

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ARTES CÊNICAS
CURSO DE LICENCIATURA EM TEATRO

YASMIN LOPES DOS SANTOS

**PRODUZIR E CRIAR NO TEATRO DE GRUPO: UMA REFLEXÃO SOBRE A
INTERSEÇÃO ENTRE CRIAÇÃO E GESTÃO NO NÚCLEO DE PRODUÇÃO
TEORIA DAS ARTES (NPTA).**

São Luís

2025

YASMIN LOPES DOS SANTOS

**PRODUZIR E CRIAR NO TEATRO DE GRUPO: UMA REFLEXÃO SOBRE A
INTERSEÇÃO ENTRE CRIAÇÃO E GESTÃO NO NÚCLEO DE PRODUÇÃO
TEORIA DAS ARTES (NPTA).**

Artigo Científico apresentado como trabalho de conclusão do
Curso de Licenciatura em Teatro pela Universidade Federal do
Maranhão.

Orientador (a): **JOÃO VICTOR DA SILVA PEREIRA**

São Luís

2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Santos, Yasmin Lopes dos.

Produzir e criar no teatro de grupo: uma reflexão sobre a interseção entre criação e gestão no Núcleo de Produção Teoria das Artes NPTA / Yasmin Lopes dos Santos. - 2025.
28 f.

Orientador(a): João Victor da Silva Pereira.

Curso de Teatro, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Ma, 2025.

1. Grupo Teatral. 2. Prática Artística. 3. Gestão Colaborativa. 4. Produção Cultural. I. Pereira, João Victor da Silva. II. Título.

Produzir e Criar no Teatro de Grupo: Uma Reflexão sobre a Interseção entre Criação e Gestão no Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA)

Producir y Crear en Teatro Grupal: Una Reflexión sobre la Intersección entre Creación y Gestión en el Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA)

Yasmin Lopes dos Santos¹

Resumo: Este artigo tem como objetivo refletir sobre o equilíbrio entre criação artística e produção no contexto do grupo de teatro Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA), em São Luís, Maranhão. A pesquisa analisa como os processos de criação e produção se entrelaçam na dinâmica coletiva do grupo, influenciando vínculos afetivos e moldando a prática artística grupal. A partir da trajetória do NPTA, em confluência com as minhas experiências dentro do referido grupo e abordagens teóricas sobre teatro de grupo e os desafios de produzir e criar na contemporaneidade, de Carreira (2024), Araújo (2019), Marina (2020), proponho reflexão sobre as condições de viabilidade de grupos teatrais em contexto ludovicense. Ao explorar essas interações, o estudo contribui para a compreensão das dinâmicas colaborativas no teatro de grupo, destacando como essa abordagem fortalece a engrenagem criadora nas artes cênicas.

Palavras-chave: Grupo teatral; prática artística; gestão colaborativa; produção cultural.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el equilibrio entre creación y producción artística en el contexto del grupo de teatro Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA), en São Luís, Maranhão. La investigación indaga cómo los procesos de creación y producción se entrelazan en la dinámica colectiva del grupo, influyendo en los vínculos afectivos y dando forma a la práctica artística grupal. A partir de la trayectoria del NPTA, en conjunto con mis experiencias dentro del grupo antes mencionado y enfoques teóricos sobre el teatro grupal y los desafíos de producir y crear en la época contemporánea de Carreira (2024), Araújo (2019), Marina (2020), propongo una reflexión sobre las condiciones para la viabilidad de los grupos teatrales en el contexto ludovicense. Al explorar estas interacciones, el estudio contribuye a la comprensión de las dinámicas colaborativas en el teatro grupal, destacando cómo este enfoque fomenta la innovación en las artes escénicas.

Palabras clave: Teatro grupal; práctica artística; gestión colaborativa; producción cultural.

Introdução

¹ Licencianda em Teatro. Universidade Federal do Maranhão. Endereço eletrônico: yasminlopes@gmail.com

Minha pesquisa emerge da minha vivência como artista integrante de grupo de teatro, acumulando experiências e desafios ao longo dos projetos realizados no Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA)², grupo teatral no qual iniciei minha trajetória como atriz, o que me permitiu mergulhar na construção de personagens, no desenvolvimento da linguagem cênica e na compreensão do teatro como uma forma de expressão pessoal e coletiva³. E que, com a formalização do grupo, fui assumindo progressivamente funções de produção, o que trouxe uma nova perspectiva sobre o teatro, com responsabilidades e desafios adicionais.

No processo de transição, em que acumulei as funções de atriz e gestora-produtora, foi desafiador. Nessa nova função me envolvi em atividades essenciais para a viabilidade dos projetos, tais como captação de recursos, organização de cronogramas, contatos com parceiros e gestão da equipe. Como atriz, me mantive conectada aos processos de criação e à prática artística, que são a essência do grupo. Então encontrar o equilíbrio entre a criação artística e as demandas de produção tornou-se um exercício constante, pois, apesar de interdependentes, essas áreas possuem demandas distintas e, que muitas vezes são conflitantes.

Esse exercício contínuo de equilíbrio entre a criação artística e a produção, em que alternava entre o olhar criativo e o estratégico, é um dos pilares que sustentam esta pesquisa. A partir dessa vivência híbrida, é que eu busco refletir sobre como esses dois campos — criação e produção — se entrelaçam no contexto do NPTA, influenciando e sendo influenciados pela dinâmica do grupo. É dentro dessa estrutura coletiva e colaborativa que exploro a importância de conciliar os aspectos artísticos e organizacionais, entendendo como essa interdependência tanto molda a minha prática individual quanto o trabalho do grupo como um todo, criando uma identidade artística que é ao mesmo tempo singular e coletiva.

² Grupo de Teatro fundado em 9 de outubro de 2001, na área Itaquí-Bacanga, São Luís, Maranhão. Atualmente, dedica-se à pesquisa, encenação, gestão e produção de projetos voltados para a cultura popular maranhense. Fundadores: Lewdyson Clay, Anderson Carlos, Stella Karoline, Thamyres Castro, Yasmin Lopes, Gilmar Alves, Adeilson França, Lediane Martins, Marlon Frazão e Vinicius de Azevedo.

³ Nos processos artísticos do NPTA destacam-se os oficinas e treinamentos dedicados à construção cênica, através de exercícios, dinâmicas de improvisação, e jogos que contribuem para o desenvolvimento da expressividade corporal e vocal dos atores. Além disso, o grupo se dedica a processos de pesquisa e experimentação, explorando novas linguagens teatrais e integrando outras formas artísticas como a dança e a música ao trabalho cênico. Essas práticas são aplicadas em consonância com a cultura popular maranhense, ao exemplo do tambor de crioula e bumba-meu-boi, incorporando suas influências ao trabalho cênico, o que enriquece a construção artística e o repertório do grupo. Embora esses campos não sejam o foco principal desta pesquisa, considero importante pontuar, pois são campos fundamentais para o desenvolvimento artístico do NPTA.

Considerando as diferentes realidades que compõem a cena teatral nacional, em que cada grupo encontra soluções para lidar com os desafios da sua realidade, seja no campo da produção ou no campo artístico, muitas vezes desenvolvendo metodologias próprias e linguagens cênicas que contribuem para a renovação do teatro, a busca por soluções para lidar com as dificuldades tem gerado um campo fértil para mapeamentos e pesquisas que valorizam os saberes locais. Esse olhar atento às particularidades permite um entendimento mais profundo do teatro de grupo na contemporaneidade, destacando as práticas culturais que muitas vezes permanecem à margem dos grandes centros.

Nesse contexto, pesquisas de novos modos de produção, aliados à construção de perfis de trabalhadores culturais, tornam-se indispensáveis para fortalecer o desenvolvimento de teorias e práticas que dialoguem com essas realidades. As discussões acadêmicas e as sistematizações de práticas artísticas desempenham um papel crucial, gerando reflexões e conhecimentos que extrapolam as fronteiras dos grupos, por que mesmo diante das disparidades, há elementos dentro de cada grupo que transcendem as especificidades regionais, como o exercício de múltiplas funções artísticas, a gestão das atividades administrativas, a construção de um referencial estético e as relações interpessoais. Além disso, as pesquisas fomentam as redes de colaboração e fortalecem a preservação da memória das práticas coletivas, garantindo que as experiências e vivências dos grupos tornam-se fonte de inspiração e conhecimento para outros artistas. Como professora de teatro em formação, julgo necessário compartilhar a minha experiência como dispositivo de produção de conhecimento.

