa que a colaboração contemporânea, outrora gesto de solidariedade, foi absorvida pela lógica do capitalismo, os artistas e produtores colaboram por necessidade de sobrevivência. Assim, enquanto o discurso institucional exalta a partilha, o quotidiano é marcado por sobrecarga, insegurança e invisibilidade. O gesto colaborativo, que deveria libertar, é frequentemente capturado por um sistema de dependência.

O conceito de colaboração mantém, apesar de tudo, a dimensão utópica e transformadora. Enquanto expectativa, aponta para a possibilidade de construir comunidades criativas baseadas na partilha de saberes, na interdependência e na coautoria. Nicolas Bourriaud (1998) define esta dimensão relacional com a frase "criar é criar relações" (p.23). Contudo, para que esta ideia se materialize, é preciso que a ética da colaboração vá além do discurso e se traduza em práticas consistentes de escuta, negociação e reconhecimento.

Da minha experiência, entendo que a colaboração só se torna efetivamente transformadora quando existe espaço para uma escuta real das necessidades da equipa, e uma distribuição clara das responsabilidades e um reconhecimento genuíno do contributo de cada função, não apenas no plano simbólico, mas nas condições concretas de trabalho. Rodrigues (2020) reforça essa necessidade ao sublinhar a urgência de uma produção cultural emancipada, guiada por valores éticos e solidários em vez de lógicas tecnocráticas, defendendo que é imperativo "resgatar as profissões de produção e gestão cultural relativamente às determinações da esfera administrativa, de pendor tecnocrata" (p. 1).

Deste modo, importa problematizar o conceito de colaboração para além do seu uso recorrente em discursos institucionais ou valor simbólico. A experiência prática e a análise bibliográfica mostram que, apesar de amplamente reivindicada, a colaboração nem sempre se traduz em práticas consistentes de partilha e coautoria. O que se observa frequentemente é uma distância significativa entre o ideal proclamado e as condições reais de trabalho, marcadas por assimetrias de poder, precariedade e falta de tempo para construir processos verdadeiramente coletivos. Esta reflexão nasce da conjugação entre a observação realizada nos estúdios e a leitura dos autores mobilizados e procura evidenciar que a colaboração não deve ser entendida como um pressuposto garantido, mas como

uma construção contínua que requer condições materiais, reconhecimento das funções e mecanismos claros de comunicação.

O conceito de colaborar, no quotidiano das artes cénicas, oscila então entre a utopia de um processo artístico partilhado e a realidade das práticas que revelam restrições, invisibilidades e desigualdades. A análise dos estágios tornou evidente que a colaboração se fragiliza quando o tempo é insuficiente para construir confiança, quando a comunicação não é estruturada ou quando o reconhecimento das responsabilidades não é equitativo. Por isso, reconhecer esta distância entre o ideal e a realidade é o primeiro passo para repensar os modos de organização e construção coletiva. Mais do que uma “palavra de ordem” em discursos institucionais, a colaboração deve ser entendida como um exercício contínuo de reconhecimento, compromisso, negociação e escuta.

A colaboração, entendida como valor e metodologia de criação, revelou-se um conceito central, mas também ambíguo, frequentemente mais proclamado do que efetivamente vivido. A sua eficácia depende menos da intenção e mais da qualidade das relações que a sustentam, da forma como se comunica, se escuta e se decide em conjunto. Assim, o capítulo seguinte aprofunda estas dimensões práticas, explorando as dinâmicas relacionais que dão corpo (ou limite) à colaboração. São elas que determinam se o ideal coletivo se traduz em partilha real ou em mera retórica institucional.

### **3. Dinâmicas relacionais nas equipas artísticas**

#### **3.1. O que nos liga: a definição e importância das dinâmicas relacionais nas artes performativas**

Ao falar-se em dinâmicas relacionais, tendemos a associá-las de imediato às relações entre pessoas. No entanto, o conceito ultrapassa o plano individual e diz também respeito à forma como uma equipa se organiza e interage ao longo do trabalho coletivo. Trata-se de como os indivíduos interagem dentro do grupo, dos padrões de comunicação, de cooperação, de negociação, de gestão de poder e de partilha de afetos que estruturam um grupo. Estas dinâmicas são responsáveis por determinar a forma como as equipas funcionam, influenciam a tomada de decisões, a distribuição de tarefas e responsabilidades e o ambiente de trabalho. São elas que definem se uma equipa será

capaz de transformar conflitos e tensões em criatividade ou se ficará bloqueada em processos contraproducentes.

Estas dinâmicas manifestam-se através de componentes interligados que se influenciam mutuamente e que vão desde a comunicação ao afeto e emoções inerentes ao ser humano. A comunicação refere-se à clareza, à frequência e qualidade das trocas de informação, podendo assumir formas mais abertas ou mais fechadas e hierárquicas. A cooperação baseada no apoio mútuo, na partilha de responsabilidades e na divisão equilibrada do trabalho. As relações de poder dizem respeito à distribuição da autoridade e à participação efetiva nas tomadas de decisão, muitas atravessadas por hierarquias implícitas e dinâmicas de controlo. Por fim, os afetos e emoções constituem a dimensão mais invisível, que engloba laços de confiança, empatia, tensões ou rivalidades que atravessam inevitavelmente os processos coletivos. Estes elementos estruturam o modo como uma equipa artística se organiza, comunica e cria, moldando o equilíbrio entre conflito e cooperação, autoridade e partilha, racionalidade e afeto.

No contexto artístico, estas dinâmicas são decisivas para a coesão do grupo, para o funcionamento do coletivo e, conseqüentemente, para a qualidade do resultado artístico, uma vez que a criação depende da articulação entre múltiplas áreas e funções (visíveis ou invisíveis aos olhos do espectador). Nenhum artista constrói e apresenta a sua obra sem a intervenção de outros, como sustenta Becker (2010), toda a produção artística resulta de um sistema cooperativo entre artistas, técnicos, produtores e outros agentes, onde todos os envolvidos são determinantes para a realização da obra e interdependentes entre si. Bourriaud (2009) acrescenta que a arte contemporânea se define como um espaço de encontro e diálogo, onde o valor reside nas relações que se constroem ao longo do processo criativo, e não se centra apenas no objeto artístico. Esta perspetiva implica pensar a produção artística como um processo que valoriza todas as formas de sociabilidade que se constroem ao longo dele, e não só o resultado final.

Rodrigues (2020) demonstra que as relações entre artistas e produtores estão marcadas por tensões de poder e pela precariedade estrutural do setor, o que reforça a necessidade de compreender a produção como espaço de articulação de relações. Neste sentido, Pires (2017) sublinha que as competências do produtor vão além da gestão técnica e administrativa, incluindo, sobretudo, a capacidade de comunicação, mediação e motivação de equipas, destacando o carácter humano destas dinâmicas.

Também W. B. Rouse e R. K. Rouse (2004), em *Teamwork in the Performing Arts*, reforçam esta perspetiva ao defender que a excelência da performance nas artes é amplamente determinada pela qualidade da colaboração entre membros da equipa, sendo o produto artístico inerentemente coletivo. Assim, as dinâmicas relacionais não são apenas um mero suporte do processo, mas um eixo fundamental da produção artística, que influencia a coesão do grupo, o ambiente e harmonia no trabalho e o sucesso do resultado.

O modo como as relações se estabelecem, se mantêm e evoluem dentro da equipa de trabalho, atravessa todas as fases do processo criativo. Desde a conceção da ideia até à concretização e ao momento posterior à apresentação. Todas as fases de um processo são moldadas pelas relações entre os indivíduos que nelas estão envolvidos.

Estas dinâmicas influenciam tanto a dimensão prática do trabalho, ligada à organização, gestão de tarefas e cumprimento dos objetivos, bem como a dimensão simbólica e afetiva, ligada ao sentido de pertença, inclusão, motivação e à coesão do grupo. O sucesso de um projeto artístico não depende apenas de talento ou recursos materiais, mas do modo como as pessoas se relacionam.

Parâmetros centrais do trabalho em equipa, como a eficiência, a coesão, a satisfação, a criatividade e o bem-estar, são diretamente impactados pelas relações. Uma equipa que comunica com clareza e estabelece confiança facilita a coordenação de tarefas e a resolução de problemas, promove ambientes mais saudáveis e participativos, reduz tensões e estimula a partilha de ideias, potenciando a criatividade e o sucesso. Quanto mais envolvido e pertencente ao grupo o indivíduo estiver, mais focado, empenhado e produtivo será, o que resultará numa melhor fluência de todo o processo.

Neste contexto, Bruce Tuckman (1965) é fundamental. O autor propôs um modelo que descreve o desenvolvimento das equipas em fases, onde descreve o seu processo de evolução ao longo do tempo. Esta perspetiva evidencia que os conflitos não devem ser entendidos como falhas, mas como parte integrante da evolução da equipa, possibilitando a clarificação de papéis e a construção de confiança.

A estrutura de um grupo atravessa várias fases de transformação inerentes e transversais a qualquer grupo de trabalho. Assim, a equipa não se resume à junção de elementos e funções, resulta num organismo em constante transformação.

Tuckman (1965) mostra, ainda, que a consciência das fases de desenvolvimento de um grupo é fundamental para prevenir conflitos e promover a colaboração. Quando não há clareza na definição de responsabilidades, é comum surgirem tensões. A indefinição quanto à distribuição de tarefas leva a frustrações, sobretudo em fases avançadas de um projeto. Um exemplo que observei em contexto de estágio ocorreu na preparação de um espetáculo, quando surgiu a questão: “*o que é responsabilidade de quem?*”. A equipa encontrava-se já em atraso, no que respeita à cenografia, e a compra de materiais essenciais para a mesma tornou-se urgente. A dúvida residia sobre quem teria de assumir a responsabilidade, se à área de cenografia ou se, dada a urgência, deveria passar para a produção. Na realidade, a responsabilidade inicial pela compra de materiais cabia à área de cenografia, uma vez que os elementos diziam respeito diretamente ao desenvolvimento plástico e técnico do cenário. Contudo, face à urgência e à ausência de comunicação atempada, a tarefa foi transferida informalmente para a produção, o que gerou desorganização e tensão entre departamentos.

Este tipo de impasse traduz-se frequentemente num “empurrar” de responsabilidades entre setores e numa cobrança retrospectiva de tarefas que não foram executadas. Questiona-se porque é que determinada ação não foi realizada e por quem deveria ter sido feita. A ausência de respostas claras gera frustração coletiva e acentua o conflito. O episódio demonstra a ausência de dois princípios do trabalho de produção, comunicação e organização (Pires, 2017), cuja falha comprometeu a coesão da equipa e a execução das tarefas. Mais do que um problema operacional, trata-se de uma falha relacional, marcada pela indefinição de funções e pela dispersão das linhas de comunicação, que frequentemente contornavam a produção, causando confusão e descredibilização da função.

Se Tuckman (1965) evidencia como os grupos evoluem ao longo do tempo e como o conflito pode ser um motor de crescimento, Belbin (2010) acrescenta outra camada, centrando-se na forma como os indivíduos se posicionam nesse coletivo. O autor propõe que a eficácia de uma equipa depende não apenas da superação dos conflitos, mas também da complementaridade entre os papéis que cada elemento desempenha.

Estes papéis são definidos, pelo autor, como “tendências de comportamento, contribuição e interação de um indivíduo com os outros enquanto trabalha em equipa”

(Belbin, 2010, p. 24). Não correspondem a funções formais, como encenador, ator ou produtor, mas a padrões relacionais que moldam a dinâmica coletiva.

No seu estudo, Belbin divide os papéis em três categorias, segundo a sua orientação: pensamento, ação e pessoas. Esta divisão permite compreender de que forma estes perfis contribuem para o funcionamento coletivo e para o equilíbrio do grupo.

A utilidade do modelo torna-se evidente quando se observa o risco de equipas excessivamente homogêneas. Uma equipa composta apenas por perfis criativos, por exemplo, pode apresentar falhas na execução prática. Por outro lado, uma equipa formada apenas por perfis organizadores corre o risco de se tornar rígida e pouco inovadora. Assim, é a diversidade de papéis que assegura, simultaneamente, eficiência, criatividade e adaptabilidade (Belbin, 2010). Como sublinha o autor, o equilíbrio entre diferentes papéis, que se equilibram e ajustam ao longo do processo, é mais determinante para o sucesso do coletivo do que a excelência individual.

Articulando estas perspetivas, percebe-se que Becker (2010) descreve a arte como um sistema de cooperação que descentra o “génio criador” e evidencia a interdependência entre as funções. Tuckman (1965) acrescenta a dimensão processual, descrevendo que as equipas evoluem por fases onde o conflito desempenha um papel estruturante. Belbin (2010), por sua vez, oferece uma leitura funcional das relações dentro das equipas, compreendendo quem as compõe e como os diferentes papéis interagem, enfatizando a diversidade de papéis e a complementaridade como fatores de eficácia, estabilidade e inovação.

Na prática, estes modelos não se sobrepõem, mas complementam-se. Becker fornece a visão sistémica e cooperativa, Tuckman (1965) explica o desenvolvimento temporal e emocional do grupo, e Belbin (2010) evidencia as dimensões comportamentais e relacionais que garantem o equilíbrio entre estrutura e sensibilidade. Em conjunto, demonstram como as dinâmicas relacionais se constroem, se desequilibram e se reconfiguram nos contextos de criação.

As dinâmicas relacionais constituem, então, um ponto de extrema importância na produção artística. É nelas que se definem papéis, se constroem laços afetivos e profissionais e se geram tensões que sustentam a criação. É neste trabalho invisível que se decide a harmonia (ou o desequilíbrio) entre estrutura e sensibilidade, entre o rigor e o risco, dimensões sem as quais a arte deixa de ser um ato coletivo.

Tal como sintetizam W. B. Rouse e R. K. Rouse (2004), “the excellence of performance in the arts is often dominated by the quality of collaboration among team members. The performance product is inherently a ‘group product’. Individual accolades seldom occur without the whole functioning well.” (p. 614). Por outras palavras, a excelência artística é inseparável da qualidade das relações que sustentam o coletivo, o êxito individual raramente emerge sem a harmonia do conjunto.

### **3.2. Modelos de equipas e maturidade coletiva: o tempo, os papéis e a harmonia no trabalho em equipa**

A articulação entre as duas teorias, aliada à leitura de Becker (2010) sobre a arte como sistema cooperativo e às análises de Rodrigues (2020) e Pires (2017) sobre as relações e mediação no trabalho artístico, permite compreender de que forma as dinâmicas relacionais se constroem, se desequilibram e se reconfiguram nos contextos de criação. Becker (2010) fornece a base estrutural ao mostrar que qualquer produção artística é sustentada por uma rede de cooperação que envolve múltiplas funções e níveis de responsabilidade. Tuckman (1965) descreve o percurso temporal dessa rede, evidenciando como as equipas evoluem e amadurecem ao longo de fases marcadas por tensão, negociação e ajustamento. Belbin (2010), por sua vez, introduz a dimensão comportamental, revelando que o equilíbrio entre diferentes papéis, criativos, organizadores e mediadores, é o que permite transformar o conflito em coordenação e a diferença em complementaridade.

É neste cruzamento que o trabalho se agiliza. A equipa torna-se funcional quando cada elemento reconhece o seu papel, comunica de forma transparente e compreende o tempo do outro. O produtor, neste quadro, desempenha um papel central de mediação, traduzindo linguagens entre áreas, antecipando necessidades e garantindo que o grupo não estagna nas fases de conflito. Tal como observa Pires (2017), a produção não se limita a gerir recursos, mas a criar condições relacionais e organizativas para que o processo artístico flua.

Rodrigues (2020) complementa esta visão ao lembrar que, num setor frequentemente marcado pela precariedade, a clareza na comunicação e a valorização das relações humanas são fatores de resistência e sustentabilidade. Assim, “agilizar” as

dinâmicas relacionais significa integrar estas dimensões, estrutural, temporal, comportamental e ética, num mesmo movimento coletivo, onde o diálogo e a cooperação se tornam os motores do processo criativo.

Ainda assim, estas teorias devem ser entendidas como sugestões de leitura e interpretação do setor, e não como moldes fixos. Cada processo artístico comporta especificidades próprias e imprevisíveis, pelo que estes modelos funcionam sobretudo como lentes que permitem observar e compreender melhor as relações humanas que sustentam o trabalho artístico.

### 3.2.1. O tempo do grupo: do conflito à performance

Bruce W. Tuckman (1965) propôs o modelo de desenvolvimento dos grupos que revelou a capacidade de descrever a evolução das equipas desde a sua formação até à maturidade. O autor identificou quatro fases: *forming*, *storming*, *norming* e *performing*; que traduzem o percurso relacional e operativo de um grupo de trabalho. Mais tarde, Tuckman e Jensen (1977) acrescentam uma quinta fase, *adjourning*, relativa ao encerramento do ciclo de trabalho e à dissolução da equipa após o cumprimento dos objetivos.