A noção do teatro de grupo abordada aqui conflui com a visão do pesquisador André Carreira, que define o conceito grupal como “uma estética, um conjunto de ideias, procedimentos de trabalho sustentados pelas características das relações internas que dão forma ao grupo” (2002, p.77). Essa perspectiva dialoga com as características apontadas por Rosyane Trotta, em sua dissertação de mestrado *Paradoxo do Teatro de Grupo*, na qual a autora destaca aspectos como a reflexão contínua sobre o projeto artístico e o próprio grupo – incluindo seu funcionamento e sua atuação – a busca pela profissionalização e o investimento em pesquisa desde a formação do ator a criação do espetáculo (1995, p.152). Assim o teatro de grupo se consolida como espaço fundamentado em processos de reflexão, pesquisa e desenvolvimento, tanto artístico quanto organizacional, fortalecendo-se como uma prática que integra criação e gestão.

Sendo assim, o Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA), mais do que um espaço de produção artística, configurou-se como um ambiente de vivência, troca e aprendizado. Na qual as relações interpessoais desempenham um papel importante no processo criativo, a construção de laços entre os integrantes e o compartilhamento de experiências e referências contribui para a formação da identidade coletiva do grupo. Tendo a coletividade como presença constante na criação de cada espetáculo, onde a voz de cada integrante enriquece o processo e a obra final, revelando a profundidade e a complexidade das interações dentro do grupo.

Nesse sentido, a minha prática como integrante desse grupo, que atua com projetos culturais na cidade de São Luís, no Maranhão, é o ponto de partida para análise desta pesquisa. Ressalto que o amadurecimento da minha prática artística se enlaça com a do NPTA, integro o grupo desde 2015, desempenhando as funções de atriz, diretora, tesoureira e produtora. É através dessas vivências, que procuro investigar e refletir sobre os modos de produção e os processos de criação artística, compreendendo como esses campos se interligam e se entrelaçam dentro desse organismo grupal, sem o objetivo de esgotar as questões levantadas, porém tentando traçar algumas linhas de reflexão que possibilitem, não só afirmar, mas ampliar o entendimento.

Partindo da minha vivência pessoal, dirijo meu olhar para o coletivo, buscando uma compreensão mais ampla e profunda. Refletindo o rigor da pesquisa autoetnográfica aplicada à prática artística, que, segundo Fortin⁴(2009), valoriza a relação entre a experiência individual e os contextos sociais e culturais em que a pesquisa está inserida. Por meio dessa metodologia, é possível conectar as particularidades da minha trajetória com os processos e dinâmicas do grupo, ampliando o entendimento sobre os desafios e as potencialidades da organização no contexto das artes cênicas.

Nem todo amontoado de gente é um grupo!⁵

O teatro de grupo no Brasil tem suas raízes em práticas coletivas que se fortaleceram a partir da década de 1960, em resposta ao contexto político, cultural e social do país. Como Carreira (2024) destaca, os artistas e grupos buscaram, por meio de experimentações, descobrir novos caminhos organizacionais e estéticos, reivindicando a sua

⁴ Fortin, Sylvie. Contribuições possíveis da etnografia e da auto etnografia para a pesquisa na prática artística. Periódico do programa de Pós-graduação em Artes Cênicas Instituto de Artes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

⁵ Frase retirada do texto *Grupo e Coletivo - uma questão de tempo* da pesquisadora Mônica Veloso. VELOSO, Mônica . Grupo e Coletivo - uma questão de tempo. In: V Congresso de Pesquisa e Pós Graduação em Artes Cênicas, 2008, Belo Horizonte. Anais do V Congresso: Criação e Reflexão Crítica, 2008, p.02.

independência e integrando discursos ideológicos a propostas artísticas como uma forma de ação política. Na década de 1970, como aponta Trotta (2008, p.53) “o teatro faz da coletividade sua ideologia e investiga, muitas vezes de forma intuitiva, as fronteiras da arte cênica” (Trotta, 2008, p.53). Esse período foi marcado por experiências internacionais, como as do *Living Theatre*⁶, e pelas práticas tradicionais da cultura popular brasileira⁷. Inspirados por essas referências, os artistas passaram a explorar temáticas sociais, políticas e culturais locais, além de incorporar a subjetividade de cada membro do grupo como parte do processo criativo.

Já na década de 1980, as visitas de Eugenio Barba e dos grupos relacionados à *International School of Theatre Anthropology* (ISTA)⁸ desempenharam um papel crucial no estímulo à reflexão sobre as práticas e modos de trabalho de diversos coletivos sul-americanos, como Carreira (2024) ressalta, essas influências fortaleceram a importância do trabalho técnico como elemento estruturante das práticas coletivas. Barba ao promover sua prática e os princípios da Antropologia Teatral⁹, fomentou as discussões que “contribuíram para instalar no ambiente dos coletivos uma série de procedimentos que se caracterizam pela ênfase no treinamento do ator e nas práticas interculturais, bem como na utilização das demonstrações de trabalho e práticas pedagógicas” (Carreira, 2011, p.44). Os grupos ao incorporarem essas práticas e reflexões, acabaram por transformar a prática teatral brasileira, consolidando-se como um espaço de experimentação artística, política e cultural.

Como Janiaski destaca:

O conceito de teatro de grupo é mais do que a organização num coletivo. Ele está ligado às dinâmicas internas em torno de um mesmo ideal, o que terá como consequência direta a criação de uma linguagem que identifica o grupo. Os trabalhos dentro deste grupo são continuados, o coletivo busca a construção de uma identidade poética. (Janiaski, 2008, p. 70)

⁶O Living Theatre é um grupo teatral fundado em 1947, em Nova York, por Judith Malina e Julian Beck. Reconhecido por seu papel pioneiro no teatro experimental, o grupo se destacou pela adoção de processos de criação coletiva e o uso do teatro como ferramenta para questionar e transformar as estruturas sociais.

⁷A criação coletiva é um elemento essencial na cultura popular brasileira, permeando diversas manifestações artísticas e culturais que emergem das comunidades e expressam suas identidades, valores e histórias. Essa prática reflete a natureza coletiva e comunitária da cultura popular, onde a produção artística é, muitas vezes, um esforço conjunto que envolve diferentes agentes.

⁸ Fundada em 1979 por Eugenio Barba com o intuito de ser uma escola itinerante capaz de difundir e aprofundar a busca por uma teatralidade intercultural.

⁹ “Barba renegou as formas comerciais de teatro e buscou sempre uma organização baseada em um forte grupo independente. Valorizando a noção de coletivo, ele busca uma forma grupal constituída com um referente ideológico comunitário. Em 1964 ele funda em Oslo na Noruega o Odin Teatret – que se muda para Holstebro na Dinamarca em 1966 – com o Odin Barba criou um instituto de pesquisa para a formação do ator, e para desenvolver o trabalho de ator era preciso trabalhar com atores que fizessem parte de um projeto com estabilidade e continuidade, isto seria possível dentro de um grupo, onde os atores não se separassem ao final de uma montagem, por exemplo.” (Janiaski, 2008, p.68).

Essa concepção se reflete diretamente na trajetória do NPTA, que ao longo dos anos, estabeleceu um trabalho contínuo de pesquisa em linguagem cênica, explorando e integrando diversas vertentes, como o teatro de rua, teatro musical, circo, contação de história e teatro de animação. Esse processo se dá sempre em diálogo com a cultura popular maranhense, resultando na construção de uma estética própria que ressignifica e valoriza elementos da cultura local dentro de uma abordagem contemporânea.

Essa identidade se reflete nos projetos contínuos desenvolvidos pelo grupo, nos quais essas linguagens convergem para criação dos espetáculos. No *Auto Natalino*¹⁰, por exemplo, percebe-se a interseção entre teatro musical, técnicas circenses, teatro de boneco e contação de histórias. Enquanto no *Maranhão de Encantos*¹¹, a cultura popular maranhense se entrelaça ao teatro de bonecos, o teatro de rua e técnicas circenses, criando um espetáculo que dialoga com as manifestações culturais da região maranhense. Mantendo esses projetos em atividade constante, o grupo afirma seu compromisso com a pesquisa e o aprimoramento técnico, proporcionando aos integrantes habilidades e desenvolvimento artístico alinhado a especificidades do grupo. Assim a identidade do grupo se fortalece, não apenas pela coletividade, mas também pela maneira que suas pesquisas e criações dialogam com suas raízes culturais, refletindo diretamente no resultado e na prática artística.