- *Forming* (formação): fase inicial em que o grupo está em fase de orientação e dependência. Os membros procuram o seu lugar, testam fronteiras e tentam perceber as regras de funcionamento, tanto no domínio interpessoal como na dimensão prática da tarefa. É uma fase marcada pela incerteza e pela necessidade de orientação, em que se estabelecem as primeiras relações e se definem lideranças e afinidades.
- *Storming* (conflito): caracterizado pela emergência de divergências, resistências e disputas de poder. Os estilos de trabalho confrontam-se e o grupo enfrenta tensões estruturais, pondo à prova a autoridade, a autonomia e a colaboração. Trata-se de um momento inevitável, em que as divergências se tornam visíveis e o equilíbrio entre autoridade, autonomia e colaboração é posto à prova.
- *Norming* (normalização): fase em que se consolidam as normas de funcionamento, papéis e vínculos. Desenvolve-se confiança, sentido de pertença, as regras tornam-se claras e estabiliza-se a comunicação. O

grupo coopera de forma coordenada, partilha linguagem e objetivos comuns.

- *Performing* (execução): momento de maturidade relacional e funcional, em que a estrutura interpessoal se coloca ao serviço da tarefa, e os conflitos são geridos de forma construtiva, convertendo-se em motor criativo.
- *Adjourning* (encerramento): fase final em que o grupo se dissolve após atingir os objetivos, envolvendo balanço, avaliação e reconhecimento do trabalho coletivo.

Apesar da pertinência do modelo, importa reconhecer que a proposta de Tuckman reflete um paradigma de equipas estáveis e contínuas, mais próximo dos contextos empresariais tradicionais. No campo artístico, onde predominam projetos temporários, equipas intermitentes e relações atravessadas pela precariedade, esta linearidade raramente se verifica. Assim, o modelo deve ser entendido como uma referência teórica útil para interpretar padrões de evolução grupal, mas não como uma norma universal de funcionamento.

Por outro lado, talvez o próprio setor artístico pudesse beneficiar da incorporação de algumas práticas de rigor e continuidade que caracterizam os contextos empresariais. Não se trata de importar modelos empresariais, mas de reforçar a importância de ferramentas que a própria prática da produção artística já utiliza (planeamento, calendarização, definição de responsabilidades, entre outros) e que, apesar de essenciais, são muitas vezes negligenciadas ou tratadas como secundárias.

A fragilidade dessas ferramentas não nasce da sua ausência, mas da falta de adesão coletiva. Quando o trabalho de produção não é plenamente legitimado ou seguido como referência comum, instala-se um funcionamento por reação: urgências substituem previsões, tarefas são acumuladas e responsabilidades deixam de estar claras. Esta desvalorização inicial repercute-se ao longo de todo o processo, levando a que a produção seja forçada a suprimir necessidades que poderiam ter sido previstas se o planeamento fosse seguido, por todos, com rigor desde o início.

Assim, reivindicar rigor não é aproximar a arte de uma lógica empresarial, mas reconhecer que a criação depende de condições organizacionais que protegem o processo e as pessoas.

Com frequência, os processos artísticos são subvalorizados, tanto por quem os produz como por quem os consome, numa perceção generalizada de que “fazer arte” é algo leve, intuitivo e de baixo custo. Essa visão fragiliza o trabalho dos profissionais e perpetua modelos precários de funcionamento. A tendência para construir estruturas sob a forma de associações, e não de empresas, reflete também a resistência em encarar a arte como um setor produtivo legítimo, cujos objetivos – conceber, construir e oferecer um produto – não diferem, em essência, dos de qualquer outra atividade económica. A diferença deveria residir nos valores e nas finalidades, e não na ausência de rigor ou de sustentabilidade.

Fazendo uma analogia com o setor da construção civil, ninguém espera que um edifício seja erguido sem projeto, orçamento, prazos definidos e uma equipa remunerada em cada etapa do processo. No entanto, é comum que se espere de uma equipa artística (que também constrói um objeto, ainda que imaterial) que o faça com menos recursos, menos tempo e, muitas vezes, sem o reconhecimento económico devido. O objetivo é, no fundo, o mesmo: conceber, planear e concretizar um objeto que exige competências técnicas, criatividade e coordenação de múltiplas áreas.

Ainda assim, importa regressar à leitura de Tuckman (1965) para compreender como estas reflexões se traduzem na dinâmica real das equipas. O modelo, apesar das suas limitações e das condições particulares do setor artístico, continua a oferecer uma perspetiva útil sobre o modo como as relações humanas e a execução das tarefas se articulam no trabalho coletivo.

Para Tuckman (1965), o funcionamento de uma equipa decorre em dois planos paralelos e interdependentes: (i) o da estrutura interpessoal, que diz respeito às relações humanas, poder, afetos e comunicação, e (ii) o da atividade da tarefa, que diz respeito à execução prática, a prazos e a resultados. Quando um destes planos falha, o outro tende a ressentir-se. Esta interdependência é particularmente evidente nas equipas artísticas, onde falhas de comunicação ou indefinições de papéis têm impacto direto na qualidade da criação.

Na prática, na minha observação em contexto de estágio no PEM, a progressão proposta por Tuckman raramente se concretiza de forma linear. A precariedade estrutural, a centralização no criador e a invisibilidade das funções de produção dificultam a transição para fases de coesão estável e desempenho.

Durante o estágio no TPD, observei que a passagem para a fase de *performing* é possível. A equipa consegue encaminhar-se para fases de plena coesão relacional e de desempenho. Teremos, contudo, de ter em conta a raridade das condições no panorama artístico, como o tempo e a continuidade do trabalho numa mesma estrutura, que são exceções num setor onde a rotatividade é regra. Já que, na generalidade, um profissional, neste setor, não tem, geralmente, a oportunidade de colaborar com a mesma equipa, ou na mesma estrutura, por muito mais tempo do que a duração de uma criação. A alta rotatividade do setor acarreta implicações negativas para os grupos, nomeadamente a impossibilidade de as equipas terem tempo útil e suficiente para evoluírem enquanto coletivos.

Durante o estágio PEM, observei que determinadas decisões de comunicação eram tomadas diretamente pelo criador e pela equipa técnica, sem conhecimento prévio da produção. Esta duplicação de canais resultou em mensagens contraditórias, com informações diferentes a circularem em paralelo. O grupo debatia-se sobre “quem valida e quem comunica”, e a ausência de uma linha única de comunicação criava atritos entre os setores. O que parecia um simples erro operacional revela-se, na verdade, um problema relacional, linhas de comunicação difusas, ausência de regras partilhadas e falta de reconhecimento da função mediadora da produção até à fase final do processo. No meu entender, estas disfunções derivam, em parte, da precariedade e da falta de financiamento, que resultam em equipas reduzidas e na sobrecarga de funções, mas também de hábitos de trabalho profundamente enraizados, nos quais o criador acumula papéis e centraliza a decisão, mesmo quando existe uma equipa de produção.

Em muitas equipas artísticas, o grupo permanece preso entre *storming* e *norming*, incapazes de atingir uma estabilidade relacional que permita a colaboração fluida. O grupo revela dependência e necessidade constante de orientação até fases tardias do processo, o que gera conflitos e tensões, características típicas das fases iniciais propostas por Tuckman.

Assim, a análise de Tuckman permite compreender estas situações não como falhas excecionais, mas como fases estruturantes do próprio progresso de grupo. O conflito é inevitável e pode ser produtivo se for acompanhado de mecanismos de clarificação e mediação. Contudo, no contexto das artes performativas, o tempo limitado dos processos criativos, a pressão dos prazos e a sobreposição de funções fazem com que

muitas equipas não cheguem a consolidar a fase de *performing*, permanecendo num estado de tensão latente. A colaboração plena torna-se, assim, mais uma utopia do que uma realidade, uma ideia projetada de que nem sempre encontra espaço de concretização prática.

Esta leitura encontra eco nos estudos de Vânia Rodrigues (2020), que evidencia como a centralização no criador e a invisibilidade das funções de produção limitam a fluidez colaborativa, e em Patrícia Pires (2017), que defende o papel do produtor como mediador relacional, responsável por assegurar a comunicação, a coesão e a motivação das equipas.

O modelo de Tuckman permite compreender em que fase se encontra uma equipa artística e possibilita a antecipação de bloqueios, favorecendo o planeamento de estratégias de comunicação que facilitem a transição para fases de maior maturidade e eficiência. A sua utilidade prática torna-se ainda mais evidente quando se relacionam as fases propostas pelo autor com as etapas de produção artística apresentadas por Patrícia Pires (2017) no *Manual de produção das Artes do Espetáculo*. Assim, a fase de *forming* pode corresponder ao momento da ideia inicial e da pré-produção, em que ainda se delineiam intenções, objetivos e recursos. A fase de *storming* encontra paralelo no início da produção, com as primeiras reuniões de criativos, os ensaios iniciais e a conceção artística, etapas que naturalmente suscitam divergências e tensões. O *norming* pode ser associado ao período em que a produção estabiliza as rotinas de trabalho, clarifica a divisão de funções e estrutura um calendário de tarefas. Já o *performing* traduz-se no funcionamento regular da produção e na fase de apresentação pública, quando a equipa atua de forma coordenada e autónoma. Por fim, o *adjourning* corresponde ao momento da pós-produção, marcado pela avaliação crítica do processo, pela dissolução da equipa e pelas tarefas administrativas finais, como pagamentos e relatórios.

Com base na minha experiência em estágio, foi possível identificar ainda alguns sinais práticos que correspondem às diferentes fases propostas por Tuckman. No *forming*, surgem perguntas básicas em aberto, como “quem decide o quê?”, e uma expectativa difusa quanto à definição de papéis. O *storming* manifesta-se através de conflitos recorrentes e disputas de responsabilidade, que dificultam a coesão da equipa. O *norming* torna-se visível quando existem calendarização partilhada, canais de comunicação consensuais, reuniões regulares e decisões devidamente registadas. Por fim, os sinais de

*performing* observam-se quando há autonomia acompanhada de responsabilização, bem como rotinas de transmissão de informação eficazes, sem necessidade de mecanismos de controlo excessivos.

### 3.2.2. Quem faz o grupo mexer: os papéis em movimento

Quando aplicada ao contexto das artes performativas, a teoria de Belbin (2010) revela-se particularmente pertinente. Um criador (encenador, dramaturgo ou coreógrafo) pode assumir o papel de *Plant*, propondo ideias originais e visões inovadoras. Um produtor, por sua vez, pode funcionar como *Coordinator* ou *Implementer*, articulando recursos, prazos e necessidades. Já um elemento da equipa técnica pode aproximar-se do *Complementer-Finisher*, garantindo o detalhe e a qualidade final. Na prática observada em contexto de estúdios, estas correspondências tornam-se visíveis, o encenador assume frequentemente o papel de impulsionador criativo, enquanto a produção atua como mediadora e facilitadora entre áreas, clarificando objetivos e assegurando a execução. Esta complementaridade traduz exatamente as interações descritas por Belbin (2010), onde a diversidade de papéis permite o equilíbrio entre criatividade e operacionalidade.

Se Tuckman nos oferece uma leitura temporal da evolução dos grupos, R. M. Belbin (2010) acrescenta uma perspetiva centrada na composição funcional da equipa. A sua investigação em contextos organizacionais levou à identificação de nove papéis ou perfis comportamentais, designados de *team roles*, que descrevem tendências de contribuição, interação e de relacionamento no seio de uma equipa. Estes papéis não correspondem a cargos formais, mas antes a padrões de comportamento que influenciam diretamente a dinâmica coletiva.

Belbin agrupa os nove papéis em três categorias:

- Orientados para a ação: *Implementer* (transforma ideias em planos concretos e assegura a execução), *Shaper* (imprime ritmo, enfrenta obstáculos e mantém o foco nos resultados) e *Complementer-Finisher* (assegura o rigor, detalhe e controlo de qualidade).
- Orientados para as pessoas: *Coordinator* (clarifica objetivos e distribui tarefas), *Teamworker* (promove a coesão, a empatia e a diplomacia) e *Resource Investigator* (explora contactos e oportunidades externas).

- Orientados para o pensamento: *Plant* (gera ideias originais e soluções criativas), *Monitor-Evaluator* (avalia criticamente propostas e decisões) e *Specialist* (oferece conhecimento técnico aprofundado numa área específica).

A principal contribuição deste modelo reside em demonstrar que a eficácia de uma equipa não depende da homogeneidade, mas sim do equilíbrio entre perfis complementares. Uma equipa exclusivamente composta por criadores visionários corre o risco de perder o contacto com a realidade prática, enquanto uma equipa formada apenas por organizadores pragmáticos pode bloquear a inovação. O valor acrescentado advém precisamente da diversidade e do reconhecimento de que cada papel traz pontos fortes e fragilidades que se equilibram no coletivo (Belbin, 2010).

No campo das artes performativas, estes papéis revelam-se particularmente úteis para compreender como diferentes contributos se distribuem ao longo de um processo criativo:

- O criador (encenador, dramaturgo, coreógrafo) tende a assumir o papel de *Plant*, pelo seu potencial inventivo, ou de *Shaper*, pela energia e capacidade de mobilização.
- O produtor aproxima-se de perfis como *Coordinator* e *Implementer*, articulando recursos, prazos e meios de execução, mas também de *Resource Investigator*, pela procura de parceiros, apoios e redes externas.
- Os técnicos (cenografia, luz, som, figurinos) situam-se frequentemente entre *Complementer-Finisher* e *Specialist*, garantindo rigor e fiabilidade dos aspetos técnicos.
- Os intérpretes e assistentes podem desempenhar funções de *Teamworker*, cruciais para a coesão diária e para a mediação de tensões.

O modelo de Belbin é elaborado a partir de contextos organizacionais específicos, com base em estruturas de trabalho estáveis. As equipas artísticas, pelo contrário, operam em ecossistemas mais fluidos e intermitentes, onde os papéis se sobrepõem e

reconfiguram constantemente. É importante sublinhar que esta aproximação não passa de uma analogia interpretativa. Os papéis de Belbin não correspondem a funções formais, mas as suas características podem, por vezes, ser reconhecidas em certas funções das equipas artísticas. Trata-se, portanto, de uma grelha de leitura possível e não de uma correspondência rígida.

A própria natureza do trabalho artístico desafia a estabilidade destes papéis. Um mesmo indivíduo pode alternar entre o papel criativo e o papel mediador no mesmo processo ou desempenhar simultaneamente funções técnicas e de gestão. Esta mobilidade constante é, paradoxalmente, fonte de riqueza e de fragilidade. Se, por um lado, estimula a criatividade e a adaptabilidade, por outro, aumenta o risco de sobrecarga e de difusão de responsabilidades.

Na minha experiência de estágio, observei que a ausência de papéis de mediação e coordenação claros, nomeadamente *Coordinator* e *Teamworker*, contribui para fragmentações na comunicação entre produção e criação. As decisões circulavam por canais paralelos, sem uma validação única, o que resultava em sobreposição de responsabilidades e, por vezes, em bloqueios. À luz do modelo de Belbin, percebe-se que estas lacunas correspondem a falhas na complementaridade de papéis, em que a predominância de perfis criativos (*Plant* e *Shaper*) não foi devidamente equilibrada por perfis organizacionais e relacionais. Este desajuste acabou por manter a equipa numa lógica próxima do *storming* descrito por Tuckman, sem consolidar normas partilhadas.

Outro aspeto sublinhado por Belbin é a tendência de cada indivíduo desempenhar dois ou três papéis dominantes, ajustando-os conforme o contexto. No setor artístico, esta multifuncionalidade revela-se inevitável, dada a limitação de recursos. Contudo, pode conduzir à sobrecarga e ao desgaste emocional, uma situação que Rodrigues (2020) associa diretamente à precariedade do setor.

Mais do que aplicar categorias, o contributo de Belbin pode ser entendido como uma ferramenta de observação crítica, que ajuda a identificar desequilíbrios e a valorizar a diversidade funcional das equipas. Apesar das críticas que apontam o carácter descritivo e pouco universal do modelo, a sua pertinência mantém-se pela capacidade de tornar visível aquilo que muitas vezes permanece invisibilizado: os padrões de colaboração, os papéis informais e as redes de apoio que sustentam o trabalho coletivo.

Assim, o modelo deve ser lido como um mapa flexível que permite navegar entre funções e relações, reconhecendo a complexidade humana das equipas artísticas contemporâneas.

### **3.2.3. Do processo à complementaridade: quando o tempo encontra o seu papel**

Tuckman permite compreender o “quando” e “como” as equipas amadurecem, Belbin explica “quem” e o “quê” cada perfil concede ao grupo. Em suma, enquanto Tuckman revela o ritmo da evolução relacional, Belbin mostra a textura funcional das interações. Juntos, os dois modelos permitem compreender que o sucesso de uma equipa artística depende tanto da capacidade de atravessar fases de tensão como do equilíbrio entre perfis complementares.

Para além da análise conceptual, torna-se relevante propor um conjunto de estratégias práticas que possam contribuir para ultrapassar bloqueios identificados nas fases iniciais do desenvolvimento de equipas. Estas estratégias, embora inspiradas na literatura de referência, resultam igualmente da observação realizada durante os estágios e procuram ajustar-se à realidade específica das artes performativas.

Tendo em conta a necessidade de clarificação de papéis, a gestão de conflitos e consolidação de normas, em articulação com os contributos de Pires (2017) e Rodrigues (2020), que sublinham o papel relacional do produtor e a importância da comunicação estruturada, bem como as práticas organizacionais provenientes de outros setores, como as técnicas de gestão de equipas e de *project management*, apresento uma *checklist*. Trata-se de um modelo híbrido entre teoria clássica e a prática observada, que pode funcionar como ferramenta aplicada e operacionalizável a partir das reflexões expostas neste capítulo.

Estratégias para evitar que a equipa permaneça em *storming*:

- Mapa de responsabilidades (RACI): a definição clara de quem é responsável por propor, validar, executar e informar em cada área (criação, produção, técnica, etc.) evita sobreposições de funções e reduz

ambiguidades. Esta matriz explicita a quem pertencem as responsabilidades, assegura transparência e impede que tarefas fiquem sem atribuição, evitando conflitos posteriores. Organiza quem faz (*Responsible*), quem decide, valida e assume a decisão final (*Accountable*), quem aconselha e deve ser consultado antes da decisão (*Consulted*) e quem recebe a informação (*Informed*).

- RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) é uma ferramenta de gestão de equipas que clarifica responsabilidades numa tarefa ou projeto, é uma variação da *Responsibility Assignment Matrix* (RAM). Esta metodologia, amplamente divulgada em guias de boas práticas de gestão de projetos como o *PMBOK Guide* (Project Management Institute [PMI], 2017) permite clarificar papéis e responsabilidades em tarefas específicas, minimizando e reduzindo potenciais conflitos na equipa.
- Circuito de decisão em três etapas: proposta – validação – execução. Formalizar o processo de decisão em proposta – validação – execução, sempre com prazos explícitos, garante que as iniciativas não se perdem no fluxo de trabalho. Esta estrutura permite a responsabilização e o acompanhamento dos processos.
- Calendarização transparente: a existência de um cronograma acessível a toda a equipa e atualizado com regularidade, tendo em conta as fases que a equipa atravessa e os momentos-chave, promove previsibilidade, reduz urgências de última hora e contribui para a estabilidade coletiva.
- Canal único de comunicação: centralizar a comunicação na produção garante consistência e evita mensagens contraditórias ou dispersas. Esta medida protege igualmente a equipa criativa de sobrecarga comunicacional.
- Arquivo documental partilhado: a disponibilização de atas, decisões e documentos num espaço acessível a todos reforça a memória coletiva e reduz a dependência de comunicações informais. Esta prática promove transparência e responsabilização.

- Reuniões semanais breves: encontros de curta duração, acompanhados de atas sucintas, permitem atualização regular sobre decisões, bloqueios e próximos passos. Esta prática fomenta a coesão e previne regressões para fases de conflito.
- Revisão de papéis de Belbin: avaliar se a equipa integra perfis suficientes de coordenação, coesão e rigor (*Coordinator, Implementer, Teamworker e Completer-Finisher*) em equilíbrio com perfis criativos (*Plant e Shaper*) ajuda a evitar desequilíbrios relacionais e funcionais.
- Ensaios técnicos, como treino de equipa: para além da sua dimensão artística, devem ser encarados como oportunidades de coordenação coletiva, reforçando o alinhamento entre as áreas criativa, técnica e produtiva.

Em contextos de precariedade e alta rotatividade dos membros das equipas, clarificar responsabilidades, fixar rotinas simples e reconhecer a mediação da produção são alavancas mínimas para converter o conflito em aprendizagem e avançar para o *performing*.

Na prática, estas estratégias tendem a ser frequentemente ignoradas em contexto artístico. Embora a literatura sublinhe a importância da clarificação de responsabilidades, da calendarização partilhada ou da formalização de circuitos de decisão, a realidade dos processos criativos revela que estas etapas são muitas vezes assumidas como implícitas e, por isso, não formalizadas. A pressão dos prazos, a escassez de tempo disponível para cada projeto e a necessidade de os profissionais acumularem funções em várias produções, fruto da precariedade estrutural do setor, contribuem para que estas ferramentas sejam desvalorizadas ou simplesmente ignoradas. Esta ausência de sistematização pode gerar equívocos e conflitos. Em ambos os estágios, mas mais intensamente no PEM, observei, por exemplo, situações em que o próprio criador acumulava funções de planeamento e execução, assumindo tarefas que deveriam estar delegadas noutras áreas. Esta sobreposição, que pode parecer uma solução imediata, acaba por gerar equívocos e conflitos que, em vez de se traduzirem em momentos de clarificação, resultam em sobrecarga relacional e operacional para a equipa.

Em síntese, a leitura cruzada de Tuckman e Belbin permite compreender que a eficácia das equipas artísticas resulta da articulação entre tempo e função. De um lado, o percurso de maturação relacional que atravessa inevitavelmente momentos de conflito e estabilização, do outro a diversidade de papéis comportamentais que garante o equilíbrio entre criatividade, execução e mediação. A correspondência evidencia como os papéis comportamentais de Belbin podem apoiar cada fase proposta por Tuckman, enquanto a *checklist* traduz essas teorias em estratégias práticas de organização, comunicação e tomada de decisão. No contexto das artes performativas, esta integração mostra-se particularmente útil, uma vez que a precariedade estrutural e a centralização no criador tendem a bloquear equipas no *storming*. Assim, teoria e prática convergem na mesma constatação: a qualidade da colaboração é inseparável da qualidade da obra artística.

Depois de analisados os modelos teóricos que explicam o desenvolvimento e o funcionamento das equipas, torna-se essencial descer ao plano das relações concretas. A eficácia dos grupos artísticos não depende apenas de fases ou papéis, mas da qualidade quotidiana das interações, da comunicação, da cooperação e da forma como o conflito é vivido e transformado. É nesta dimensão prática e humana que as dinâmicas se revelam com maior clareza, mostrando que o equilíbrio entre estrutura e afeto é o que sustenta o trabalho artístico.

### **3.3. Comunicar, cooperar, conflitar**

A comunicação é o eixo das dinâmicas relacionais e a base sobre a qual se constroem redes de confiança e interdependência que sustentam o trabalho artístico. Comunicar, neste contexto, não é apenas transmitir informação, mas sim negociar sentidos, expectativas e afetos. É produzir significado em conjunto, como refere Littlejohn (1985). Um processo que depende da clareza e frequência nas trocas, bem como da qualidade de escuta e empatia. Nas artes performativas, esta dimensão intensifica-se, uma vez que as equipas são frequentemente compostas por profissionais com formação, linguagens e sensibilidades diversas que tornam a coordenação e a tradução entre áreas um exercício contínuo. E também pelos ritmos de ensaio e estreia que comprimem o tempo disponível para alinhar discursos e procedimentos.

A qualidade da comunicação está diretamente ligada à cooperação enquanto prática de corresponsabilidade, entendida não como mera divisão de tarefas, mas como

interdependência entre papéis e contributos. Nas equipas artísticas, essa interdependência é inevitável. Cada elemento, do intérprete ao técnico, participa na construção do resultado artístico. Contudo, a cooperação só se torna possível quando há objetivos partilhados, circuitos de decisão claros e coordenação quotidiana do trabalho, que só é possível quando há reconhecimento mútuo das funções e uma rede de confiança que legitima o papel de cada elemento. Algo que se constrói através de canais de comunicação transparentes e de uma escuta atenta às necessidades e limitações dos outros. Quando esta rede é frágil ou desarticulada, como se observa frequentemente nos contextos de precariedade estrutural (Rodrigues, 2020), instala-se o risco de isolamento e de sobreposição de papéis, o que leva ao desgaste relacional e à fragmentação da equipa.

No caso específico das artes performativas, a investigação de W. B. Rouse e R. K. Rouse (2004) analisa a especificidade do trabalho em equipa em contextos como teatro, a dança ou a orquestra e mostra que a excelência do resultado é inseparável da qualidade da colaboração e dos “modelos mentais partilhados” que alinham objetivos e papéis, sobretudo em organizações com recursos limitados e grande variabilidade de processos de ensaio e apresentação. A ausência dessa visão partilhada compromete a coesão e afeta diretamente o resultado artístico.

Como propõe Richard Sennett (2012), cooperar é uma habilidade social aprendida, mais próxima de um ofício do que de uma predisposição moral. A cooperação não surge espontaneamente da boa vontade individual, mas do treino continuado de escuta atenta, da adaptação à diferença e da negociação contínua de ritmos e perspetivas. No exemplo do ensaio musical, recorrente na reflexão de Sennett, os músicos aprendem a escutar-se mutuamente, trabalham lado a lado para afinar tempos, intensidades e respirações, não eliminam as diferenças, mas aprendem a habitá-las em conjunto. Sennett designa este processo como “cooperação dialógica”, um modo de trabalhar em que o desacordo se transforma em aprendizagem e as diferenças se convertem em harmonia. Esta leitura é particularmente relevante para as equipas artísticas, onde a criação depende da capacidade de manter a relação mesmo sob tensão. Aqui, cooperar torna-se um gesto ético que prepara o terreno para a empatia enquanto base da coesão e sustentabilidade do trabalho coletivo.

Nos contextos artísticos mais frágeis ou precários, esta ausência de comunicação tende a agravar-se. Em Portugal, estudos recentes evidenciam problemáticas como a

precariedade, a centralização do poder no criador, a pressão dos prazos, a sobreposição de funções e a invisibilidade de certas funções (nomeadamente a produção). Estes fenómenos distorcem circuitos de comunicação, dificultam a cooperação e aumentam a probabilidade de conflitos. Rodrigues (2020) demonstra que estes fatores comprimem a mediação relacional e deslocam a produção para um lugar de “apoio” pouco reconhecido.

A experiência prática de estágio confirma que a ausência de um circuito comunicacional claro pode gerar descoordenação, perda de informação e frustração coletiva. Quando decisões artísticas e técnicas são tomadas em canais paralelos, a produção, cuja função é precisamente garantir a coerência entre áreas, vê-se esvaziada e descredibilizada. Estas falhas, mais do que operacionais, revelam a fragilidade relacional das estruturas artísticas e a necessidade de repensar os modos de diálogo entre criadores, técnicos e produtores.

Registos do estágio PEM evidenciam de forma concreta como a comunicação condiciona a cooperação:

- Canais paralelos e descoordenação. Em vários momentos, decisões artísticas e técnicas circularam diretamente entre criador e equipa técnica, à margem da produção. (Talvez uma tentativa de solução involuntária, em resposta à pressão dos prazos ou a um hábito criado pela precariedade onde, em muitos projetos, não existe a função de produção). Como resultado, surgem mensagens contraditórias, perda de visão global e esvaziamento do papel mediador da produção, com efeitos na motivação e perceção pública de (in)competência da função.
- Pré-produção centralizada no criador. Candidaturas a financiamentos, primeiros contactos e linhas de comunicação iniciadas pelo criador, sem a produção. Geraram a necessidade de descodificação de decisões tomadas previamente e um constante atraso da produção em relação à visão global do processo e de tarefas já cumpridas. Tudo isto é consequência da precariedade e da inexistência de condições financeiras para se acautelar um produtor antes do trabalho começar e tem impacto ao longo de todo o processo.
- Deslegitimação pública e quebra de confiança. Observados em episódios em que informações validadas pela produção foram reabertas e revalidadas

noutros canais, perante a equipa ou parceiros, causando duplo trabalho e desacreditação da mediação produzida (por exemplo, negociações de espaços de trabalho e procedimentos técnicos já esclarecidos).

- Sobrecarga e “gestão de danos”. A acumulação de urgências operacionais pela produção, muitas vezes fora das suas funções, desviou tempo das tarefas estratégicas de coordenação e documentação, mantendo a equipa em resposta reativa e impedindo a consolidação de rotinas.

Estes casos de campo ecoam o que a literatura descreve. Sem desenhos claros de comunicação e validação, as equipas permanecem presas a ciclos de urgência, com regressões para fases menos maduras do trabalho coletivo e maior probabilidade de conflito.

Os momentos de rutura comunicacional revelam também as fragilidades da cooperação. Em contextos de pressão, é frequente que o produtor, em vez de gerir e coordenar, se veja obrigado a “apagar fogos” e a substituir-se a outras funções, comprometendo o seu próprio trabalho. Esta acumulação de tarefas e responsabilidades, muitas vezes alheias à sua função original, é sintomática da precariedade das estruturas e da falta de reconhecimento do papel da produção. Para além das implicações práticas, este desequilíbrio tem consequências emocionais, instalam-se a desmotivação, a sensação de impotência e o questionamento das próprias competências. Quando a comunicação é fragilizada, a cooperação transforma-se num esforço de sobrevivência, e o conflito deixa de ser um espaço de negociação para se tornar um sinal de desgaste coletivo.

Mecanismos de comunicação e cooperação como a definição de ferramentas de comunicação interna e um canal único de validação, calendarização partilhada e atualizada, registos sistemáticos de decisões e de trabalhos, com acesso a toda a equipa e a clarificação de papéis e responsabilidades, podem representar instrumentos simples bastante úteis para que se observem ganhos de previsibilidade, redução de mal entendidos e um aumento da produtividade, do bem-estar, do ambiente de trabalho harmonioso e da motivação de cada indivíduo.

A gestão de conflitos emerge, neste contexto, como uma competência relacional essencial. Tuckman (1965) identifica o *storming* como uma fase inevitável de confrontação e ajuste, necessária à consolidação de papéis e objetivos. No entanto, a

forma como essa fase é vivida depende da maturidade comunicacional da equipa. O conflito, nas equipas artísticas, não deve ser visto como disfunção, mas como oportunidade de criação, desde que acompanhado por uma escuta empática e por uma liderança capaz de equilibrar autoridade e abertura.

Bojana Kunst (2015) propõe compreender a produção como um espaço de negociação entre corpos, tempos e vulnerabilidades, onde a criação é inseparável das relações que a sustentam. Essa perspetiva aproxima-se da noção do produtor como cuidador invisível de uma comunidade criativa, alguém que sustenta o tecido coletivo, acolhe tensões, traduz linguagens e mantém a continuidade. Essa dimensão do cuidado não substitui a competência técnica, mas atravessa-a. Comunicar, aqui, é também escutar, proteger limites e assegurar que o espaço de criação permanece habitável, mesmo sob pressão. Longe de ser um atributo pessoal ou vocacional, trata-se de um papel ético e operativo que se torna estrutural para que o trabalho coletivo se realize de forma sustentável.

A reflexão de Rodrigues (2020) sobre o contexto português reforça essa leitura, evidenciando que a precariedade e a centralização do poder no criador são fatores que distorcem a comunicação e a cooperação. Quando a estrutura se apoia em hierarquias tácitas e informalidade excessiva, o conflito tende a ser silenciado ou desvalorizado, e as tensões tornam-se estruturais. As relações tornam-se verticais, a partilha é substituída por ordens e o ambiente de trabalho perde a dimensão colaborativa que o sustenta.

Nas equipas artísticas, a comunicação, a cooperação e o conflito coexistem numa relação dinâmica e delicada. Quando equilibradas, estas dimensões permitem transformar divergências em oportunidades de crescimento e reforçar a coesão coletiva. Quando negligenciadas, abrem espaço para a invisibilidade, a sobrecarga e o desgaste emocional. A experiência prática em contextos de criação revelou precisamente isso, que a ausência de diálogo e a indefinição de papéis não são apenas obstáculos operacionais, mas sintomas de uma falha relacional mais profunda, a incapacidade de reconhecer que a criação é, antes de tudo, um processo de convivência humana.

Em suma, a tríade comunicação, cooperação e conflito define o modo como as equipas artísticas se constroem e se transformam. Cultivar uma comunicação ética e empática é, portanto, um gesto político e artístico, é cuidar do espaço comum onde o trabalho se torna possível.

A forma como estes processos comunicacionais se estruturam está inevitavelmente ligada à distribuição do poder dentro das equipas. As falhas de comunicação e os conflitos raramente são apenas questões interpessoais, derivam, muitas vezes, de assimetrias na tomada de decisão e da ausência de mecanismos de partilha de autoridade. Quando o poder se concentra numa única figura, as relações tornam-se verticais e o diálogo perde a sua função de mediação. Compreender as relações de poder e a hierarquia torna-se, assim, essencial para perceber de que modo as dinâmicas relacionais são moldadas e condicionadas no seio das equipas artísticas.

A questão não passa, portanto, por “mudar as pessoas”, mas por transformar as condições de trabalho que moldam as relações dentro da equipa. A cultura colaborativa não se constrói apenas pela boa vontade individual, mas pela implementação de práticas estruturadas de comunicação, distribuição de poder e reconhecimento de responsabilidades. Isto implica rever modelos organizacionais, criar transparência na tomada de decisão, promover espaços formais de escuta e clarificar fronteiras de função. Quando estas práticas são incorporadas no quotidiano, a cooperação deixa de depender de afinidades pessoais e passa a assentar em princípios éticos partilhados. Assim, a transformação das dinâmicas relacionais exige mudanças nos modelos de trabalho, sustentadas por práticas concretas e continuamente ajustadas ao contexto artístico de cada equipa.