Embora o NPTA possua um repertório diversificado, destaco aqui os espetáculos *Auto Natalino* e o *Maranhão de Encantos*, pois ambos exemplificam processos contínuos de pesquisa e experimentação cênica. Em montagem há quase duas décadas, esses espetáculos passaram por diversas reformulações estéticas e teatrais, e foram idealizadas para integrar o calendário anual do grupo. Seus processos de montagem iniciam com oficinas que promovem troca de ideias e pesquisas sobre o espetáculo, permitindo que os artistas desenvolvam uma visão holística da obra. Além disso, esses momentos possuem aulas práticas de música, dança e improvisação, ampliando o repertório técnico e enriquecendo a construção coletiva.

Apesar de o processo ser conduzido por uma figura central – que pode ser o diretor ou outro integrante com maior especialização ou habilidade com a linguagem explorada – a hierarquia é substituída pela coletividade. O objetivo é desenvolver uma visão compartilhada, estimular a troca de experiências e construir, de forma colaborativa, os

¹⁰ Espetáculo teatral que se propõe ao resgate da encenação dos reisados, utilizando de enredo, uma trupe mambembe. Disponível em: <http://np teoriadasartes.com/>

¹¹ O espetáculo musicado que conta a saga de Pai Francisco e Mãe Catirina, personagens do auto do Bumba-Meu-Boi. Disponível em: <http://np teoriadasartes.com/>

sentidos da obra. Então nesse processo, a figura central assume um papel organizador, facilitando o diálogo e garantindo que todas as vozes sejam ouvidas. O diálogo, portanto, deixa de ser um recurso opcional e se torna um pilar essencial do processo criativo, permitindo que as divergências sejam exploradas como potências e não como obstáculos.

Dessa forma, a criação torna-se um percurso compartilhado, no qual cada integrante contribui ativamente para a construção da obra. Esse processo se alinha ao conceito de criação colaborativa defendido por Fischer, que o define como:

(...) o procedimento que integra a ação direta entre ator, diretor, dramaturgo e demais artistas. Essa ação propõe um esmaecimento das formas hierárquicas de organização teatral. Estabelece um organismo no qual os integrantes partilham de um plano de ação comum, baseado no princípio de que todos têm o direito e o dever de contribuir com a finalidade artística. (Fischer, 2003, p.39)

Mais que um modo de trabalho, a criação colaborativa no NPTA, manifesta-se como uma forma de relação e organização artística. O grupo adota esse modo de trabalho, no qual a criação artística se dá por meio de uma rede de atividades interligadas, na qual as funções são distribuídas conforme a habilidade ou afinidade de cada integrante, fortalecendo o elemento participativo e promovendo um debate de ideias. Essa abordagem encontra eco no pensamento de Antônio Silva, que, em sua tese *A encenação no coletivo: desterritorializações da função do diretor no processo colaborativo*, define o processo colaborativo como “um processo transitivo e baseado na circulação de materiais cênicos entre os criadores” (2008, p.61). Isso implica que os processos individuais tornam-se coletivos - como na concepção de um plano de luz, espera-se que o iluminador seja o único responsável pela criação, no entanto dentro do processo colaborativo, atores, diretor, cenógrafo e demais artistas travam um diálogo sobre as ideias em construção, cabendo ao iluminador à síntese final.

Quando os profissionais envolvidos ultrapassam os limites de suas funções específicas e ampliam sua visão para o espetáculo como um todo, cria-se um ambiente de troca e colaboração que enriquece profundamente a obra final. Segundo Trotta, “o espetáculo apresenta uma espécie de jogo de embate e conciliação de subjetividades que se organizam para funcionar em conjunto”. Esse deslocamento do foco – das individualidades para o coletivo – fortalece a ideia de que o espetáculo não pertence a uma única voz ou função, mas é o resultado de um entrelaçamento de perspectivas e habilidades. Esse movimento exige que cada criador esteja disposto não apenas a contribuir, mas também a ouvir, refletir e, muitas vezes, ceder em prol de uma visão coletiva. “A aparente harmonia com que os elementos

funcionam na obra concilia, na representação, as tensões e os conflitos inerentes a este processo, que não foram eliminados, mas que encontram um consenso para permitir uma fixação da forma” (Trotta, 2008, p.94).

O mercado teatral caracterizado por sua “informalidade e uma mobilidade permanente” (Rocha, 2024, p.79), contrasta com a idealização da produção teatral como um espaço onde “seria possível à artista manter-se ativa apenas na função para a qual se especializou”. Assim, à atriz lhe caberia criar, atuar, interpretar” (Marina, 2017, p.03). No entanto, na prática a realidade impõe o modo organizacional em que os artistas assumam papéis múltiplos, assumindo diversas tarefas conforme as necessidades, integrando o trabalho artístico com as demandas organizacionais e administrativas necessárias para a sustentação do grupo. Essa dinâmica é impulsionada por diversos fatores, como a busca por ampliar o leque de habilidades para aumentar oportunidades de trabalho, o aumento do custo de produção artística, a escassez de profissionais das áreas complementares – como designer, jornalista - disponíveis para acompanhar a agenda e as demandas dos projetos.

Essa multiplicidade de papéis nos aproxima do produtor-criador/produtora-criadora, presente em estudos sobre gestão cultural e teatro de grupo, termo que se refere ao profissional que desenvolve competências em múltiplas áreas artísticas e de produção. Segundo Araújo (2019) “produtora-criadora, o termo foi pensando por acreditar que mesmo quando a artista exerce o ofício de atriz ela também pensa na produção, em como fazer para que as condições materiais proporcione a concretização artística do projeto”. Esse envolvimento em todas as etapas implica que os artistas desempenhem múltiplas funções dentro de um único projeto, muitas vezes assumindo papéis que vão além de sua especialização inicial. Por exemplo, uma atriz pode também exercer a função de assistente de direção, de produtora ou até mesmo de técnico de iluminação. Essa abordagem múltipla não só amplia as responsabilidades individuais, mas também gera uma dinâmica complexa dentro do grupo, onde a troca de saberes e a negociação de funções são constantes.

É nesse ponto que ao assumir essas diversas responsabilidades, os artistas não apenas ampliam seus horizontes profissionais, mas também enfrentam os desafios e as complexidades da produção teatral colaborativa, que envolvem desde a gestão de conflitos internos até a busca por um equilíbrio entre a autonomia criativa e as demandas organizacionais. Dessa forma, grupos de teatro, não apenas produzem arte, mas também constroem espaços de aprendizado e de experimentação, onde a colaboração e a flexibilidade

são essenciais para a concretização dos projetos. Essa abordagem transformou o teatro de grupo em um movimento que valoriza a expressão coletiva e experimentação, onde a prática artística está diretamente ligada ao engajamento com questões coletivas.

Com a adaptabilidade dos grupos durante os anos, onde demandas culturais, sociais e econômicas exigiram flexibilidade, o teatro de grupo deixa de ser apenas um espaço de criação artística para se tornar também um organismo multifacetado, que atua em diferentes frentes, como a gestão, a formação, a militância política e a inserção em políticas públicas.

O surgimento de novas terminologias para identificar essa organização grupal, como coletivo, companhia, núcleo; reflete a complexidade e a pluralidade das práticas teatrais. No entanto, novas terminologias não descaracterizam o teatro de grupo, posto que os reais parâmetros norteadores, não são as nomenclaturas utilizadas, mas a perspectiva de projetos estéticos continuados, a democratização dos meios de criação, a manutenção de um corpo de integrantes estável. O que nos leva ao espaço de onde parte essa pesquisa, o Núcleo de Produção Teoria das Artes.

Da teoria à prática...