#### **4. Empatia e ética na produção artística**

Produzir arte é, antes de tudo, gerir relações sob pressão. É transformar instabilidade, prazos e recursos escassos em possibilidades de encontro. Entre planear orçamentos, gerir egos e alinhar visões, o produtor move-se num território de tensões humanas, onde a escuta e o cuidado se tornam tão importantes quanto a planificação técnica. Pensar a produção como prática ética é reconhecer que cada decisão, por mais administrativa que pareça, tem implicações emocionais e relacionais. O modo como se comunica, delega ou se corrige define a qualidade do ambiente coletivo e, por consequência, do resultado artístico. Neste capítulo, a ética e a empatia são entendidas como tecnologias de relação, práticas concretas de escuta, mediação e deliberação que estruturam o trabalho em equipa e o tornam sustentável.

#### **4.1. A produção como prática ética**

A produção artística não se resume à gestão de recursos, é a arquitetura invisível que organiza confiança, dá ritmo às interações e regula tensões. No contexto das artes performativas, a excelência raramente depende apenas do talento individual, mas da forma como a equipa comunica, negocia e confia. W. B. Rouse e R. K. Rouse (2004) observam que as equipas de artes performativas “beneficiam de apoios – treino e acompanhamento – que reforçam o conteúdo de conhecimento dos modelos mentais partilhados”, e que estas artes “funcionam melhor quando o produto colaborativo é criado, e não apenas uma soma e solos” (pp. 606-607). Esses modelos mentais partilhados, entendimentos comuns sobre o que se faz, porquê e como, são o alicerce invisível da cooperação. Quando essa base de entendimento falha, o grupo perde consciência e instala-se ruído relacional.

A prática da produção exige, assim, um sentido ético aplicado, o cuidado com o tempo dos outros, a coerência na comunicação e a construção de previsibilidade num meio que vive do imprevisível. No fundo, produzir é criar condições para que a arte aconteça sem sacrificar as pessoas que a tornam possível. O produtor é quem transforma as pressões externas (prazos, orçamentos, imprevistos) em condições de trabalho suportáveis, traduzindo necessidades entre criadores, intérpretes e técnicos.

Nos contextos observados, a eficácia das equipas estava diretamente ligada à existência (ou ausência) dessa partilha de entendimento. No estágio TPD, a horizontalidade da estrutura e a comunicação direta entre direção, intérpretes e produção criavam um ambiente de confiança, onde todos conheciam as prioridades do grupo e as decisões eram discutidas de forma transparente. Essa clareza alimentava o sentido de pertença e a responsabilidade coletiva, favorecendo um clima de coesão e previsibilidade.

Já no estágio PEM, a indefinição das funções e dos circuitos de validação originava sobreposição de tarefas e ruído informacional. A ausência de uma instância clara de decisão tornava a comunicação vulnerável, levando a produção a atuar em modo reativo, a apagar urgências em vez de estruturar o processo. Essa dispersão confirma o que W. B. Rouse e R. K. Rouse (2004) identificam como condição para o sucesso das equipas, a necessidade de um entendimento comum do trabalho coletivo e de mecanismos de coordenação que assegurem previsibilidade.

A produção é, assim, o espaço onde se exercita o equilíbrio entre autoridade e escuta, urgência e cuidado. É uma prática ética porque implica uma deliberação constante sobre o que é justo, adequado e sustentável para o grupo. Mais do que organizar recursos, produzir é manter viva a confiança, o bem mais frágil e determinante de qualquer criação coletiva.

## 4.2. Empatia como ferramenta de mediação

A empatia é uma das ferramentas mais complexas e silenciosas do trabalho em produção artística. É ela que permite traduzir linguagens, gerir sensibilidades e sustentar a confiança nos momentos em que as pressões do processo ameaçam o equilíbrio coletivo. Carl Rogers (1959) define a empatia como a capacidade de compreender o mundo interior do outro “como se fosse o seu próprio, sem jamais perder a qualidade do ‘como se’” (p. 210). Essa qualidade do “como se” é o que distingue a empatia da identificação, o produtor compreende o lugar do outro sem se dissolver nele, mantendo a distância crítica necessária para mediar, decidir e cuidar.

Décadas mais tarde, Rogers (1980) retoma e amplia esta definição, descrevendo a empatia como uma forma de presença atenta, “entrar no mundo perceptivo do outro e tornar-se completamente à vontade nele (...) significa mover-se nesse espaço com delicadeza, sem juízo, percebendo significados de que a própria pessoa mal se apercebe e deixando-se guiar pelas respostas que se recebem” (p. 142). Esta formulação enfatiza o carácter ativo e processual da empatia, um movimento contínuo de deslocação e devolução, onde escutar é também interpretar e organizar sentidos.

No contexto da produção, esta escuta empática traduz-se em ações concretas, reformular mensagens, devolver *feedback* sem juízo, clarificar decisões e tornar visíveis os porquês. Quando a escuta falha, o ruído cresce. Um pedido mal traduzido, uma dúvida não esclarecida, uma expectativa não nomeada, são pequenos desajustes que fragilizam o vínculo e tornam o trabalho coletivo vulnerável à desconfiança.

Edith Stein (1970) aprofunda a dimensão fenomenológica deste processo ao definir a empatia como um ato *sui generis*, distinto da perceção ou da representação. “A empatia não é perceção, nem um ato neutro, mas um ato *sui generis* através do qual a experiência do outro se torna presente para mim” (p.10). Para Stein, empatizar é

reconhecer o outro como sujeito de experiência distinto de si, cuja vivência se torna presente sem deixar de ser alheia. Assim, entrar no sentir do outro sem abdicar do próprio lugar é preservar a mediação que torna possível o encontro.

Aplicada à produção artística, esta perspetiva revela a empatia como uma tecnologia relacional, uma competência que organiza as condições de comunicação, previne conflitos e sustenta a previsibilidade emocional das equipas. O produtor empático é aquele que lê o subtexto das tensões, escuta o que não é dito e traduz entre universos distintos – o artístico, o técnico e o humano. Essa prática de tradução e de presença constitui, em si, uma forma de ética, a ética da atenção.

### **4.3. Ética na decisão: entre o equilíbrio e a deliberação**

Para Aristóteles, a ética é uma forma de *práxis*, uma sabedoria que se realiza na ação (Aristóteles, *Ética a Nicômaco*, II.6, 1106b-1107a). A virtude não é teórica, é um equilíbrio, *mesótes*, o meio termo entre excesso e falta, determinado caso a caso segundo as circunstâncias e as pessoas envolvidas (II.6, 1106b-1107a). A excelência, portanto, está em discernir o meio termo, o ponto em que a decisão é justa para todos. Essa capacidade de discernimento é a que orienta quando agir, quando escutar e quando esperar (Aristóteles, *Ética a Nicômaco*, VI. 5, 1140b-1141a).

Na produção artística, a capacidade de discernimento manifesta-se nas microdecisões quotidianas, quando acelerar um processo ou quando o abrandar, quando insistir numa ideia ou quando proteger o descanso da equipa. É a virtude do equilíbrio entre autoridade e escuta, entre eficiência e humanidade.

Atualizando este horizonte, Adela Cortina (2000) distingue moral (regras) de ética (deliberação crítica) e, inspirada na ética do discurso, sustenta que decisões são válidas quando todos as podem aceitar num diálogo livre e informado. Em equipas artísticas, isto requer procedimentos mínimos: informação simétrica, critérios explícitos, oportunidades de objeção e revisões quando surgem novos dados. Sem esta arquitetura deliberativa, a “colaboração” regressa a hierarquias tácitas, um diagnóstico que a minha prática e bibliografia sobre modelos de trabalho nas artes em Portugal reforçam (Rodrigues, 2020).

#### 4.4. Laços frágeis, cuidado e pensamento partilhado

As equipas artísticas contemporâneas são frequentemente efêmeras. Reúnem-se por projeto e dissolvem-se logo após a estreia. Cada processo reúne pessoas durante um tempo limitado, sem garantia de continuidade. O tempo de convivência é curto e raramente há continuidade. Esta instabilidade compromete a construção de confiança e memória coletiva. Bauman (2004) descreve esta realidade como parte da modernidade líquida, marcada por uma “misteriosa fragilidade dos laços humanos”, onde o desejo de proximidade convive com o receio do compromisso que toda a proximidade exige (Bauman, 2004, p.3).

Os vínculos são, assim, “frouxamente atados”, para poderem ser desfeitos com facilidade quando as circunstâncias mudam (Bauman, 2004, p.4). No contexto artístico, esta ambivalência traduz-se em relações intensas, mas vulneráveis ao desgaste, à pressão do tempo e à instabilidade laboral. A criação coletiva exige intimidade e partilha, mas a precariedade e os ritmos de produção corroem o tempo necessário para que a confiança se enraíze. A empatia surge, então, como um contrapeso ético, reconhecer o outro como sujeito, e não apenas como função, torna-se o gesto mínimo de resistência.

Para que a colaboração se sustente, é preciso um suporte relacional. Vera John-Steiner (2000) demonstra que “ideias geradoras emergem do pensamento conjunto, de conversas significativas e de esforços sustentados partilhados” (p.19). A criação não surge de sujeitos isolados, mas de encontros. Esta dimensão não é apenas cognitiva, envolve também aquilo que a autora designa por *left knowledge*, um conhecimento vivido que emerge da experiência partilhada e do reconhecimento mútuo no trabalho conjunto (John-Steiner, 2000, pp. 39). A criação ocorre, assim, do encontro entre pessoas, em comunidades de pensamento que sustentam os processos.

Nesta perspetiva, a produção atua como mediadora do clima relacional, organiza tempos de escuta, clarifica decisões, distribui informação, estabiliza tensões e cria condições para que o risco artístico possa ser assumido sem destruir o vínculo. O cuidado não é acessório ao processo criativo, é estrutural. Onde falta cuidado, instala-se um funcionamento reativo, urgência, ruído comunicacional, desgaste afetivo e perda de sentido coletivo. Onde o cuidado é sustentado, torna-se possível trabalhar em interdependência, mesmo num contexto onde tudo tende à dispersão.

#### 4.5. O produtor como mediador de vínculos

Se a empatia e o cuidado são alicerces da prática ética, o produtor é quem lhes dá forma concreta no quotidiano do trabalho artístico. O produtor é o lugar onde a ética se torna prática. Depois de se refletir sobre a empatia, o cuidado e a deliberação, é nele que estes princípios se traduzem em escolhas concretas, decisões, gestão de tensões, criação de condições para que a equipa trabalhe em segurança emocional e material. A sua ação não é apenas operacional, mas profundamente relacional, uma mediação contínua.

No estágio TPD, essa mediação assumiu uma forma horizontal e partilhada. A proximidade entre direção, intérpretes e produção, aliada à comunicação transparente e ao reconhecimento mútuo das funções, criou uma dinâmica de confiança e previsibilidade. Essa clareza relacional tornou possível converter conflitos em negociação e assegurar estabilidade mesmo em contextos de escassez.

No estágio PEM, uma coprodução entre diferentes entidades, essa coesão é mais difícil de alcançar. O número elevado de interlocutores e a divisão de responsabilidades entre diferentes estruturas tornam a comunicação mais densa e menos pessoal. Quando o diálogo é substituído por trocas apressadas de informação, a produção perde espaço para o acompanhamento atento e passa a reagir a imprevistos em vez de os prevenir. Nesses contextos, a falta de tempo e de clareza organizacional enfraquece o papel mediador do produtor e transforma o cuidado num esforço de sobrevivência. O desequilíbrio que daí resulta não nasce de falhas individuais, mas de modelos de trabalho que privilegiem a execução em detrimento da relação e que raramente reconhecem o valor do tempo dedicado à escuta.

É importante sublinhar que estas diferenças entre os dois estágios não decorrem de mérito ou falha individual, mas de estruturas, tempos e condições de trabalho profundamente distintos. É importante sublinhar que os dois estágios se tratam de realidades não comparáveis em escala, contexto institucional, maturidade de equipa e recursos, a diferença não é moral, é estrutural.

Este diagnóstico encontra eco na análise de Vânia Rodrigues, que defende a necessidade de “tornar visíveis os mecanismos de suporte à criação artística” e de inscrever os processos produtivos no território da ética e da solidariedade (Rodrigues, 2020, *Um produtor e um político entram num bar*, p.51). Contudo, refere também que “o produtor está cada vez mais sobrecarregado com questões burocráticas e administrativas”

(Rodrigues, 2020, *As Produtoras*, p. 54), numa carga que deveria ser meio e não fim e que tem afastado o produtor da dimensão humana do seu ofício. Esta tensão entre o cuidado e o controlo técnico expõe uma das maiores contradições do setor, exige-se da produção um papel de mediação, mas nega-se-lhe o tempo e o espaço para exercê-lo.

Bourriaud recorda que “o artista é um produtor de relações” (Bourriaud, 2009, p.23). Se assim é, o produtor é quem as possibilita, o que organiza o tempo, o espaço e as condições do encontro. Bojana Kunst (2015) alerta que a colaboração pode ser capturada pela lógica produtivista, convertendo-se em ideal retórico mais do que prática vivida (p. 8). Reposicionar a produção no campo da ética é, portanto, um gesto político, uma forma de devolver centralidade à dimensão humana num sistema que tende a instrumentalizá-la.

Pensar a produção como prática ética é, assim, reconhecer que a sua matéria-prima é relacional. A empatia, a escuta, a transparência e a atenção às condições afetivas do coletivo não são complementos, são o que permite que a criação aconteça sem romper o tecido humano que a sustenta.

## **5. Análise dos dois contextos de estágio**

Os dois estágios realizados, apesar das diferenças de escala, ritmo, estrutura e recursos, tornaram visível como a qualidade das relações influencia diretamente a construção do trabalho artístico. O que se revelou não foi apenas a forma como se organiza uma equipa, mas a maneira como essa organização molda a confiança, a escuta e a possibilidade de colaboração real.

No estágio TPD, o trabalho diário e contínuo criou um ambiente em que a tomada de decisão era partilhada e acessível. As conversas que influenciavam o espetáculo surgiam muitas vezes no próprio espaço de ensaio, na pausa para café ou na deslocação entre tarefas. Havia uma memória comum que suportava essa fluidez, as pessoas conheciam-se, sabiam como cada uma reagia à pressão, reconheciam fragilidades e potencialidades. Quando era necessário fazer alguma alteração ou ajuste técnico, bastavam poucas palavras. A confiança não eliminava o conflito, mas tornava-o parte integrante do processo.

No estágio PEM, a produção entrou em fase em que o processo já havia sido iniciado, com decisões previamente tomadas pelo criador. Essa condição inicial marcou todo o desenvolvimento do trabalho. A equipa partilhava o mesmo objetivo final, mas não o mesmo percurso até lá. Algumas decisões circulavam rapidamente entre certas pessoas e demoravam a chegar a outras, criando diferenças na perceção do que estava em jogo. A sensação de pertença era, assim, desigual. Tornou-se claro que o momento de entrada e o acesso à informação condicionam a forma como se sente sobre o direito de participar.

A comunicação, nestes contextos, não se limitou ao envio de mensagens nem à clareza das instruções. Foi, acima de tudo, a possibilidade de construir sentido em conjunto. No TPD, essa construção era contínua e orgânica. No PEM, exigiu esforço acrescido porque cada pessoa trabalhava com fragmentos diferentes da mesma narrativa. Quando a pressão aumentava, esse desencontro tornava-se mais visível, e a equipa permanecia num lugar mais próximo de um início constante, onde o conflito ainda não se transformava em coesão.

A distribuição de papéis acompanhou esta dinâmica. No TPD, o reconhecimento das competências individuais surgia quase espontaneamente. Havia espaço para iniciativa e para que cada um afirmasse a sua responsabilidade no conjunto. No PEM, a centralização da decisão reduziu esse espaço e algumas funções ficaram dependentes da proximidade ao criador, mais do que das capacidades específicas de quem as ocupava. A colaboração não falhou por falta de disponibilidade das pessoas, mas por falta de condições estruturais que permitissem a integração de cada contributo como parte da construção.

A precariedade esteve presente em ambos os contextos, ainda que de formas distintas, e tornou-se visível, sobretudo, na dimensão humana do trabalho. No TPD, apesar da estabilidade enquanto estrutura apoiada, os recursos disponíveis não permitiam uma equipa alargada. A acumulação de funções era frequente, e o ritmo de trabalho exigia atenção constante ao equilíbrio entre a criação, a produção e a gestão quotidiana do espaço. Ainda assim, a continuidade das relações e a familiaridade entre os membros criavam mecanismos de apoio mútuo que amorteciam o desgaste. No PEM, por outro lado, a precariedade apareceu de forma mais estrutural, o tempo disponível para preparar o processo foi reduzido, a equipa não teve oportunidade de se consolidar e várias funções ficaram concentradas num número limitado de pessoas. Esta sobrecarga, associada à urgência, tornou mais difícil criar um espaço de diálogo e de acompanhamento das

necessidades individuais. Foi neste contraste que se tornou evidente que o cuidado não surge apenas da vontade de cuidar, mas da existência de condições materiais e temporais que o tornem possível. Sem essa sustentação, o processo tende a avançar por esforço individual, e não por corresponsabilidade.

No TPD, o cuidado circulava de forma mais constante, mesmo em momentos de cansaço. No PEM, o cuidado aparecia sobretudo através de iniciativas individuais, e por isso era mais vulnerável à urgência. Foi aqui que se tornou evidente que o cuidado não é um gesto adicional ou uma atitude pessoal, mas uma responsabilidade que precisa de ser pensada na própria organização do trabalho.

A análise comparativa mostra, assim, que colaborar não é simplesmente trabalhar em conjunto. É criar condições para que a comunicação seja acessível, para que os papéis estejam claros e reconhecidos, e para que o cuidado seja assumido como parte da prática, e não como exceção. Quando estas condições se verificam, a equipa desenvolve confiança e consegue transformar tensões em elaboração criativa. Quando falham, o trabalho torna-se defensivo, mais próximo da sobrevivência do que da criação.

Os dois contextos revelaram que a colaboração não é um dado adquirido, mas algo que se constrói a partir das condições concretas de trabalho, o tempo disponível para entrar no processo, a partilha de informação, a possibilidade de reconhecer e valorizar os contributos de cada pessoa. Quando estas condições se aproximam, o processo torna-se espaço de encontro, negociação e construção conjunta. Quando são frágeis, o trabalho organiza-se sobretudo pela urgência e pela resposta ao imediato.

Tornou-se evidente que o processo artístico é também um processo relacional. Nele equilibram-se tensões, expectativas, vulnerabilidades e modos de estar em comum. Produzir não é apenas gerir meios ou coordenar tarefas, é cuidar do modo como trabalhamos uns com os outros. É nesse cuidado que o processo ganha densidade e sentido.

A comparação entre os dois contextos demonstra que a colaboração, entendida enquanto prática e não apenas como discurso, depende de três condições fundamentais, comunicação estruturada e partilhada, distribuição clara de responsabilidades e reconhecimento mútuo das funções. Quando estas condições se verificam, as equipas aproximam-se da maturidade coletiva, quando falham, a promessa da colaboração torna-se frágil, aproximando-se mais da utopia do que da prática.

Em síntese, a análise dos dois contextos confirma que a qualidade da criação artística é inseparável da qualidade das relações que a sustentam. A colaboração, as dinâmicas e a ética não são dimensões paralelas, mas partes interdependentes de uma mesma arquitetura de sentido: a do trabalho coletivo nas artes performativas. Reconhecer esta interligação é o primeiro passo para uma prática mais consciente, solidária e sustentável, onde produzir arte é, também, “produzir” e criar relações.

## Considerações Finais

A análise dos dois contextos de estágio confirmou que a produção artística é, acima de tudo, um trabalho relacional. A fluidez de um processo criativo depende da forma como uma equipa comunica, distribui responsabilidades e reconhece os contributos individuais. Quando estas dimensões se articulam, o conflito transforma-se em criação. Quando falham, o trabalho torna-se defensivo, fragmentado e movido pela urgência.

A experiência prática permitiu-me observar de perto que estes bloqueios não são pontuais nem excecionais. São sintomas de modelos de organização que permanecem frágeis, intermitentes e pouco preparados para lidar com a complexidade humana do trabalho artístico. Entre a utopia colaborativa e a realidade das práticas, tornou-se evidente que a coesão depende de condições concretas: tempo, clareza organizacional, empatia e reconhecimento. Sem estas bases, a colaboração permanece no plano discursivo e raramente se torna prática.

A reflexão teórica ajudou-me a compreender que a criação depende sempre de um tecido relacional. A prática reforçou que esse tecido só se sustenta quando existem mecanismos de comunicação estáveis, quando as funções são reconhecidas e quando o trabalho é organizado de forma a permitir participação e compreensão partilhada. Sem estas bases, a colaboração torna-se apenas um ideal repetido, e não uma prática vivida.

A leitura de Vânia Rodrigues, aliada às minhas experiências de estágio, evidenciou que grande parte das tensões que atravessam as equipas não decorre da falta de empenho ou vontade individual, mas das condições estruturais em que o trabalho acontece. A informalidade generalizada, a ausência de tempo para integrar equipas, a falta de continuidade e a acumulação de funções tornam difícil a construção de processos verdadeiramente cooperativos. A isto soma-se a centralização recorrente das decisões no criador e a inexistência de mecanismos de comunicação claros, que abrem caminho a canais paralelos, sobreposição de papéis e descredibilização do trabalho de produção. Produzir arte implica mediar rimos, gerir expectativas e acompanhar equipas, mas não deveria significar sobreviver permanentemente à escassez.

Este trabalho não procura apresentar soluções fechadas, mas tornar visíveis questões que raramente são discutidas: como organizamos o trabalho? Como se distribui o poder dentro das equipas? Que condições são necessárias para que a colaboração

aconteça sem depender apenas da boa vontade individual? Que espaço existe para a escuta e para a construção de entendimento comum? Ao levantar estas perguntas, procuro contribuir para um debate urgente sobre as formas de trabalhar nas artes performativas em Portugal.

Esta investigação mostrou que produzir arte significa criar condições para que as relações que sustentam um processo criativo possam existir de forma segura, clara e habitável. As funções de mediação, de acompanhamento e de articulação entre áreas são estruturantes, sobretudo em contextos onde o tempo, a continuidade e a clareza são escassos. Sem estes elementos, os processos criativos ficam vulneráveis à urgência, à fragmentação e à desinformação. É neste trabalho invisível de criar condições, de organizar, clarificar e estabilizar que reconheço o contributo específico da produção, um trabalho onde se constroem pontes, onde se cria sentido comum e onde se cuida das estruturas que permitem que o trabalho aconteça.

Se este trabalho abre mais perguntas do que respostas, cumpre o seu propósito ao contribuir para uma reflexão honesta sobre as condições reais de trabalho no setor artístico e sobre o caminho que ainda temos para construir processos mais claros, mais conscientes e mais sustentáveis para todos os que criam.

## Referências Bibliográficas

- Adorno, T. W. (2002). *Sobre a indústria da cultura* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições 70.
- Aristóteles. (2022). *Ética a Nicomacos*. Editora Universidade de Brasília.
- Bakhtin, M. (1997). *Estética Da Criação Verbal*. Martins Fontes.
- Bártolo, D. L. R. (2017). A arte e a ética. Em *Ponto & Vírgula. Antologia de poesias, contos e crónicas* (n.º 11, p. 71). Ribeirão Preto, SP, Brasil: Funpec-Editora.
- Bauman, Z. (com Medeiros, C. A.). (2004). *Amor líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos*. Jorge Zahar Editor.
- Becker, H. (2010). *Mundos da Arte*. Livros Horizonte, LDA.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2nd ed). Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. M. (2012). *Management Teams* (2nd ed). Taylor & Francis.
- Berger, J. (2018). *Modos de Ver* (J. L. Rosa, Trad.; 1a). Antígona.
- Blokdyk, G. (2019). *RACI Matrix A Complete Guide—2020 Edition*. Emereo Publishing.
- Bourriaud, N. (2009). *Estética Relacional*. Martins.
- Brilhante, M. J., & Martins, L. (Eds.). (2018). *Criar e produzir*. Lisboa: Companhia Mascarenhas-Martins & Centro de Estudos de Teatro.
- Brilhante, M. J., & Martins, L. (Eds.). (2022). *\_Criar e produzir III\_*. Lisboa: Companhia Mascarenhas-Martins & Centro de Estudos de Teatro.
- Cortina Orts, A. (2000). *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica* (8a ed). Ed. Tecnos.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Almedina.
- Dewey, J. (1934). *Art as Experience* (J. C. Monte, Trad.). Ediciones Paidós Ibérica
- Fischer-Lichte, E. (2019). *Estética do Performativo*. Orfeu Negro.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (2002). Belbin's team role theory: For non-managers also? *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 14–20. <https://doi.org/10.1108/02683940210415906>
- García, N. C., & Hernandez, F. H. (2019). *La investigación artística: Un espacio de conocimiento disruptivo en las artes y en la universidad*. Octaedro.
- John-Steiner, V. (2000). *Creative Collaboration*. Oxford University Press USA - OSO.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Kunst, B. (2015). *Artist at work, proximity of art and capitalism*. Zero Books.
- Lameira, S. (Ed.). (2006). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal*. Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *Theories of human communication* (Eleventh edition). Waveland Press, Inc.
- Melo, J., Neves-Neves, R., Brito, J., Gomes, G., Vasconcelos, M., Jesus, M., & Paixão, P. (2021). *Criar e Produzir II* (L. Martins & M. J. Brilhante, Eds.). Companhia Mascarenhas Martins e Centro de Estudos de Teatro. <https://doi.org/10.51427/10451/48002>
- Pais, A. (2021). Dossiê Dramaturgias dos Afectos: Sentimentos Públicos e Performance. *Laboratório de Dramaturgia | LADI - UnB*, 17(6).
- Pires, P. (2016). *Manual de Produção das Artes do Espetáculo: Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Teatro, especialização em Direção de Cena e Produção*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo
- Pires, P. (2017). *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* (1ª). Chiado Editora.
- Plataforma UMA. (s.d.). *Página inicial*. <https://plataformauma.com>
- Plataforma UMA. (s.d.). *About*. <https://plataformauma.com/about>
- Project Management Institute (Ed.). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Sixth edition). Project Management Institute.
- Rancière, J. (2010). *O espectador emancipado*. Lisboa: Orfeu Negro.
- Rodrigues, V. (2020). *As produtoras: Produção e gestão cultural em Portugal: trajectos profissionais (1990-2019)*. Caleidoscópico.
- Rodrigues, V. (2021). *Modus Operandi, para Uma Redefinição das Práticas de Produção e Gestão nas Artes Performativas*. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person—A Therapist's View of Psychotherapy*.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science*. Study 1, Volume 3: Formulations of the person and the social context (pp. 184-256). McGraw-Hill.

- Rouse, W. B., & Rouse, R. K. (2004). Teamwork in the Performing Arts. *Proceedings of the IEEE*, 92(4), 606–615. <https://doi.org/10.1109/JPROC.2004.825880>
- Sennett, R., & Galmarini, M. A. (2012). *Juntos: Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama.
- Singer, P. (com Beckert, C., & Murcho, D.). (2000). *Ética prática* (Á. A. Fernandes, Trad.). Gravita.
- Stein, E. (1970). *On the Problem of Empathy*. Springer Netherlands.
- Teatro da Palmilha Dentada. (s.d.). *Página inicial*. <https://www.palmilhadentada.org>
- Teatro da Palmilha Dentada. (s.d.). *A companhia*. <https://www.palmilhadentada.org/a-companhia>
- Teatro Municipal do Porto. (s.d.). Joana Magalhães // Plataforma UMA — Amores Perros (Parte 1): Matilha. <https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/programa/joana-magalhaes-2f-plataforma-uma-amores-perros-28parte-1-29-3a-matilha/>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Um artista, um produtor e um político entram num bar: Modos e modelos de trabalho nas artes performativas. (2020). *Revista Estudos do Século XX*, 20, Artigo 20. [https://doi.org/10.14195/1647-8622\\_20\\_2](https://doi.org/10.14195/1647-8622_20_2)
- Vieira, A. B. (com Delicado, M. H.). (2021). *Ética e arte participativa* (C. Vaz Pinto, Ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

## Anexos

### Anexo 1 – Autorização SPA – Amores Perros



Av. Duque de Loulé, 31 T +351 21 359 44 00  
1069-153 Lisboa F +351 21 353 02 57  
PORTUGAL geral@spautores.pt  
www.spautores.pt

A Sociedade Portuguesa de Autores faz saber, para os efeitos legais, que autoriza a entidade indicada no **quadro 1** a utilizar a(s) obra(s) de autores por si representados nos espectáculos, datas e locais mencionados no **quadro 2**.

#### 1 ENTIDADE

PLATAFORMA UMA CRL

#### 2 ESPECTÁCULO(S)

- Espectáculo de Teatro "AMORES PERROS – PARTE 1: UNDERDOG E MATILHA", de JOANA MAGALHÃES e MAFALDA LENCASTRE

dias **03 e 04 de Outubro de 2025** – Teatro Municipal do Porto - Rivoli

#### 3 OBSERVAÇÕES

Autorização referente à utilização dos originais das obras musicais protegidas, conforme nosso e-mail de 30.Set.2025

#### SITUAÇÃO DOS DIREITOS DE AUTOR

REGULARIZADOS	X
EM REGULARIZAÇÃO	
A REGULARIZAR	

#### CÓDIGO DO DIREITO DE AUTOR Decreto-Lei n. 63/85, Art.º 108

A utilização da obra por representação depende de autorização do autor, quer a representação se realize em lugar público, quer em lugar privado, com ou sem entradas pagas, com ou sem fins lucrativos.

DEPIM – Departamento de Palavra, Imagem e Movimento  
Artes Cénicas

Autorizado em 01/10/2025,

Nuno Ventura

#### Condições:

1 - As receitas de bilheteira ou o número de representações efectuadas (quando se trate de funções sem entradas pagas) deverão ser comunicadas à SPA até oito dias após a realização dos eventos

2 - Em caso de incumprimento do número 1, a SPA reserva-se ao direito de efectuar a cobrança tendo em conta a lotação esgotada do recinto e a aplicar os agravamentos previstos nas nossas tabelas mínimas.

3 - Na ausência ou insuficiência de dados que permitam a identificação das obras e/ou autores, cabe ao Produtor a responsabilidade por qualquer eventual reclamação.

4 - Esta Autorização refere-se, apenas, aos Direitos de Execução Pública das obras protegidas pela S.P.A.. Quaisquer outros direitos deverão ser autorizados pelos seus titulares.

§ (ÚNICO) Não poderão ser imputadas à SPA quaisquer responsabilidades pela utilização de obras não pertencentes ao seu repertório ou cujas autorizações não tenham sido por si concedidas.

## Anexo 2 – Classificação Etária IGAC – *Amores Perros*

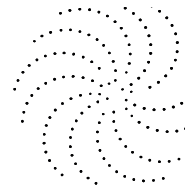


REPÚBLICA  
PORTUGUESA

CULTURA, JUVENTUDE  
E DESPORTO



IGAC  
INSPEÇÃO-GERAL  
DAS ATIVIDADES  
CULTURAIS



### Comunicação de classificação etária atribuída Teatro

**N.º Ref:** SAI\_IGAC/2025/4411

**Título:** Amores Perros

**Data:** 23/09/2025

Exma. Senhora Mafalda de Lencastre Monteiro e Silva

Na sequência do pedido apresentado junto desta Inspeção – Geral, informa-se que ao espetáculo supra indicado, foi atribuída a classificação etária para maiores de 14 anos

Com os melhores cumprimentos,

## Anexo 3 – Cronograma Geral – março a outubro de 2025 (Matilha)



MATILHA 2025

MATILHA  
Joana Magalhães

### CRONOGRAMA

Escrita de Texto																															
	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.
MAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Criação e concepção de sonoplastia, dispositivo cénico e figurinos																														
	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.
ABR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	Reunião de Criação de Sonoplastia, via Zoom																													

ENSAIOS																															
Acertos de criação																															
Ensaio AMB, 14H - 19H																															
	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.
MAI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	Ensaio com sonoplastia		Ensaio Campus PCS, 14H - 19H Estúdio 2				Ensaio Campus PCS, 14H - 19H Estúdio 2											Ensaio com sonoplastia		Ensaio AMB, 14H - 19H											

JUN	Retificações e construção de cenografia e figurinos																										
JUL																											
AGO																											

Ensaio com cenografia, figurinos e sonoplastia																															
Ensaio autónomo																															
	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.
SET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Montagem Rivoli																															
Estreia Rivoli																															
	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.	Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	
OUT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Nota: Plano sujeito a alterações.