Utilizo aqui o relato de experiência como uma ferramenta de “construção teórico-prática que se propõe ao refinamento de saberes sobre a experiência em si, a partir do olhar do sujeito-pesquisador em um determinado contexto cultural e histórico” (Daltro;Faria, 2019, p. 228). A partir dessa perspectiva, revisito minhas vivências e experiências dentro do NPTA, buscando articular a prática e a teoria de forma reflexiva. Ao compartilhar essas experiências, a pesquisa se ancora em situações concretas do cotidiano do grupo, estabelecendo um diálogo contínuo entre os processos artísticos, a gestão coletiva e os referenciais teóricos que sustentam esta pesquisa.

A trajetória do Núcleo de Produção Teoria das Artes (NPTA) evidencia a dinâmica e os desafios enfrentados por grupos teatrais em busca de uma identidade consolidada e uma estrutura organizacional estável. O fato de ter iniciado como um grupo amador¹², composto por estudantes de uma escola periférica, no bairro Fumacê, revela um

¹² Apesar de o teatro amador ter se confirmado como um espaço de experimentação e inovação, contribuindo para “o esgarçamento das linguagens” cênicas e construção de “novas poéticas”, sendo um território de inovações estéticas, técnicas e ideológicas, os fazedores desse teatro ainda são frequentemente vistos como ocupantes de “um lugar incipiente, considerado retrógrado daquilo que foi profissional” (Martins, 2022, p.42).

ponto de partida marcado pela simplicidade e pela ligação com uma comunidade local específica. Esse início enraizado na comunidade reflete a importância da arte como ferramenta de inclusão e expressão, características típicas de projetos culturais na periferia. Ao se desvincular da escola e integrar outros grupos e artistas profissionais da área, o NPTA passou a expandir suas possibilidades, tanto artisticamente quanto socialmente, criando uma rede de colaboração e uma base de sustentação maior.

O processo de fusão com outros grupos amadores da área Itaquí-Bacanga e a subsequente colaboração com artistas profissionais ilustram um movimento gradual de profissionalização, ao mesmo tempo em que mantêm uma forte conexão com suas origens. Esse processo de transformação é um reflexo de como as organizações teatrais precisam ser flexíveis para se adaptar às mudanças do contexto social, econômico e cultural. A rotatividade de artistas durante essa transição também levanta questões sobre como a permanência e a experiência de cada membro influenciam a continuidade e a dinâmica criativa dentro do grupo. A fluidez na entrada e saída de integrantes pode ser tanto um ponto de riqueza, ao trazer novas perspectivas, quanto um desafio, ao tornar difícil a construção de uma identidade estável e coesa. Além disso, a convivência com artistas experientes no coletivo proporciona uma troca de saberes que pode ser extremamente enriquecedora, criando um espaço de aprendizado mútuo, mas também exigindo maior negociação de papéis e responsabilidades.

Durante esse período enquanto coletivo colaborativo, o NPTA, enfatizava a criação artística como o centro de sua atividade, com todos os integrantes envolvidos ativamente em todos os aspectos da produção teatral. A montagem dos espetáculos, que incluía desde os ensaios até a venda de ingressos e a construção de cenários, refletia o engajamento integral dos membros, em que cada integrante desempenhava várias funções e responsabilidades. Esse modelo de trabalho, focado na arte pela arte, sem grandes preocupações com os aspectos econômicos, é característico de muitos grupos teatrais amadores, que buscam principalmente a realização artística e a troca criativa, sem grandes preocupações com as imposições financeiras.

Dessa forma o teatro amador não deve ser compreendido apenas como a ausência de profissionalismo, mas como um espaço onde a prática se constrói a partir da vivência e do compartilhamento. No contexto do teatro de grupo, muitas vezes essa experiência se estabelece sem a expectativa de um recurso financeiro, priorizando o desenvolvimento artístico e a construção coletiva do fazer teatral.

Nesse sentido, utilizo o termo aqui para identificar a prática na qual, jovens iniciantes com pouca ou nenhuma formação artística, ingressam através da prática, na arte dramática, sem o condicionamento de critérios mercadológicos que interfiram no resultado cênico.

O NPTA era regido por um desejo de realizar um trabalho artístico, sem a intenção de estruturar projetos que garantem a continuidade das suas atividades ao longo do tempo. Essa característica resultou em um fluxo constante de membros, mantendo apenas um pequeno núcleo de membros permanentes, que, com o tempo, tornaram-se os integrantes mais experientes. Essa instabilidade dificultou a consolidação de uma pesquisa aprofundada sobre novas linguagens teatrais, fazendo com que o grupo reproduzisse frequentemente os mesmos projetos.

A inércia que havia entre os espetáculos, em que o grupo ficava suspenso até que alguém propusesse uma nova montagem, indica uma instabilidade cíclica, que pode ser tanto uma oportunidade para a renovação criativa quanto um desafio para manter a continuidade do trabalho. Essa estrutura cíclica, embora ofereça liberdade artística, também pode resultar em uma falta de consistência organizacional e, conseqüentemente, em dificuldades para dar continuidade à produção de novos projetos. Além disso, a rotatividade de membros e a ausência de um planejamento de longo prazo impactam na coesão do grupo e na sustentabilidade do trabalho. Reconhecendo essas limitações, o grupo passou a buscar maior diálogo com os artistas de outros grupos e entidades culturais da região. Através do compartilhamento de experiências, referências e saberes, estabeleceram-se parcerias estratégicas que não apenas auxiliaram na estruturação do planejamento do grupo, como também na produção de espetáculos.

Essas parcerias se estabeleceram através de diversas ações colaborativas, como aulas, oficinas, contribuições em ensaios e até mesmo na integração desses artistas no grupo. Ressalto aqui as experiências com as oficinas ministradas pelo Grupo Grita¹³ e e Cia Cambalhotas¹⁴, cujas metodologias e práticas enriqueceram as referências do grupo. Essas experiências, além de fortalecerem a identidade do grupo, tiveram um impacto profundo na evolução estética e na ampliação de seu repertório de linguagens teatrais. As abordagens trazidas por esses grupos possibilitaram uma nova perspectiva sobre a construção cênica, proporcionando aos integrantes do NPTA ferramentas valiosas para explorar novas formas de expressão artística. As influências dessas parcerias não se limitaram apenas ao aspecto

¹³ Grupo Independente de Teatro Amador /GRITA. www.grupogrita.org.br

¹⁴ Fundada em 21 de outubro de 1997, a partir da união de Renato Porto e Waldemir Nascimento, a Companhia Cambalhotas deu seus primeiros passos fazendo animações em festas de aniversário por diversos bairros de São Luís. Em 1998, a dupla recebeu um convite para fazer uma apresentação teatral para uma campanha interna de uma empresa. O resultado artístico do trabalho e o conseqüente retorno financeiro estimulou a continuidade nesta linha artística específica. A formalização da Cia ocorreu em 2002 e desde então vem se especializando em fazer o chamado 'Teatro Empresa', proporcionando aos seus clientes alegria, bem-estar e conhecimento por meio de ações didáticas.

técnico, mas também se desenvolveram para uma compreensão mais profunda da coletividade e do papel da troca de saberes no processo criativo. Como resultado, o NPTA foi capaz de refinar seus processos e ampliar sua estética.

Esse movimento de transição reflete o crescimento do grupo e a necessidade de equilibrar a liberdade criativa com as exigências estruturais impostas pela profissionalização. Ao mesmo tempo em que a profissionalização amplia horizontes, ela também impõe a reflexão sobre como alinhar essas novas demandas com os valores e objetivos originais do coletivo, preservando a essência artística e a conexão com a cultura local.

Nesse sentido, o NPTA encontra-se em um ponto de inflexão, onde as decisões tomadas não apenas moldaram sua identidade, mas também influenciaram sua relação com o público e sua relevância no cenário cultural. A construção dessa identidade não é um fim estático, mas um processo contínuo de negociação entre tradição e inovação, autonomia e colaboração. Esse processo de adaptação e busca por identidade é característico de grupos teatrais e destaca o papel fundamental do teatro como prática em constante transformação. O NPTA, ao longo dessas duas décadas, reflete como as organizações culturais podem ser moldadas por sua história, seus membros e o ambiente em que estão inseridos, sendo tanto uma plataforma de resistência quanto um laboratório de criação artística.

A necessidade de regularização do NPTA, impulsionada pelas políticas mercadológicas culturais da época, reflete a pressão do contexto externo sobre a organização dos grupos teatrais. Naquele momento, as políticas culturais favoreciam as entidades e empresas formais¹⁵, em detrimento das pessoas físicas, o que criou uma necessidade urgente de adaptação. Essas políticas, que muitas vezes viabilizam o acesso a editais e financiamentos públicos apenas para grupos formalmente constituídos, representaram uma transição no modo como a arte poderia ser financiada e realizada. A exigência de que os grupos se tornassem entidades jurídicas não foi apenas um reflexo das mudanças nas políticas públicas, mas também uma adaptação a um mercado cultural que exigia maior formalização e transparência nos processos administrativos.

¹⁵ A regularização do grupo em uma entidade sem fins lucrativos ocorreu no ano de 2017, quando houve cortes no orçamento do Ministério da Cultura, o que tornou os recursos ainda mais disputados, privilegiando as organizações formalizadas e impactando a manutenção de artistas e grupos independentes. Audiências na Câmara dos Deputados debatem políticas públicas de cultura. 20 de Julho de 2017. Disponível em: <https://cnm.org.br/comunicacao/noticias/audiencias-na-camara-dos-deputados-debatem-politicas-publicas-de-cultura>

Nesse momento, reflete uma evolução natural para qualquer grupo artístico que busca consolidar sua identidade e garantir sua longevidade. A integração da gestão administrativa e a eficiência econômica com o processo criativo não são questões separadas, mas sim interdependentes, como observou Correia (2023). Quando o foco se limita apenas à criação artística, a falta de uma estrutura administrativa sólida pode resultar em dificuldades para financiar os projetos, gerenciar o grupo e otimizar os recursos disponíveis. A ausência de recursos técnicos adequados e a falta de uma organização que lide com as questões burocráticas e logísticas comprometem até mesmo a qualidade da produção artística.

Durante esse período de regularização do NPTA, que passou a ser uma entidade sem fins lucrativos, o processo de profissionalização do grupo se intensificou. Ao tornar-se formalmente uma organização, o grupo não só buscou maior estabilidade jurídica e administrativa, mas também visou garantir sua sustentabilidade financeira e ampliar seu alcance no cenário cultural. Esse movimento de formalização trouxe consigo uma série de desafios, mas também uma série de oportunidades para o crescimento e a consolidação do grupo.

A experiência do NPTA em reorganizar sua abordagem organizacional evidencia a importância de se construir um modelo que integre esses dois aspectos: a criação artística e a gestão. Esse equilíbrio entre arte e a gestão se torna crucial não apenas para garantir a continuidade dos projetos, mas também para sustentar a missão e os objetivos do grupo. Manter a vitalidade do coletivo exige um planejamento estruturado que permita não só a realização de novas produções, mas também a garantia de recursos e apoio técnico adequado para o desenvolvimento do trabalho.

Esse momento de transição e reorganização é um reflexo de uma realidade comum em grupos teatrais independentes, que, ao buscarem autonomia criativa, se deparam com a necessidade de evoluir em sua gestão para se manterem sustentáveis a longo prazo. O desafio está em equilibrar a liberdade criativa com a eficiência administrativa, criando um ciclo contínuo de renovação artística que seja viável também do ponto de vista econômico.

Ao ser designada para o cargo de tesoureira, minha atuação passou a se expandir para além da criação artística, o que significou uma transição importante no meu próprio desenvolvimento profissional. De uma função estritamente criativa, como atriz, fui desafiada a entender a complexa dinâmica financeira e administrativa que sustenta um grupo teatral - noções básicas de administração, formatação de projetos, leis de incentivo, foram alguns tópicos aos quais tive que aprender. A gestão administrativa passou a ser uma das

peças-chave para garantir a viabilidade do NPTA, e foi nesse cenário que compreendi profundamente a interconexão entre a arte e a administração. Como apontado por Araújo (2019), aspectos artísticos e administrativos, quando colocados em uma dinâmica de trabalho em grupo e de forma horizontal, se completam, já que no processo criativo em grupo a produção é integrada desde o começo. Essa nova responsabilidade me exigiu um aprendizado contínuo, pois envolvia desde a negociação de contratos com artistas e a definição de cachês, até a participação em processos que envolviam editais e políticas culturais que impactavam diretamente a produção e a programação do grupo.

Com a consolidação do grupo, surgiram novos desafios que levaram à necessidade de investir em formação e capacitação continuada. Esse investimento foi realizado mesmo quando não havia o objetivo imediato de produzir um espetáculo, mas resultou em dificuldades estruturais, financeiras e criativas. Além disso, surgiu a necessidade de adquirir um espaço próprio para funcionar como sede, entre outras questões estruturais.

Durante muito tempo, o NPTA esteve à mercê da disponibilidade de outras instituições, como escolas, grupos de teatro e até residências de membros, que gentilmente cediam seus espaços para ensaios, armazenamento de figurinos e adereços, e realização de reuniões. Em contrapartida, o grupo se responsabilizava pela manutenção e organização desses locais. No entanto, essas cessões eram sempre temporárias, e o deslocamento constante gerava um desgaste significativo, tanto para os membros quanto para os materiais conquistados com esforço.

Diante dessa instabilidade, o grupo tomou uma decisão ousada: alugar um espaço residencial que serviria simultaneamente como sede do NPTA e moradia do presidente do grupo, com o aluguel dividido entre ambos. Essa escolha trouxe novos desafios, principalmente no que diz respeito à necessidade de um maior aporte financeiro, o que levou o grupo a se estruturar para se adequar às políticas culturais vigentes, viabilizando a captação de recursos e garantindo a sustentabilidade de suas atividades.

Com o passar dos anos e o crescimento do grupo, surgiu a necessidade de um espaço mais amplo e bem localizado. Assim, o NPTA mudou-se para um novo local, ainda sob as mesmas condições de locação, o que permitiu a concentração de todas as suas atividades em um único ambiente. Ensaios, reuniões, encontros, oficinas, treinamentos e a execução de projetos passaram a ocorrer de forma mais estruturada, consolidando o espaço como uma casa cultural. Além de fortalecer suas próprias atividades, o grupo passou a apoiar

outros coletivos artísticos, disponibilizando o espaço para ensaios e reuniões, promovendo um intercâmbio cultural mais dinâmico com o público e parceiros.

Apesar desse avanço e da certificação como ponto de cultura¹⁶, a luta pela conquista de uma sede própria ainda é uma batalha diária, marcada por desafios constantes e pela necessidade de esforços contínuos para manter a estrutura e garantir a continuidade das atividades do grupo. A captação de recursos tornou-se uma atividade estratégica essencial para o NPTA, e esse processo de busca por novos meios de financiamento revelou um lado pragmático do teatro que, muitas vezes, é invisível para os demais profissionais do teatro, mas que é fundamental para a realização de qualquer produção artística.

A familiarização com os editais e políticas culturais foi um dos aspectos mais desafiadores, pois, além de entender os mecanismos de captação de recursos, também era preciso garantir que o NPTA se mantivesse alinhado com as exigências legais e financeiras para participar de processos seletivos e obter financiamentos. Essa função se estendeu à prestação de contas e à organização de relatórios, que são tarefas fundamentais para assegurar a transparência e a confiança de nossos parceiros e financiadores.

Buscando viabilizar sua participação em editais de financiamento público, o NPTA passou por um processo de adaptação de seus projetos para atender às diretrizes e critérios aplicáveis nesses editais. Dentre os critérios mais recorrentes, destaca-se a chamada “contrapartida social”, que consiste em ações culturais diversas para a comunidade. Essas ações extrapolam a encenação em si e se manifestam por meio de oficinas, ensaios abertos, encontros, aulas e outras atividades que promovem a democratização do acesso à cultura e o compartilhamento de saberes.

O projeto *Maranhão de Encantos* exemplifica a necessidade desse enquadramento para a obtenção de apoio financeiro. Somente após a criação das contrapartidas sociais — que se concretizaram na oferta de oficinas de dança da cultura popular maranhense para grupos e lideranças culturais das cidades que sediaram o projeto — foi possível sua contemplação na Lei Federal de Incentivo à Cultura nº 8.313/1991. A estruturação dessa contrapartida ocorreu a partir de um estudo detalhado do edital, permitindo compreender suas exigências e integrá-las de maneira orgânica à proposta artística. Além de atender às normas de fomento, essa estratégia fortaleceu o caráter multiplicador do projeto, ampliando seu impacto e reafirmando sua relevância cultural.