Moradas e Siglas - Locais de ensaio
Campus PCS - Campus Paulo Cunha e Silva Travessa dos Campos 144, 4000-153 Porto
AMB - Associação de Moradores da Bouça Rua dos Burgães 345, Porto

## Anexo 4 – Cronograma de Ensaios – setembro de 2025 (Matilha)

MATILHA 2025

MATILHA  
Joana Magalhães

### Cronograma de Ensaios MATILHA Setembro 2025

	SEG. 1	TER. 2	QUA. 3	QUI. 4	SEX. 5	SÁB. 6	DOM. 7
Manhã					10H - 16H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	9H30 - 12H30 CRU	
Tarde	15H - 20H INSTÁVEL	15H - 20H INSTÁVEL	15H - 20H INSTÁVEL	15H - 20H INSTÁVEL	15H - 20H INSTÁVEL	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 18H CAMPUS PCS ESTÚDIO 4
Noite		20H - 24H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2		20H - 24H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2			18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2

	SEG. 8	TER. 9	QUA. 10	QUI. 11	SEX. 12	SÁB. 13	DOM. 14
Manhã							
Tarde	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 20H INSTÁVEL	14H - 18H CAMPUS PCS ESTÚDIO 4	14H - 18H CAMPUS PCS ESTÚDIO 4
Noite					18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2

	SEG. 15	TER. 16	QUA. 17	QUI. 18	SEX. 19	SÁB. 20	DOM. 21
Manhã							
Tarde							
Noite	19H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	19H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	19H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	19H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2		19H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2	18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2

	SEG. 22	TER. 23	QUA. 24	QUI. 25	SEX. 26	SÁB. 27	DOM. 28
Manhã							
Tarde							15H - 20H CAMPUS PCS ESTÚDIO 4
Noite							20H - 24H CAMPUS PCS ESTÚDIO 2

	SEG. 29	TER. 30	QUA.	QUI.	SEX.	SÁB.	DOM.
Manhã							
Tarde							
Noite	18H - 23H CAMPUS PCS ESTÚDIO 4						

#### Moradas

Campus Paulo Cunha e Silva

Instável Centro Coreográfico

CRU

Travessa dos Campos 144, 4000-153 Porto

1º Piso do Teatro Campo Alegre, Rua das Estrelas 4150-762 Porto

Rua do Rosário, 211 4050-524 Porto

25/08/2025

A Produção,

## Anexo 5 – Cronograma Geral – versão simplificada (*Matilha*)



MATILHA 2025

MATILHA  
Joana Magalhães

### Cronograma

Mês	Dias	Trabalhos
até Março	-	Escrita de texto
Abril	-	Concepção e criação de sonoplastia, dispositivo cénico e figurinos
	14	Reunião de criação de sonoplastica
Maio	6 a 30	Ensaios em horários laborais
		Acertos de criação
Maio - Setembro	-	Retificações e construção de cenografia e figurinos
Setembro	1 a 12	Ensaios marcados com cenografia, figurinos e sonoplastia
	13 a 30	Ensaios autónomos
Outubro	1 a 3	Montagem Teatro Municipal do Porto - Rivoli
	4	Estreia Teatro Municipal do Porto - Rivoli

\*Tabela sujeita a alterações

18/03/2025

A Produção,  
Alice Prata  
Beatriz Costa

## Anexo 6 – Cronograma de Ensaios – maio de 2025 (*Matilha*)



MATILHA 2025

MATILHA  
Joana Magalhães

### MATILHA Cronograma de ensaios 2025

Mês	Local	Dia	Dia da semana	Horário	Obs.
Maio	Campus Paulo Cunha e Silva - Estúdio 2	1	QUI	-	
		2	SEX	-	
		3	SÁB	-	
		4	DOM	-	
		5	SEG	14h - 19h	
		6	TER	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
		7	QUA	14h - 19h	
	Associação de Moradores da Bouça	8	QUI	14h - 19h	
	Campus Paulo Cunha e Silva - Estúdio 2	9	SEX	14h - 19h	
		10	SÁB	11h - 19h	
		11	DOM	-	
		12	SEG	14h - 19h	
		13	TER	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
		14	QUA	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
		15	QUI	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
		16	SEX	11h - 19h	
		17	SÁB	11h - 19h	
		18	DOM	-	
		19	SEG	14h - 19h	
		20	TER	14h - 19h	
		21	QUA	14h - 19h	
		22	QUI	14h - 19h	
		23	SEX	14h - 19h	
		24	SÁB	11h - 19h	
		25	DOM	-	
		Associação de Moradores da Bouça	26	SEG	14h - 19h
	27		TER	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
	28		QUA	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
	29		QUI	14h - 19h	Ensaio com sonoplasta
	30		SEX	14h - 19h	
	31		SÁB	-	

18/03/2025

A Produção,  
Alice Prata  
Beatriz Costa

## Anexo 7 – Plano de Trabalho – Teatro Municipal do Porto / Rivoli – Amores Perros

### Plano de Montagem Amores Perros (Biscoito + Underdog + Matilha)

Set/Out 2025	Manhã	Equipa Técnica Rivoli	Equipa Amores Perros	Tarde	Equipa Técnica Rivoli	Equipa Amores Perros	Noite	Equipa Técnica Rivoli	Equipa Amores Perros
Seg 29	Pré-montagens <b>DESCARGA AUTÓNOMA</b> 10:00 - 11:00 Alcatrã (Alcatrã das Antas) Sofá Mesa Vitrine (TaxifCargo) - 10:30 Cortinas (TaxifCargo) - 10:30 Grades (Ferramentas.pt) - 10:30 Teia (SIGN)  <b>Sala de Ensaios</b> Ensaio Matilha		Joana Magalhães Beatriz Costa Ana Isabel Castro Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Catarina Felfeira	Pré-montagens <b>Sala de Ensaios</b> Ensaio Matilha		Pedro Azevedo  Joana Magalhães Ana Isabel Castro Beatriz Costa			
	<b>PALCO GA</b> 09:45 - 12:45 Descarga Conclusão da montagem maquinária Montagem de cenografia Conclusão da montagem de luz Conclusão da montagem de som  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 09:45 - 12:45 Montagem de cenografia Montagem de som Montagem de vídeo  <b>BISCOITO</b>	1 DC 3 Maq 3 Luz 2 Som 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Rafael Maia Mafalda Lencastre	<b>PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Continuação das montagens Montagem de vídeo Afinação de luz  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 3 Maq 3 Luz 2 Som 1 Vídeo	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Raquel Machado Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa	<b>PALCO GA</b> 19:45-22:45 Conclusão da afinação da luz Afinação de luz e mapping de vídeo  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 3 Luz 1 Vídeo	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Raquel Machado Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro
Ter 30	<b>PALCO GA</b> 09:45 - 12:45 Descarga Conclusão da montagem maquinária Montagem de cenografia Conclusão da montagem de luz Conclusão da montagem de som  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 09:45 - 12:45 Montagem de cenografia Montagem de som Montagem de vídeo  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Rafael Maia Mafalda Lencastre	<b>PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Vasco Mendes	<b>PALCO GA</b> 19:45-22:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro
	<b>PALCO GA</b> 09:45 - 12:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 2 Assist. Carga		<b>PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Vasco Mendes	<b>PALCO GA</b> 19:45-22:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro
Qua 1	<b>PALCO GA</b> 09:45 - 12:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 2 Assist. Carga		<b>PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Vasco Mendes	<b>PALCO GA</b> 19:45-22:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro
	<b>PALCO GA</b> 09:45 - 12:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 2 Assist. Carga		<b>PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Vasco Mendes	<b>PALCO GA</b> 19:45-22:45 Correções técnicas Ensaio  <b>UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. Carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro
Qui 2				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 18:15 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>	1 DC 2 Maq 2 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	<b>FOYER + PALCO GA</b> 19:45-22:45 Ensaio Geral  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>	2 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Cárin Geada Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais
				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 17:00 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 17:30 Preparação  18:30 Ativação  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	18:00 Preparação  19:15 Abertura de portas  <b>PALCO GA</b> 19:30-22:00 Espectáculo  <b>UNDERDOG + mudança de cena + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 19:30 Mudança set vídeo  20:20 Reativação  21:15 Mudança de set vídeo  21:45 Reativação  22:30 Desativação <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais
Sex 3				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 17:00 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 17:30 Preparação  18:30 Ativação  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	18:00 Preparação  19:15 Abertura de portas  <b>PALCO GA</b> 19:30-22:00 Espectáculo  <b>UNDERDOG + mudança de cena + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 19:30 Mudança set vídeo  20:20 Reativação  21:15 Mudança de set vídeo  21:45 Reativação  22:30 Desativação <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais
				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 17:00 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 17:30 Preparação  18:30 Ativação  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	18:00 Preparação  19:15 Abertura de portas  <b>PALCO GA</b> 19:30-22:00 Espectáculo  <b>UNDERDOG + mudança de cena + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 19:30 Mudança set vídeo  20:20 Reativação  21:15 Mudança de set vídeo  21:45 Reativação  22:30 Desativação <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais
Sab 4				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 17:00 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 17:30 Preparação  18:30 Ativação  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	18:00 Preparação  19:15 Abertura de portas  <b>PALCO GA</b> 19:30-22:00 Espectáculo  <b>UNDERDOG + mudança de cena + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 19:30 Mudança set vídeo  20:20 Reativação  21:15 Mudança de set vídeo  21:45 Reativação  22:30 Desativação <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais
				<b>FOYER + PALCO GA</b> 14:15 - 17:00 Correções técnicas Ensaio  <b>BISCOITO + UNDERDOG + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 17:30 Preparação  18:30 Ativação  <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 1 Vídeo 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais	18:00 Preparação  19:15 Abertura de portas  <b>PALCO GA</b> 19:30-22:00 Espectáculo  <b>UNDERDOG + mudança de cena + MATILHA</b>  <b>FOYER</b> 19:30 Mudança set vídeo  20:20 Reativação  21:15 Mudança de set vídeo  21:45 Reativação  22:30 Desativação <b>BISCOITO</b>	1 DC 2 Maq 1 Luz 1 Som 2 Assist. carga	Joana Magalhães Henrique Apolinário Pedro Azevedo Daniela Vargas Matos Ana Isabel Castro Beatriz Costa Eliseu Morais

## Anexo 8 – Folha de Sala – *Amores Perros*

**AMORES PERROS** é um projeto prismático e expandido, concebido pelas três codiretoras da Plataforma UMA, a partir das relações de companheirismo com os seus cães. O projeto insere-se no novo ciclo de criação e programação - **Chá das 5** da UMA, que se dedica a pensar rituais de encontro, entre humanes ou multiespécie.

### **UNDERDOG /**

Um espécime interespécie especialista, convida-nos para uma das suas sessões de domesticação. Um espécime-espécie de *life coach* refém das suas teorias obsoletas e dos seus múltiplos vícios: vitimização, justificação, humilhação, ão ão ão.

Um jogo de predicados que brinca com a perpetuação de lógicas de poder inter-relacionais e linguísticas, violentando ambas as espécies “abaixo de cão”.

Esta, é uma sessão de treino.

Criação - Mafalda Lencastre / Texto e dramaturgia Lígia Soares /

Interpretação - Nuno Cardoso / Desenho de luz - Cárin Geada

Composição - Rafael Maia / Produção - Alice Prata /

Apoio ao movimento – Carlos Silva / Operação de luz - Eliseu Morais

### **MATILHA /**

MATILHA é um thriller fantástico, construído no limiar entre a linguagem artificial do sonho e os constrangimentos da realidade. Apresenta um diálogo surrealista entre uma criança e a sua mãe, na presença de um terceiro, um cão robótico. Na fronteira entre a crueldade, a bestialidade e o pet-keeping, a performance elabora sobre os encontros poliamorosos patentes na matriz histórica da relação interespécie milenar humane/canis lupus familiaris.

Criação - Joana Magalhães / Intérpretes- Ana Isabel Castro, Joana Magalhães / Cenografia e figurinos - Pedro Azevedo / Apoio à cenografia - Maria Azevedo e Teresa Loureiro / Composição musical- Henrique Apolinário

Desenho de luz - Cárin Geada / Vídeo - Vasco Mendes

Produção executiva - Beatriz Costa / Direção de produção- Alice

Prata / Operação de luz - Eliseu Morais / Operação de vídeo -

Daniela Vargas

Produção Plataforma UMA em co-produção com o Teatro Municipal do Porto.

Projetos financiados pela Direção geral das Artes República Portuguesa.

Apoio à residência Campus Paulo Cunha e Silva

**DOWN THE RABBIT HOLE 2.0.** propõe uma série de conversas abertas ao público, que acontecem presencialmente e em contexto informal, mediadas pelas co-diretoras artísticas da UMA e realizadas em diálogo com académicos e artistas portugueses e internacionais, cujo tema de pesquisa se relaciona com o programa anual da UMA. O seu novo ciclo de criação e programação - Chá das 5 -, é dedicado a pensar o ritual do encontro, seja entre humanos, seja multiespécie. Assim, esta série de conversas terá como tema estruturante os “**modos de convivência multiespécie**”.

#### **PROGRAMAÇÃO DETALHADA / no ESPAÇO AGRA / Rádio Clube de Agramonte**

##### **11 OUT / 17h - Encontro interespécie 1**

###### **Estúdio 0 - *Let's become fungal!* - Online**

**Convidada:** Yasmine Ostendorf-Rodríguez (México) / Investigação e curadoria nas artes

Yasmine Ostendorf-Rodríguez apresenta-nos o seu livro de estreia, "Let's Become Fungal! Mycelium Teachings and the Arts", onde nos convida a uma transformação de pensamento e prática social, inspirada no mundo dos fungos: redes que cooperam, se regeneram, se adaptam, expandem — oferecendo ferramentas para reimaginar o nosso convívio humano, interpessoal e com o planeta.

##### **18 OUT / 17 - Encontro interespécie 2**

###### **Estúdio 0 - *Todo está vivo, incluso las piedras* - Online**

**Convidades:** Laida Azkona Goni & Txalo Toloza-Fernández (Espanha/Chile) - Performance

O coletivo de teatro documental AzkonaToloza, sediado entre Espanha e o Chile, baseia-se na frase de Fermina Pichumilla, “todo está vivo, incluso las piedras”, para nos falar dos seus mais recentes trabalhos - *Canto Mineral*, *Concerto Geológico* e *Cuerpos Celestes* - , onde fazem uma ode poética ao mineral e exploram o diálogo com seres geológicos.

##### **19 OUT / 17h - Encontro interespécie 3**

###### **Bar - *Diálogos humanos - não humanos***

**Convidades:** Joana Pestana e Mariana Pestana (Portugal) / Arquitetura e Design  
As artistas e investigadoras Joana e Mariana Pestana vão partilhar a sua pesquisa em torno dos emaranhamentos entre tecnologia, ecologia e arte e falar do seu projeto EdenX, plataforma digital que ensaia diálogos mais que humanos acerca do rio, dos seus constituintes e respetivos direitos. As autoras investigam modelos de coabitação e colaboração alternativas, simbióticas, entre humanos e mais que humanos, incluindo a tecnologia na equação.

##### **19 OUT / 18h30**

###### **Encontro Interespécie 4**

###### **Estúdio 0 - *Música para espécies companheiras***

**Convidades:** Filipe Fernandes e João Grilo (projeto Ser outro Ser) + Joaquim Durães (Lovers & Lollypops /projeto Música entre espécies companheiras) + Rafael Maia (artista sonoro e investigador do CITAR) + / Música e Arte Sonora

Propõe-se uma conversa informal, mediada pela UMA, entre artistas envolvidos em projetos musicais que exploram as possibilidades de diálogo interspécie através do som. Os artistas poderão partilhar os seus projetos e a pesquisa que lhes subjaz com o público presente. Esta partilha pode ser mais prática ou teórica, dependendo da vontade dos artistas. Rafael Maia irá apresentar a sua investigação sobre o timbre, com enfoque na expressão e perceção tímbrica entre espécies. Além disso, partilhará detalhes sobre a sua mais recente criação em colaboração com a UMA: a instalação *Biscoito*.

**BISCOITO / instalação multimédia, sonora, visual e objetual, para duas performers e nenhum corpo. Linguagem e timbres, humanes e caninas, fundem-se, para dar lugar a uma comunicação extra-espécie, extra-verbal, em contexto de brincadeira.**

**Domesticação e brincadeira /** Donna Haraway (*O manifesto das espécies companheiras*) considera que a trajetória evolutiva dos cães (e de outros animais ditos domesticados) é pensada frequentemente como parte da autorrealização humana e contra-argumenta esta posição com a ideia de coevolução num “processo emergente de coabitação que envolve agências de muitos tipos”, num *becoming with* (tornando-se com) em oposição ao *becoming animal* de Gilles Deleuze e Félix Guattari. A domesticação do cão, segundo estudos antropológicos recentes, foi um processo iniciado antes da existência do homem, sendo a ação humana apenas mais uma agência que contribui para a quimera evolutiva em que as dicotomias selvagem-doméstico, lobo-cão, domesticador-domesticado deixam de fazer sentido. Haraway mostra como o ato de brincar é uma atividade que potencia laços afetivos e cognitivos entre os parceiros multiespécies e uma forma de abertura para proposições linguísticas, ou não, que vão além da mera funcionalidade.

**Timbre /** O timbre é talvez o ponto de maior discordância entre os pares que o estudam, exploram ou simplesmente escutam. Os ocidentais continuam erráticamente a olhar para o timbre como um fenómeno físico, que existe na dimensão acústica, o que leva a pontos de discordância fraturantes, já que as suas características mensuráveis não correspondem à percepção tímbrica de cada um. Voegelin (2014) explica que o som não é uma inevitabilidade física do mundo, mas sim uma possibilidade para a sua interpretação. Ou seja, não é algo que possa ser completamente descrito por padrões físicos, mas antes algo que envolve uma dimensão corpórea e mental na forma como cada pessoa sente e identifica o mundo que a envolve. Por isso, o timbre apresenta-se como a relação contingente e individual que desenvolvemos com o mundo sonoro, um reflexo da forma como nos ligamos a determinado evento acústico, e não uma propriedade intrínseca às ondas mecânicas.

O timbre assume-se como uma propriedade que não é exclusiva do som mas de cada ser, algo que vem de dentro para fora. A língua portuguesa é das únicas que revela a subversão necessária para entender o timbre, usando-o como verbo: timbrar. Cada espécie, cada ser, *timbra* o seu mundo. Atribuímos determinada característica ao que é ouvido: não é o violino que tem um timbre triste, nem é o alfa que nasce líder da alcateia, é a forma como cada um permite que ele o seja.