¹⁶ Em Março de 2024, o NPTA foi certificado como Ponto de Cultura, pela Secretaria de Cidadania e Diversidade Cultural, como Ponto de Cultura. Esse certificado comprova que o grupo desenvolve e articula atividades culturais em sua comunidade, e contribui para o acesso, a proteção e a promoção dos direitos, da cidadania e da diversidade cultural do país.

Essa transição para um papel administrativo e financeiro também me fez refletir sobre as interações entre a criação e a gestão. A arte não pode ser sustentada sem uma base administrativa sólida, e a gestão financeira não pode ser dissociada da necessidade criativa. O desafio de conciliar esses dois mundos, muitas vezes percebidos como opostos, tornou-se uma das questões centrais dessa nova fase do NPTA. A minha adaptação a essa função administrativa exigiu não só habilidades financeiras, mas também uma reconfiguração de como eu mesma via a arte.

Além disso, a compreensão dos processos administrativos¹⁷ dentro do NPTA me proporcionou uma visão mais holística de como o teatro de grupo pode se tornar não apenas uma forma de expressão artística, mas também um projeto cultural sustentável, que consegue se adaptar e evoluir ao longo do tempo.

Essa mudança estrutural trouxe consigo desafios significativos. A transição de um grupo amador, informal, para uma entidade sem fins lucrativos implicou não apenas uma mudança na forma de trabalhar, mas também na mentalidade e nas práticas cotidianas do grupo. A burocracia envolvida na constituição de uma entidade formal, a necessidade de novos conhecimentos sobre gestão administrativa, e a adaptação às exigências legais representaram obstáculos que exigiram dedicação, mas também foram oportunidades de crescimento e amadurecimento para o NPTA.

Ao mesmo tempo, essa formalização trouxe consigo novas possibilidades e abriu portas para um ambiente mais estruturado e regularizado. Com a criação de uma entidade formal, o NPTA pôde se beneficiar de recursos que antes eram inacessíveis, como a participação em editais e a captação de patrocínios de empresas e órgãos governamentais. Esses novos fluxos de financiamento permitiram uma maior liberdade criativa, pois garantiram recursos que ajudaram a fortalecer e expandir o trabalho do grupo. A regularização também possibilitou uma maior segurança jurídica e maior credibilidade perante parceiros e financiadores, o que aumentou as possibilidades de colaboração com outros grupos e instituições culturais.

Essa mudança estrutural condicionou também mudanças na abordagem à produção teatral. A função dos gestores passou a contemplar as atividades de produção, estendendo suas atividades desde a busca pelo financiamento até toda organização do trabalho, delineando metas e criando condições materiais para a realização do projeto artístico do grupo, como pontua Janiaski (2008, p. 74). O desafio estava em como conciliar a

¹⁷ Esses processos envolvem uma série de tarefas organizacionais, financeiras e logísticas que, ao mesmo tempo, sustentam a criação artística e possibilitam o acesso a recursos, como editais e patrocínios.

espontaneidade e a flexibilidade que caracterizam os processos criativos com as demandas de uma estrutura organizacional mais rígida e regulada. A busca por esse equilíbrio exige inovação na forma de trabalhar, o que resultou em um modelo de produção teatral mais profissional - entendendo que a produção não é somente executiva, mas que também contribui para desenvolver metodologias e éticas de trabalho que influenciam os processos artísticos e criativos - mas que ainda mantém a essência colaborativa que sempre foi a marca do NPTA.

Portanto, a regularização não apenas adaptou o NPTA às exigências do mercado e das políticas culturais, mas também abriu novos espaços para o fortalecimento da produção artística. A formalização possibilitou que o grupo se consolidasse como uma entidade cultural reconhecida¹⁸, o que não só ampliou seu alcance, mas também fortaleceu a ideia de que o teatro de grupo, mesmo em um contexto de profissionalização, pode manter sua identidade coletiva.

Apesar de o NPTA contar com uma estrutura administrativa formal, com a tríade composta por presidente, secretária e tesoureira, o foco do grupo continua sendo a criação coletiva, que é o centro de seu trabalho e sua identidade. A participação ativa de todos os membros, com ênfase na tomada de decisões democráticas, é uma das principais características da organização. Essa abordagem democrática garante que cada integrante do NPTA tenha voz nas decisões que afetam tanto a criação artística quanto a gestão do grupo, reforçando o caráter colaborativo da experiência.

Assim, embora o modelo colaborativo promova uma maior integração entre os artistas e as diversas dimensões do fazer teatral, sua efetividade está diretamente ligada à vontade, ao engajamento e à capacidade de diálogo entre os membros do grupo, evidenciando a importância das relações interpessoais para o sucesso do processo, “eles precisam acreditar que é possível ser um coletivo sem normas autoritárias, sem concessão individual, um coletivo de liberdades individuais” (Correia, 2023, p.27).

As condições de viabilidade de um grupo, como o NPTA, estão diretamente relacionadas a um modelo de produção que reflete uma relação social específica: uma organização não hierárquica, onde as relações de trabalho não são mercantis. Isso significa que a força de trabalho dos integrantes não é tratada como uma mercadoria a ser comprada ou vendida, e o resultado do trabalho artístico é apropriado coletivamente, de acordo com as regras e os acordos estabelecidos pelos próprios membros. Esse modelo de produção, que

¹⁸ A imagem institucional do NPTA após a estruturação passou a refletir sua identidade artística e os valores do grupo, o que possibilitou o reconhecimento perante o público e patrocinadores.

coloca a criação artística e a gestão nas mãos dos integrantes, gera uma dinâmica própria, onde a colaboração e a confiança mútua são fundamentais.

Contudo, esse modelo também exige a implementação de mecanismos democráticos de controle da gestão. Como a produção não é centralizada em uma figura de autoridade, mas sim compartilhada entre os membros, surge o desafio de garantir que todos tenham voz, ao mesmo tempo em que se toma decisões alinhadas com os objetivos do grupo. Isso é um grande desafio não apenas para a organização interna do grupo, mas também para a sustentabilidade e a continuidade de seus projetos. Essa tomada de decisões democráticas implica, muitas vezes, em longos processos de negociação e debate, o que pode atrasar decisões importantes que tenham caráter imediatista, mas também fortalece o compromisso coletivo e a responsabilidade compartilhada.

A reflexão de Correia (2023) sobre as condições de viabilidade de grupos colaborativos destaca precisamente esse ponto: os grupos que adotam um modelo de gestão democrática e não mercantil enfrentam o desafio de equilibrar a liberdade e a colaboração com a necessidade de tomar decisões rápidas e eficazes para garantir a execução dos projetos. A construção desse equilíbrio requer paciência, flexibilidade e, sobretudo, um comprometimento com os princípios coletivos e democráticos. Portanto, o desafio enfrentado pelo NPTA, como por muitos outros grupos de teatro colaborativos, é como manter a democratização da gestão sem perder a eficiência necessária para a realização de seus objetivos. A partir do momento em que o grupo assume uma estrutura mais formalizada, a convivência entre os princípios democráticos e as exigências da gestão eficiente torna-se ainda mais complexa e desafiadora, pois oferece uma oportunidade de aprendizagem e experimentação constante dentro de um contexto de gestão coletiva e inclusiva.

Diante da ameaça constante da descontinuidade, o NPTA adotou esse modelo como ferramenta de resistência, para atender às diversas frentes de ação envolvidas na realização e circulação de seus projetos. A continuidade do grupo só foi possível porque seus membros compartilharam o compromisso com a permanência e o desenvolvimento das atividades. No início, a atuação era improvisada, com cada membro assumindo diferentes funções sem uma especialização definida, respondendo às demandas conforme surgia.