Concepção - Joana Magalhães e Mafalda Lencastre / Conceito sonoro - Rafael Maia / Imagem - Vasco Mendes / Criança - Valéria Silva / Consultoria técnica e treino - Hugo Roby e Elena Henriques + Timber

Produção Plataforma UMA em co-produção com o Teatro Municipal do Porto.  
Projetos financiados pela Direção geral das Artes República Portuguesa.  
Apoio à residência Campus Paulo Cunha e Silva

**PLATAFORMA UMA**



## Anexo 9 – Requisitos Técnicos – *Amores Perros*

Amores Perros  
Joana Magalhães e Mafalda Lencastre

### **DOSSIER TÉCNICO DE LUZ E SOM**

#### **AMORES PERROS**

**3 E 4 DE OUTUBRO DE 2025**

**TEATRO MUNICIPAL DO PORTO - RIVOLI**

#### **SOM**

##### Requisitos de som:

- É necessária uma mesa de mistura digital profissional, com no mínimo 10 canais de entrada e 10 canais de saída.
- A mesa de mistura deve disponibilizar:
  - Equalização paramétrica completa por canal.
  - Compressor e gate em todos os canais de entrada.
  - Capacidade de insert por canal (virtual ou físico).
- Multicore (digital ou analógico) com stage box para acomodar todas as necessidades de entrada/saída, posicionado lateralmente ao palco.
- Sistema de PA profissional, estéreo ou L/R, capaz de reproduzir som em toda a gama de frequências, com pressão sonora suficiente para cobrir o espaço de forma homogénea e sem distorção. O sistema de PA deve estar calibrado para a sala/espço.
- As colunas principais devem estar suspensas de forma segura ou montadas a uma altura e ângulo adequados para a cobertura desejada. Caso a configuração ou arquitetura do espaço torne isto inviável, deve ser discutida previamente uma alternativa de posicionamento de colunas com a equipa de produção.
- Pelo menos 2 monitores de palco (tipo wedge), cada um com mistura independente.
- As misturas de FOH (front of house) e de monitores devem ser controláveis de forma independente.
- Deve estar disponível alimentação phantom power de 48V em todas as entradas de microfone.
- Microfones e DI boxes devem ser fornecidos conforme a lista de entradas.

Amores Perros  
Joana Magalhães e Mafalda Lencastre

- Devem existir tomadas de energia disponíveis na régie e no palco para backline e equipamento de áudio adicional.
- Duração do soundcheck: mínimo 1 hora, com todo o sistema de som disponível.
- Um técnico de som qualificado deve assegurar a montagem e estar presente no soundcheck e no espetáculo.
- Devem ser enviadas 6 vias da interface do setup montado em cena para a mesa de mistura da régie (espetáculo Matilha).
- Dois microfones devem ser enviados diretamente para a mesa de mistura da régie.

Equipamento:

FOH Mixer

01 Mesa de mistura digital (Min. 10x IN / 10x OUT)

Microfones

02 Microfones Lapela Wireless (referência: DPA6060 ou Sennheiser MKE2 Bege, omnidirecional, cápsula pequena)

02 Microfone de mão wireless (referência: SM58)

01 Microfone LCT 440 Pure ou um microfone semelhante, condensador de membrana larga

Speakers

01 Coluna Ultra-direcional

08 Tops (Point Source, High Quality, Full Range, Calibrated to venue, SPL: 95dB @ 1m)

02 Subwoofer (High Quality, matched with tops, calibrated to venue, SPL: 100dB @ 1m)

Misc.

Amores Perros  
Joana Magalhães e Mafalda Lencastre

- 01 Luminária 1 (robô)
- 02 Tripés de microfone
  - Tripés vários
  - Signal cables (em conformidade)
  - Power Cables (em conformidade)

## **LUZ**

### Equipamento:

Ciclorama / Cyc

08 Strand Lighting Iris 4 Square 1250w

08 Strand Lighting Iris 1 1250w

24 Strand Lighting Orion 1 1250w de chão / floor

Projectores / Projectors / Fixtures

02 Fresnel Cin'k 326LFV 2.5Kw HMI + 02 Jalousie dimming shutter (no barn doors with shutter)

24 Robert Juliat Solo Fluorescent

02 Martin Atomic 3000 Strobe

12 Movinghead Robe LEDWash 600X

16 Leding Solar Zoom RGBW 8o/40o

06 Pinspot

Máquina de fumo / haze / Smoke / haze machines

01 Look Solutions Viper NT smoke

Amores Perros  
Joana Magalhães e Mafalda Lencastre

01 Look Solutions Unique 2.1 haze

Acessórios de Luz / Accessories

06 Íris para Robert Juliat / Iris for Robert Juliat

09 Íris para Selecon Pacific / Iris for Selecon Pacific

07 Porta Gobos tipo A para Robert Juliat / Type A gobo holder for Robert Juliat

14 Porta Gobos tipo B para Selecon Pacific / Type B gobo holder for Selecon Pacific

12 Torres para iluminação lateral / Booms side lights

20 Bases de chão para projectores / floor stand

02 Tripés / Tripods (Alt./Height: 2.5m)

Equipa:

Alice Prata (Produção)


Beatriz Costa (Produção)

Rafael Maia (Desenho de Som)

Henrique Apolinário (Desenho de Som)

Cárin Geda (Desenho de Luz)

## Anexo 10 – Ficha de Produção – SPA – Amores Perros

DEPIM – Artes Cénicas		FICHA DE PRODUÇÃO		 <small>SOCIEDADE PORTUGUESA DE AUTORES</small>		
<b>DADOS DO PRODUTOR</b> Producer	Nome / Name	PLATAFORMA UMA CRL				
	Morada / Adress	Rua João Baptista Lavanha 56 R/Ch Esq				
	Localidade / City	Porto	Código Postal / Postal Code	4150-411		
	Telefone / Phone	Telemóvel / Cell Phone	FAX			
	Endereço Electrónico / E-Mail	matilha.producao.mp@gmail.com				
<b>DADOS DA PRODUÇÃO</b> Production details	Título Obra Original Title of original work			Género / Kind of production	<input checked="" type="checkbox"/> Original	
	Título do Espectáculo Title of the Show	Amores Perros - Matilha + Underdog		Teatro	<input type="checkbox"/> Adaptação	
	Datas Dates		Local de Representação Theatre	Lotação Number of Seats	<input type="checkbox"/> Entrada Livre / Free Admission <input checked="" type="checkbox"/> Entrada Paga / Paid Admission	
	de	03/10/2025	a	04/10/2025	Teatro Municipal do Porto - Rivoli	100
						Preço Médio Bilhetes Average Ticket Price
						8
						Preço Médio Bilhetes Average Ticket Price
						Preço Médio Bilhetes Average Ticket Price
						Preço Médio Bilhetes Average Ticket Price
						Preço Médio Bilhetes Average Ticket Price
Número de Representações Previstas / Number of Performances		2		Duração	150 min	
<input checked="" type="checkbox"/> Produção Profissional / Professional Production		<input type="checkbox"/> Produção Amadora / Amateur Production				
<b>EQUIPA ARTÍSTICA</b> Production Crew	Autor Original Original Author	Joana Magalhães e Mafalda Lencastre				
	Tradução Translation					
	Adaptação Adaptation					
	Dramaturgia Dramaturgy	Joana Magalhães e Lígia Soares				
	Encenação Direction	Joana Magalhães				
	Coreografia Choreography					
	Cenografia Cenography	Pedro Azevedo				
	Figurinos Costumes	Pedro Azevedo				
Desenho Luz Light	Cárin Geada					
<b>Nota: Deverá ser mencionado o nome completo dos autores, sempre que disponham dessa informação</b>						
<b>Autorização</b> Agreement Terms	<input type="checkbox"/> Autorização Exclusiva / Exclusive Authorization		<input checked="" type="checkbox"/> Autorização Não Exclusiva / Non Exclusive Authorization			
	Prazo de Validade / Period	de 03/10/2025 a 04/10/2025				
	Território / Territory	Porto				
<b>Entidade Responsável pelos Pagamentos</b>	Nome	PLATAFORMA UMA CRL				
	Morada Fiscal	Rua João Baptista Lavanha 56 R/Ch Esq				
	Localidade	Porto	Código Postal	4150-411		
	Número de Identificação Fiscal	516076051				
	Data	25 de setembro de 2025				

Devolver preenchida para [artescenicas@spautores.pt](mailto:artescenicas@spautores.pt), Fax 21 353 02 57 ou Av. Duque de Loulé, 31 – 1069-153 Lisboa

## Anexo 11 – Página institucional da Plataforma UMA (Secção “Sobre”)

Sobre - Uma

29/12/25, 17:40

# UMA

### QUEM SOMOS?

Plataforma multidisciplinar e indisciplinada, nascida em 2020, dedicada à pesquisa, criação e programação de projectos que promovem colaborações horizontais e desarrumadas entre artistas e investigadores de diferentes disciplinas, entre pensamento e práticas. A UMA foi co-fundada no Porto por Joana Magalhães, Mafalda Lencastre e Maria Inês Marques.

### O QUE PROPOMOS?

**Curadoria da generosidade:** Programar como um acto colaborativo e criativo entre curador e artista/investigador para a construção de uma dramaturgia multiversa ancorada numa experiência colectiva do real.

**Colaboração criativa:** Promover o trabalho colaborativo e criativo entre investigadores, artistas, curadores e programadores de diversas nacionalidades, áreas de especialização e afiliações.

**Transversalidade:** Promover o diálogo entre disciplinas e entre instituições académicas e culturais.

**Práticas de laboratório:** Promover a pesquisa e experimentação contemporâneas.

**Periferia como centro:** Privilegiar projectos de artistas e investigadores com posicionamentos críticos que trabalham fora das esferas da arte e academia capital.

### O QUE FAZEMOS?

A UMA tem como gesto curatorial a congregação da diversidade artística e epistemológica contemporânea em torno de um problema dramático que alimenta a sua actividade anual. Enquanto curadoras e artistas, procuramos trazer a jogo, na formulação desse problema, a parte da realidade contemporânea que nos estimula e perturba. É a partir deste jogo, tornado colectivo, que a curadoria enquanto dramaturgia se constrói numa programação dinâmica e transversal que se concretiza em quatro eixos:

**DIGITAL /** Curadoria de uma plataforma *online* multidisciplinar que contempla a criação e publicação regular de conteúdos autorais próprios e de colaboradores convidados, concebidos para este suporte, em articulação com o problema dramático que rege a temporada anual. O digital é a dimensão nuclear na programação da UMA e a que permite o acesso livre e democrático a todos os conteúdos. Acolhe formatos diversificados, incluindo *live streaming* de conferências e espetáculos, arquivos de exposições e instalações, obras fotográficas e videográficas, *podcasts*, escrita literária, ensaística e científica.

**AO VIVO /** Programação de performances, espetáculos, exposições, conversas e conferências em diálogo com a temática anual e as restantes dimensões programáticas. Numa lógica de guerrilha, queremos desafiar esquemas dogmáticos de apresentação, provocar novos territórios de acção performática e expandir o cruzamento da semiótica funcional de espaços públicos e privados.

**Livre acesso:** Criar condições de acesso livre e democrático ao pensamento crítico e práticas artísticas programados pela UMA, aproximando o espectador/participante à dinâmica caleidoscópica do acto criativo.

**NA MÃO /** Edição de UM objecto artístico único, em suporte físico, com periodicidade anual, criado a partir do problema dramático orientador da temporada.

**NA OFICINA /** Programação de actividades artísticas e formativas direccionadas a públicos especializados ou não, provenientes de diferentes faixas etárias e percursos socio-profissionais. A oficina existe ao vivo e *online*.

## MANIFESTO



### **JOANA MAGALHÃES (co-fundadora da UMA)**

Licenciada em Psicologia e Teatro-interpretação, trabalha como criadora, dramaturgista e intérprete em artes performativas desde 2010, mostrando especial interesse por teatro, vídeo e instalação.

No seu percurso como criadora destaca *Noite de estreia* (2016), *O espetáculo mais contemporâneo do mundo*

### **MAFALDA LENCASTRE (co-fundadora da UMA)**

Concluiu Licenciatura e Mestrado em Som e Imagem (Porto e Barcelona), formou-se em interpretação em Lisboa (Act e ESTC) e, paralelamente (Porto, Lisboa e Berlim), movimento e fotografia. Fez a *École des Maîtres* e o curso de criação Recurso (onde co-criou *There's something about the air*, *Mala Voadora*). É doutoranda em Estudos Artísticos (UC). Como

### **MARIA INÊS MARQUES (co-fundadora da UMA)**

Porto, 1990. Licenciada em Línguas e Literaturas, estudou Dramaturgia na Yale School of Drama, onde se encontra a terminar o doutoramento. Tem trabalhado como dramaturgista e tradutora para palco desde 2015.

Mais recentemente fez uma incursão profissional pela produção na área do teatro. Trabalhou como dramaturgista

Sobre - Uma

29/12/25, 17:40

(2017), *There's something about the air* (2018), *U* (2019), *Haiku* (2019) e *Haiku extended* (2020).

intérprete trabalhou em cinema e vídeo e, recentemente, mais em teatro - como atriz, assistente de encenação, formadora e criadora. Destaca a cumplicidade com Nuno M. Cardoso, Balle teatro, Mickael de Oliveira, festival END, e as anteriores colaborações com Nuno Carinhas, Nuno Cardoso e Ricardo Pais.

no Yale Repertory Theatre, no Trinity Rep e em colaboração com Mickael de Oliveira e Nuno M Cardoso. Co-assinou a encenação de *A Refeição* de Newton Moreno (2017). Foi assistente de programação do END - Festival Novas Dramaturgias (2019).

#### CONTACTO

plataforma.uma@gmail.com

#### QUERO APOIAR A UMA:

GoFundMe

#### MAILING LIST

SUBSCRIBE



## Anexo 12 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto Matilha – Teatro Municipal do Porto

Joana Magalhães / Plataforma UMA / AMORES PERROS (PARTE 1): MATILHA – Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 13:51

# Joana Magalhães / Plataforma UMA

*AMORES PERROS (PARTE 1):  
MATILHA*

outubro  
2025

estreia

sex  
**3**

sáb  
**4**

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/programa/joana-magalhaes-2f-plataforma-uma-amores-perros-28parte-1-29-3a-matilha/>

Página 1 de 8

Joana Magalhães / Plataforma UMA / AMORES PERROS (PARTE 1): MATILHA – Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 13:51

*MATILHA* é uma performance construída entre o sonho e o documento, que testemunha o encontro entre público, intérpretes e uma matilha de *cyberdogs*. Na fronteira entre a crueldade, a bestialidade e o *pet-keeping*, a *performance* elabora sobre os encontros poliamorosos patentes na matriz histórica da relação interespecie milenar *humane/canis lupus familiaris*. — Joana Magalhães/ Plataforma UMA

*AMORES PERROS* é um projeto prismático e expandido, concebido pelas três codiretoras da Plataforma UMA, a partir das relações de companheirismo com os seus cães. Na PARTE 1, Mafalda Lencastre e Joana Magalhães apresentam, simultaneamente, dois espetáculos — *UNDERDOG* e *MATILHA*, respetivamente — e uma instalação — *BISCOITO*.

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/programa/joana-magalhaes-2f-plataforma-uma-amores-perros-28parte-1-29-3a-matilha/>

Página 2 de 8



sex **3.10** **19:30** 


sáb **4.10** **19:30** 


**Rivoli**  
Palco do Grande Auditório


**BILHETES**

Preço	Duração	Classificação etária
<b>12€ (bilhete conjunto UNDERDOG + MATILHA)</b>	<b>50min</b>	<b>14+</b>

Informação adicional  
**Falado em inglês com legendas em português**

 Legendagem

 Acesso mais condicionado

 Texto

Joana Magalhães / Plataforma UMA / AMORES PERROS (PARTE 1): MATILHA - Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 13:51

**Joana Magalhães** é cofundadora e codiretora artística da Plataforma UMA. Apresenta uma obra transdisciplinar, situada entre o teatro, a instalação e a performance. “Ver”, “não ver” e “como ver” são focos principais do seu trabalho. A sua pesquisa centra-se na relação coevolutiva natura-cultura.

Criação  
**Joana Magalhães**

Intérpretes  
**Ana Isabel Castro, cyberdog, Joana Magalhães**

Cenografia e figurinos  
**Pedro Azevedo**

Composição musical  
**Henrique Apolinário**

Desenho de luz  
**Cárin Geada**

Vídeo  
**Vasco Mendes**

Produção executiva  
**Beatriz Costa**

Direção de produção  
**Alice Prata**

Apoio à residência  
**CAMPUS Paulo Cunha e Silva**

Apoios  
**Teatro Municipal do Porto, República Portuguesa – Cultura / Direção-Geral das Artes**

## Anexo 13 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto *Amores Perros: Biscoito* – Teatro Municipal do Porto

Joana Magalhães & Mafalda Lencastre / Plataforma UMA / AMORES PERROS (PARTE 1): BISCOITO - Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 13:50

# Joana Magalhães & Mafalda Lencastre / Plataforma UMA

*AMORES PERROS (PARTE 1):  
BISCOITO*

outubro  
2025

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/programa/joana-magalhaes-a-mafalda-lencastre-plataforma-uma-amores-perros-parte-1-biscoito>

Página 1 de 8

Joana Magalhães & Mafalda Lencastre / Plataforma UMA / AMORES PERROS (PARTE 1): BISCOITO - Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 13:50

estreia

sex  
**3**

sáb  
**4**

*BISCOITO* é uma instalação multimédia, sonora, visual e objetual, para dois *performers* e nenhum corpo. Uma dramaturgia escrita a partir de comandos, centrada na palavra e no som, construída para a dupla imagem. No centro deste jogo/ treino, uma exposição de objetos justapostos, como duplas: a díade canino-humano numa montra que pretende ativar um discurso sobre esse paralelo lúdico. Neste processo, linguagem e timbres, humanos e caninos, fundem-se, para dar lugar a uma nova forma de comunicação, que se constitui extra-espécie. — Joana Magalhães & Mafalda Lencastre/ Plataforma UMA

*AMORES PERROS* é um projeto prismático e expandido, concebido pelas três codiretoras da Plataforma UMA, a partir das relações de companheirismo com os seus cães. Na PARTE 1, Mafalda Lencastre e Joana Magalhães apresentam, simultaneamente, dois espetáculos — *UNDERDOG* e *MATILHA*, respetivamente — e uma instalação — *BISCOITO*.

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/programa/joana-magalhaes-a-mafalda-lencastre-plataforma-uma-amores-perros-parte-1-biscoito>

Página 2 de 8




sex **3.10** **18:30**

sáb **4.10** **18:30**

**Rivoli**  
Foyer do Grande Auditório

Preço  
**Entrada livre**

Classificação  
etária  
**Para todos  
os públicos**

 Acessível a pessoas em cadeira de rodas

**Joana Magalhães** é cofundadora e codiretora artística da Plataforma UMA. Apresenta uma obra transdisciplinar, situada entre o teatro, a instalação e a performance. “Ver”, “não ver” e “como ver” são focos principais do seu trabalho. A sua pesquisa centra-se na relação coevolutiva natura-cultura.

**Mafalda Lencastre** é intérprete, criadora e formadora. Estudou Som e Imagem na Universidade Católica Portuguesa, no Porto, em Pompeu Fabra, em Barcelona, e estudou Teatro na Escola Superior de Teatro e Cinema, em Lisboa. Fez formação paralela em movimento e fotografia e trabalha, como intérprete, em cinema, televisão e teatro. Em 2020, cofundou a Plataforma UMA onde é criadora e programadora, e iniciou o Doutoramento em Estudos Teatrais e Performativos, na Universidade de Coimbra. Como formadora e encenadora, colabora regularmente com o balleteatro e com o Centro Educativo do Teatro Nacional São João. Dá aulas de Filosofia para crianças, pela Associação Portuguesa de Ética e Filosofia Prática.

Concepção  
**Joana Magalhães e Mafalda Lencastre**

Sonoplastia e composição musical  
**Rafael Maia**

Imagem  
**Vasco Mendes**

Criança  
**Valéria Silva**

Consultoria técnica e treino  
**Hugo Roby e Elena Henriques + Timber / Hugo Roby Educação e Treino de Animais**

## Anexo 14 – Materiais de apresentação e divulgação online do projeto *Amores Perros* – Teatro Municipal do Porto

[interespécie] em AMORES PERROS (PARTE 1) Joana Magalhães & Mafalda Lencastre - Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 17:39

# [interespécie] em AMORES PERROS (PARTE 1)

*Joana Magalhães & Mafalda  
Lencastre*

outubro

2025

qua  
1

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/mergulhar/interespaccie-em-amores-perros-parte-1-joana-magalhapes-a-mafalda-lencastre-2025-10-01/>

Página 1 de 6

[interespécie] em AMORES PERROS (PARTE 1) Joana Magalhães & Mafalda Lencastre - Teatro Municipal do Porto

29/12/25, 17:39

Em *AMORES PERROS (PARTE 1)*, as espécies humana e canina encontram-se no Teatro Rivoli. Um novo projeto interespécie da Plataforma UMA, que se desdobra em dois espetáculos (*UNDERDOG* + *MATILHA*) e uma instalação multimédia (*BISCOITO*).

Joana Magalhães e Mafalda Lencastre explicam-nos aqui como irão explorar esta relação milenar de coexistência entre humanos e caninos. Felinos, escusam de querer aparecer que isto não é sobre vocês!

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/mergulhar/interespaccie-em-amores-perros-parte-1-joana-magalhapes-a-mafalda-lencastre-2025-10-01/>

Página 2 de 6

## Anexo 15 – Notícia “Amores Perros: o companheirismo entre humanos e cães em cena, no Rivoli” – Portal Ágora Cultura e Desporto

AMORES PERROS: o companheirismo entre humanos e cães em cena, no Rivoli | Ágora Cultura e Desporto

29/12/25, 16:46

Empresa Câmara do Porto ▾



[Notícias >](#)

### AMORES PERROS: o companheirismo entre humanos e cães em cena, no Rivoli

01/10/2025

Nos dias 3 e 4 de outubro, a Plataforma UMA apresenta a primeira parte de AMORES PERROS, no Rivoli. Um espetáculo, em formato double bill, e uma instalação, que parte das relações de companheirismo entre as três codiretoras com os seus cães.

Nesta primeira parte de AMORES PERROS, **Mafalda Lencastre e Joana Magalhães** apresentam, simultaneamente e respetivamente, dois espetáculos, UNDERDOG e MATILHA, e ainda BISCOITO, uma instalação multimédia.

Ver também



ENTRETENIMENTO

Passagem de Ano de

<https://www.agoraporto.pt/noticias/amores-perros-o-companheirismo-entre-humanos-e-caes-em-cena-no-rivoli>

Página 1 de 5

AMORES PERROS: o companheirismo entre humanos e cães em cena, no Rivoli | Ágora Cultura e Desporto

29/12/25, 16:47



O primeiro dos dois trabalhos apresentados em conjunto é **UNDERDOG, uma criação de Mafalda Lencastre**. Com texto e dramaturgia de Lúcia Soares, este projeto foi pensado para um intérprete interespecie. Parte da ideia de como o humano é elevado em expressões como “animal de palco” ou “animal de festa” ou, por outro lado, humilhado ou explorado como em “estar aqui como um cão” ou “trabalhar como um cão”.

**MATILHA, criada por Joana Magalhães**, é uma performance que testemunha o encontro entre público, intérpretes e uma matilha de cyberdogs. Na fronteira entre a crueldade, a bestialidade e o pet-keeping, este trabalho explora encontros poliamorosos patentes na matriz histórica da relação interespecie humane/canis lupus familiaris [cão doméstico].

A par com os espetáculos, **no foyer do grande auditório do Rivoli estará BISCOITO, uma instalação multimédia e objetual**, para dois intérpretes e nenhum corpo. Uma dramaturgia escrita a partir de comandos, centrada na palavra e no som, construída para a dupla imagem. Linguagem e timbres, humanos e caninos, fundem-se, para dar lugar a uma nova forma de comunicação, que se constitui extra-especie. A instalação é de entrada livre e será ativada em ambos os dias, às 18h30.

<https://www.agoraporto.pt/noticias/amores-perros-o-companheirismo-entre-humanos-e-caes-em-cena-no-rivoli>

Página 2 de 5

AMORES PERROS (Parte 1) é apresentado na **sexta-feira, 3 de outubro, e no sábado, dia 4, às 19h30, no palco do Grande Auditório do Rivoli**. Os bilhetes custam 12€ (UNDERDOG + MATILHA) e podem ser adquiridos nas bilheteiras do Teatro Rivoli, Teatro Campo Alegre ou em [tmp.bol.pt](http://tmp.bol.pt)

## Notícias



Cultura

Desporto

Entretenimento

Plataformas

Notícias

ora, o que  
ter neste




<https://www.agoraporto.pt/noticias/amores-perros-o-companheirismo-entre-humanos-e-caes-em-cena-no-rivoli>

Página 3 de 5

## Anexo 16 – Ficha técnica e informações de bilheteira do evento “Amores Perros (Parte 1)” – Bilheteira online (BOL)

[REALIZADO] Bilhetes AMORES PERROS (PARTE 1) - TMP-Rivoli

29/12/25, 16:43



### AMORES PERROS (PARTE 1)

TEATRO & ARTE | TEATRO  
TMP-RIVOLI  
PALCO G. AUDITÓRIO

CLASSIFICAÇÃO ETÁRIA: MAIORES DE 16 ANOS  
BILHETE PAGO: TODAS AS IDADES  
ENTRADA PERMITIDA: A PARTIR DOS 3 ANOS

2025 2025  
03 A 04

**REALIZADO**

**DURAÇÃO**  
120 minutos

**PROMOTOR**  
Ágora - Cultura e Desporto do Porto, E.M., S.A.

**BREVE INTRODUÇÃO**

**SERVIÇOS ADICIONAIS**

RESERVAR ALUGAR

**VEJA AINDA:**

ASSINATURA 5  
ÁGORA - CDP

+ INFO

CLOTILDE + THAT FERTILE FEELING + BUT I'M A CHEERLEADER  
TEATRO & ARTE | CINEMA

BATALHA CENTRO DE CINEMA  
SALA 2

COMPRAR + INFO

[https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores\\_perros\\_parte\\_1-tmp\\_rivoli/](https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores_perros_parte_1-tmp_rivoli/)

Página 1 de 5

[REALIZADO] Bilhetes AMORES PERROS (PARTE 1) - TMP-Rivoli

29/12/25, 16:43

Mafalda Lencastre & Lúgia Soares / Plataforma UMA  
UNDERDOG

UNDERDOG foi pensado para um intérprete interespecie, com texto e dramaturgia de Lúgia Soares. Explora a ideia de domesticação como pretexto para abordar vícios linguísticos perpetuados pelos humanos ao transferir para companheiros não caninos princípios de dominador-dominado, violentando ambas as espécies "abaixo de cão". Se, por um lado, a troca de predicados que eleva o humano ao lugar do "animal de palco, da cama ou da festa", privilegia as qualidades animais desta diade, por outro, o animal-cão é vitimizado, abandonado, explorado ou humilhado, a dar-se o caso, por exemplo, de "estar aqui como um cão" ou de "trabalhar como um cão". – Mafalda Lencastre / Plataforma UMA

Joana Magalhães / Plataforma UMA  
MATILHA

MATILHA é uma performance construída entre o sonho e o documento, que testemunha o encontro entre público, intérpretes e uma matilha de cyberdogs. Na fronteira entre a crueldade, a bestialidade e o pet-keeping, a performance elabora sobre os encontros poliamorosos patentes na matriz histórica da relação interespecie milenar humane/canis lupus familiaris. – Joana Magalhães / Plataforma UMA

AMORES PERROS é um projeto prismático e expandido, concebido pelas três codiretoras da Plataforma UMA, a partir das relações de companheirismo com os seus cães. Na PARTE 1, Joana Magalhães e Mafalda Lencastre apresentam, simultaneamente, dois espetáculos – MATILHA e UNDERDOG, respetivamente – e uma instalação – BISCOITO.

**FICHA ARTÍSTICA**

UNDERDOG  
Criação  
Mafalda Lencastre

Texto e dramaturgia  
Lúgia Soares

**PUB**

Chat with an expert Online  
JustAnswer

[https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores\\_perros\\_parte\\_1-tmp\\_rivoli/](https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores_perros_parte_1-tmp_rivoli/)

Página 2 de 5

[REALIZADO] Bilhetes AMORES PERROS (PARTE 1) - TMP-Rivoli

29/12/25, 16:43

Interpretação  
Nuno Cardoso

Desenho de luz  
Cárin Geadá

Composição  
Rafael Maia

Produção  
Alice Prata  
MATILHA  
Criação  
Joana Magalhães

Intérpretes  
Ana Isabel Castro, cyberdog, Joana Magalhães

Cenografia e figurinos  
Pedro Azevedo

Composição musical  
Henrique Apolinário

Desenho de luz  
Cárin Geadá

Vídeo  
Vasco Mendes

Produção executiva  
Beatriz Costa

[https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores\\_perros\\_parte\\_1-tmp\\_rivoli/](https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores_perros_parte_1-tmp_rivoli/)

Página 3 de 5

[REALIZADO] Bilhetes AMORES PERROS (PARTE 1) - TMP-Rivoli

29/12/25, 16:43

Direção de produção  
Alice Prata

Apoio à residência  
CAMPUS Paulo Cunha e Silva

Apoios  
Teatro Municipal do Porto, República Portuguesa – Cultura / Direção-Geral das Artes

**MORADA**  
Praça D. João I  
4000-295 Porto  
Direções  
para TMP-  
Rivoli

TEATRO & ARTE

MÚSICA &  
FESTIVAIS

FAMÍLIA

DESPORTO &  
AVENTURA

Pesquisar...



#### LOJA

Pesquisar | Carrinho de compras | Eventos | Cartões |  
Produtos | Packs | Livro de Reclamações |  
Login & Registo de Clientes | Minha Conta

#### DESTAQUES

BOL News | Notícias | Entrevistas |  
Listagem Classificações | Visitar Salas 360°

#### SIGA-NOS

Facebook | Instagram | Twitter | E-mail

#### INFORMAÇÕES

Quem Somos | Como Comprar |

#### PROJECTO

Visão Global | Adesão | Serviços | Entidades Aderentes |

#### FORMAS DE PAGAMENTO:

[https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores\\_perros\\_parte\\_1-tmp\\_rivoli/](https://www.bol.pt/Comprar/Bilhetes/159877-amores_perros_parte_1-tmp_rivoli/)

Página 4 de 5

## Anexo 17 – Página institucional do Teatro da Palmilha Dentada (Secção “Companhia”)

**palmilha dentada lugar**



### // companhia

Desde a sua criação em Agosto de 2001, que o Teatro da Palmilha Dentada se tem dedicado à criação de espectáculos de teatro com textos originais, e tem como principal linguagem o humor, fundamentalmente o absurdo e o de situação.

Não tendo casa fixa até 2022, iniciou a sua actividade, obviamente, com um espectáculo de rua. Depois assentou arraiais no Tertúlia Castelense, na cidade da Maia, onde se dedicou ao café teatro. Mais tarde, e já depois de começar a realizar programas diários de humor diários para a **Antena 1**, e fruto do conforto financeiro que daí adveio, começou a apresentar espectáculos de sala no *Teatro*

*Latino* e no *Teatro Helena Sá e Costa*, com quem, durante um ano, tiveram um protocolo de parceria.

Depois assentou arraiais na saudosa *Fábrica da Rua da Alegria* e posteriormente apresentou o seu primeiro espectáculo em coprodução com *Teatro Nacional S. João*, cúmplice recorrente nos anos mais recentes.

Durante alguns anos foi presença assídua no *A22* em Gaia onde estreou diversos espectáculos.

Desde Novembro de 2022 **O LUGAR** é a sua sala de espectáculos no Porto, mas não abandona o seu lado saltimbanco, palmilhando diversos caminhos em salas do Porto e do país.

## // equipa

**ricardo alves** | direção  
**ivo bastos** | actor  
**rodrigo santos** | actor  
**helena fortuna** | produção  
**dário pais** | coordenação técnica

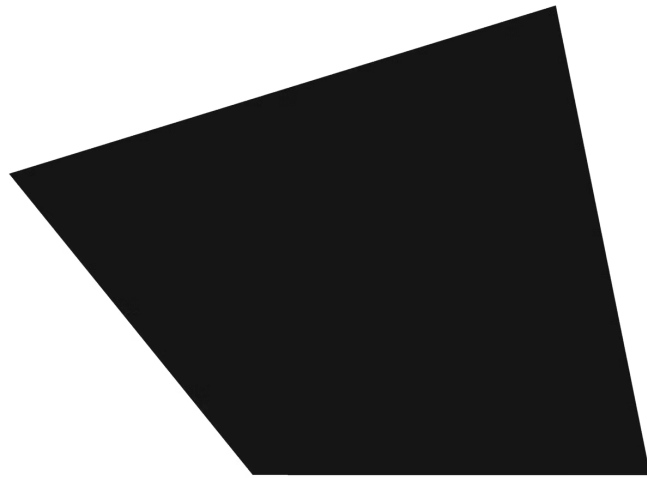
e entre os que vão e voltam, os que colaboram assiduamente com a companhia:

**sandra neves** | sempre que possível a cenógrafa  
**nuno preto** | actor e neste momento a coordenador dos debates anuais  
**inês mariana moitas** | figurinista e coordenadora do "Lugar de jogar" - formação em artes para a infância  
**carlos adolfo** | que tem feito muitas músicas  
**elisa santos** | que dá apoio com candidaturas e pensamento  
**júlio eme** | que fotografa  
**paulo calatré** | actor e coordenador de um projecto de interpretação para a câmara  
**rita soeiro** | quem tem feito alguns cartazes e fez este site

## Anexo 18 – Página institucional do Teatro da Palmilha Dentada – apresentação do espaço “O Lugar”

**palmilha dentada lugar**

### **LUGAR**



Depois de 20 anos de nomadismo, o teatro da palmilha dentada tem um lugar, pequeno. Não é um teatro, nem tão pouco uma sala. É um lugar, onde orgulhosamente apresentamos artes performativas.

**ESCOLA  
SUPERIOR  
DE MÚSICA  
E ARTES  
DO ESPETÁCULO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO**

**P.PORTO**

**M**

**MESTRADO  
ARTES CÉNICAS**

Direção de Cena e Produção

**A importância das dinâmicas relacionais no trabalho de  
equipa na produção artística:**

**Colaboração artística – entre a utopia e a prática**

Beatriz Liliana de Sousa e Costa