Atualmente, o NPTA é composto por artistas multifacetados, cujos currículos refletem a diversidade de habilidades desenvolvidas ao longo do tempo. Esse modelo de funcionamento é sustentado na gestão colaborativa de projetos, onde as funções administrativas e artísticas são distribuídas de acordo com as aptidões e interesses de cada

integrante. No entanto, essa divisão não é rígida; pelo contrário, o grupo incentiva o aprendizado contínuo e a troca de experiências entre seus integrantes. O conhecimento se expande organicamente, muitas vezes através do convívio e da prática ao lado de quem possui mais experiência em determinada área.

Essa abordagem favorece a formação de uma equipe de multiartistas capazes de transitar entre diferentes setores da criação e da produção teatral, potencializando a autonomia e o aprimoramento de todo o grupo. Dessa forma, o NPTA não apenas fortalece sua sustentabilidade, mas também amplia sua capacidade de inovação e adaptação diante dos desafios do cenário cultural.

Considerando o fato de que muitos atores e atrizes acabam se afastando do teatro, devido a instabilidade financeira, que limita suas possibilidades de sustento exclusivamente pela arte, é comum que busquem alternativas profissionais com retorno mais estável, como atuar em empresas de gestão cultural (na esfera pública e privada), lecionar em escolas e universidades, entre outras atividades. Esse cenário reflete em um dilema recorrente na trajetória de muitos artistas, que se veem obrigados a equilibrar suas vocações com demandas econômicas.

Nesse contexto, percebo que a minha experiência, ao longo de oito anos de trabalho, na gestão do NPTA, foi fundamental para a minha formação prática, proporcionando um aprendizado que transcende a teoria. Foi através da vivência no grupo que aprendi a executar meu ofício, adquirindo conhecimentos não apenas sobre a cena teatral, mas também sobre produção e sustentabilidade de um grupo teatral. Ao longo desse percurso, enquanto buscava uma identidade artística em comum com o grupo, também desenvolvi minha própria trajetória pessoal de trabalho, assimilando e absorvendo as experiências. Dessa forma, a interseção entre criação e gestão não apenas consolidou minha atuação dentro do grupo, mas também expandiu meu olhar sobre o fazer teatral, evidenciando a importância de uma formação integrada, que dialoga com as múltiplas dimensões da arte e da cultura.

Essa fusão de habilidades criativas e administrativas, ao mesmo tempo em que amplia o escopo da atuação dos artistas, também apresenta desafios. A multiplicidade de funções pode gerar tensão e sobrecarga, e nem sempre há tempo ou energia para se dedicar igualmente a todos os aspectos do trabalho. No entanto, essa forma de organização também oferece uma grande oportunidade de crescimento e aprendizado, onde os artistas desenvolvem uma visão mais ampla da estrutura teatral e uma relação até mais autêntica com o processo de produção como um todo, além da oportunidade do artista se desenvolver em outras áreas. Os

artistas conseguem entender que a prática teatral não está presente somente em cena mas em todo o processo que antecede a chegada dela. Segundo Catalão (2016), a partir do momento em que expandimos o termo “teatro” para além de sua realização, nos libertamos de uma percepção restrita, que não faz jus às experiências do teatro contemporâneo (2016, p.94). Nesse sentido, a integração entre a arte e a administração, como observada em muitos grupos contemporâneos, não é apenas uma necessidade prática, mas uma evolução natural das práticas artísticas que reconhecem a arte como um processo multidimensional e colaborativo.

Em um modelo ideal de gestão coletiva e democrática, a valorização da diversidade de perspectivas e habilidades dos artistas envolvidos dentro de um grupo não apenas enriquece o processo criativo, mas também reforça os laços de colaboração entre seus membros. Essa multiplicidade de habilidades, quando integrada de forma eficaz, cria um ambiente de trabalho dinâmico, onde todos têm algo a contribuir, seja no campo artístico, técnico ou administrativo. Além disso, ao garantir que todos tenham voz, a dinâmica democrática evita a centralização do poder e promove um espaço onde as decisões são tomadas de maneira coletiva, de modo a refletir os interesses e as contribuições de todos. Na promoção de uma cultura de responsabilidade compartilhada ao distribuir as responsabilidades, não apenas entre os cargos administrativos, mas também entre todos os membros, o grupo assegura que o peso da gestão e da execução não recaia sobre um único indivíduo ou uma pequena parte do coletivo. Isso resulta em uma maior sensação de pertencimento e de compromisso com o sucesso do grupo, pois cada membro se sente responsável pelo processo e pelos resultados. Esse modelo fortalece o senso de comunidade e de solidariedade, pilares essenciais para a continuidade de um grupo teatral que depende da colaboração constante de todos para realizar suas produções.

Desse modo a tríade administrativa no NPTA, atua de maneira a não se distanciar da dinâmica criativa, mas sim a complementá-la, criando uma estrutura flexível e adaptável às necessidades do grupo. Ao alinhar a gestão com os princípios da criação colaborativa, o NPTA consegue manter a fluidez e a inovação que são características do trabalho artístico, sem perder a necessidade de organização e de controle sobre os aspectos mais pragmáticos e financeiros dos projetos. Essa estrutura participativa não só apoia a criação de cada espetáculo, mas também garante que as questões administrativas sejam resolvidas de maneira que não prejudiquem o espírito coletivo do grupo. Ter controle sobre essas relações implica em um entendimento profundo de como as interações podem influenciar o resultado artístico. Isso envolve decisões sobre como distribuir as

responsabilidades, como lidar com conflitos, como estimular a colaboração e garantir que todos os membros se sintam ouvidos e valorizados.

O que é interessante nessa reflexão é perceber como essa abordagem não é exclusiva do NPTA, no cenário teatral, são raros os contextos em que podemos encontrar uma organização teatral consolidada, no qual atrizes sejam apenas atrizes, diretor apenas diretor, que possua produtores para capitalizar a sua obra, é mais comum encontrar grupos e artistas que estão cada vez mais assumindo a autogestão como uma forma de operacionalizar suas criações.

A prática em produção teatral vai se moldando ao passo que os artistas exercem a função de produtora (o) vão adquirindo experiência e aprendendo como realizá-la, gerando uma metodologia própria, mas que fica aberta e pode ser moldada de acordo com a necessidade do grupo essa prática pode ser chamada de autogestão (Araújo, 2019, p.48)

Essa tendência reflete uma mudança significativa na maneira como o teatro e a arte em geral são produzidos nos dias de hoje. Ao assumir essas responsabilidades, os artistas não apenas expandem suas práticas, mas também ganham uma compreensão mais profunda de todo o processo que envolve a produção artística. Eles se tornam não só criadores, mas também produtores, gestores, e até empreendedores culturais, desafiando as tradicionais divisões entre o fazer artístico e a produção cultural.

Criar um novo mundo e viver nele

A abordagem de autogestão e controle direto sobre o processo criativo oferece aos artistas não apenas a liberdade para explorar novos territórios artísticos, mas também a oportunidade de reinventar a própria dinâmica de trabalho. Ao assumir o comando do processo criativo e organizacional, os artistas têm a poder de moldar suas produções de maneira mais autêntica e alinhada aos seus próprios valores e visões, sem depender exclusivamente de estruturas externas ou de figuras de autoridade centralizadas. Isso permite uma maior experimentação, inovação e, muitas vezes, uma conexão mais profunda com os temas e as questões que deseja explorar em sua arte.

Na dissertação de Heloisa Marina¹⁹, *Atriz-produtora - poder e criação* (2017,p.10) ela destaca que esse poder sobre a criação não se limita somente à obra ou ao projeto em si, mas se estende às relações humanas e de trabalho dentro da organização. O

¹⁹ Heloisa Marina é uma atriz, produtora, pesquisadora e professora, atualmente vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde atua nos cursos de graduação e pós-graduação em Teatro. Sua trajetória é marcada pela interseção entre atuação e produção teatral, com foco em gestão cultural, diversidade e políticas culturais.

processo criativo, nesse modelo, está intrinsecamente ligado à maneira como os membros do grupo se relacionam uns com os outros, à forma como negociam as ideias que divergem, às habilidades e às responsabilidades, e à maneira como constroem a cultura interna da organização. O poder, nesse sentido, vai além da criação artística e se expande para a gestão das dinâmicas interpessoais e das relações de trabalho. A relação de poder que se estabelece não é vertical, mas sim uma rede de interações horizontais, onde cada membro do grupo tem sua voz e sua contribuição. Esse modelo de gestão exige, portanto, uma constante negociação e um compromisso com a transparência, a empatia e a flexibilidade.

O poder sobre as relações de trabalho também significa que o grupo tem a capacidade de definir suas próprias regras e práticas organizacionais, o que pode incluir desde a divisão de tarefas até a forma como os recursos são administrados. Essa autonomia permite que o NPTA, por exemplo, não apenas crie de maneira mais livre, mas também construa uma estrutura interna que seja sustentável, equitativa e que favoreça o coletivo. É uma forma de poder que se traduz em responsabilidade compartilhada, onde o sucesso ou o fracasso de uma produção é vivido como um processo coletivo.

Em última análise, essa abordagem que integra o controle sobre o processo criativo com a gestão organizacional oferece um modelo de produção artística que desafia as hierarquias tradicionais, e que também abre novos horizontes para a criação e para a colaboração. Esse modelo de organização propõe uma visão de arte que é um reflexo da liberdade criativa e de um campo de experimentação social, onde as relações de poder não são apenas questões de autoridade ou hierarquia, mas de respeito e confiança entre os membros do grupo.

Essa organização é abraçada por muitos artistas justamente por proporcionar autonomia. A autonomia, nesse contexto, é entendida não apenas como a liberdade de criar sem interferências externas, mas também como o poder de direcionar os projetos conforme a visão artística individual ou coletiva do grupo. Ao ter o controle total sobre o processo criativo, os artistas podem explorar novos territórios, experimentar abordagens inovadoras e desafiar as convenções estabelecidas. Esse controle é uma das razões pelas quais muitos artistas veem essa forma organizacional como uma alternativa valiosa às estruturas hierárquicas mais tradicionais.

Além de oferecer maior liberdade de expressão, esse modelo cria um ambiente fértil para a inovação e a experimentação artística. A ausência de limitações impostas por estruturas de poder centralizada externa permite que os artistas se envolvam de

maneira mais profunda no processo criativo, explorando temas e formas que são relevantes para o grupo sem a necessidade de comprometer sua integridade artística. Esse espaço de liberdade não é apenas benéfico para o desenvolvimento da arte em si, mas também para o fortalecimento da identidade do grupo, que pode se manifestar de maneira mais autêntica e coerente com os valores que o sustentam.

Por fim trago algumas considerações que entrelaçam os pontos abordados ao longo desta escrita, algumas considerações podem ser ressaltadas, o modelo organizacional de um grupo teatral não é algo fixo; ele é moldado pela história e cultura local, pelas condições externas e pelas relações internas. Essa flexibilidade pode ser uma força, permitindo que o grupo se adapte aos parâmetros específicos, mas também traz desafios de encontrar maneiras de se sustentar em um cenário que frequentemente é marcado pela instabilidade financeira e pelas limitações de recursos.

A chave para pensar uma carreira sólida e sustentável está no trabalho coletivo, em que se mesclam habilidades criativas e técnicas, mas também capacidade de planejamento, gestão, produção, elaboração de projetos, vendas e comunicação, além de determinados conhecimentos jurídicos. Não basta a um grupo ter um trabalho criativo impecável, se outras tantas competências não estiverem a serviço de sua carreira, se não tiver ao seu lado uma equipe apta a buscar e gerir recursos, a responder às demandas de comunicação e a lidar de maneira profissional com as engrenagens da burocracia pública. (Correia, 2023, p.53)

Nesse sentido torna-se interessante refletir a interdependência entre a prática artística e os aspectos organizacionais e administrativos nos grupos de teatro. Inseridos em um contexto que engloba arte, cultura, políticas públicas e o mercado cultural, os grupos enfrentam o desafio de navegar por múltiplas demandas para garantir sua permanência e relevância. Como pontuado pelo pesquisador Thiago Carvalho de Sousa Correia (2023) “O êxito de um projeto cultural exige diferentes competências que, dificilmente serão encontradas em uma única pessoa” nesse cenário, torna-se essencial que os artistas transcendam o papel de criadores, assumindo também a perspectiva de gestores e produtores, integrando a administração à sua prática artística. Tornando-se um articulador, alguém que compreende e atua estrategicamente dentro dos diversos sistemas que influenciam sua prática artística.

O entendimento da administração e da gestão como aliadas à prática artística reforça a ideia de que esses campos não são antagônicos, mas complementares. Uma gestão eficiente pode fornecer aos artistas as ferramentas e os recursos necessários para

realizar suas visões criativas, enquanto a prática artística oferece inspiração e propósito para as estruturas administrativas. Essa relação simbiótica, quando bem equilibrada, pode fortalecer tanto a autonomia quanto a sustentabilidade do grupo.

Com isso concluo, que a reflexão sobre essa dinâmica não é apenas teórica, mas também prática. Ela questiona os limites tradicionais entre criação e organização, propondo um modelo onde ambas coexistem de forma orgânica. Essa abordagem amplia a compreensão do que significa ser um artista no contexto atual, enfatizando a importância de habilidades multifacetadas que englobam tanto a criatividade quanto a capacidade de gestão. Com isso, o grupo não apenas alcança maior estabilidade, mas também se posiciona como um agente ativo de transformação no cenário das artes cênicas.

Referências bibliográficas

ARAÚJO, Alana Georgina Ferreira de. **Produtora-Criadora: Experiências Narradas Na Cena Contemporânea Ludovicense**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia. Instituto de Artes, Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas – Mestrado e Universidade Federal de Uberlândia. 2019.

CARREIRA, André. O Teatro De Grupo E A Renovação Do Teatro No Brasil. In: CONGRESSO DA ABRACE, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos** [...] Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://ojs.portalabrace.org/ojs/abrace/article/view/1359.html>. Acesso em: 30 out. 2024.

CARREIRA, André. **Práticas de produção teatral em Santa Catarina**. Florianópolis: Fundo de apoio à pesquisa da UDESC e CNPq, 2002.

CARREIRA, André. Eugenio Barba: Algumas repercussões no teatro de grupo no Brasil. **MORINGA - Artes do Espetáculo**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2177-8841.2024v15n1.70501>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/moringa/article/view/70501>. Acesso em: 07 jan. 2025.

CARREIRA, André. Teatro de Grupo: Reconstruindo o teatro? **DAPesquisa**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 1168–1174, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5965/18083129030520081168>. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/15828>. Acesso em: 21 nov. 2023.

CATALÃO, Marco Aurélio Pinotti. Teatro virtual: teoria e prática. **ARJ - Art Research Journal: Revista de Pesquisa em Artes**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 92–106, 2016. DOI: <https://doi.org/10.36025/arj.v3i1.8203>. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/artresearchjournal/article/view/8203>. Acesso em: 1 fev. 2025.

CORREIA, Thiago Carvalho de Sousa. **Produção e gestão cultural em teatro**. Salvador: UFBA, Escola de Teatro; Superintendência de Educação a Distância, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37933>. Acesso em: 08 abr. 2024.

DALTRO, Mônica Ramos; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 223–237, 2019. DOI: <https://doi.org/10.12957/epp.2019.43015>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/43015>. Acesso em: 21 fev. 2025.

FISCHER, Stela Regina. **Processo colaborativo: experiências de companhias teatrais brasileiras nos anos 90**. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de ARTES, Campinas. SP, 2003.

FORTIN, Sylvie. **Contribuições Possíveis Da Etnografia E Da Auto Etnografia Para A Pesquisa Na Prática Artística**. Periódico do programa de Pós-graduação em Artes Cênicas Instituto de Artes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

JANIASKI, Flávia. O produtor e o produto no teatro de grupo. **Urdimento - Revista de Estudos em Artes Cênicas**, Florianópolis, v. 2, n. 11, p. 067–077, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5965/1414573102112008067>. Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/urdimento/article/view/1414573102112008067>.

Acesso em: 28 abr. 2024.

MARINA, Heloisa. Atriz-produtora - poder e criação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL REFLEXÕES CÊNICAS CONTEMPORÂNEAS, 5., 2020, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis: UDESC. 2020. Disponível em: <https://orion.nics.unicamp.br/index.php/simposiorfc/article/view/700>. Acesso em: 01 out. 2023.

MARTINS, Gilberto dos Santos. **Tempo de espera: Fortuna Crítica da peça**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Artes, Instituto de Ciências da Arte, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

ROCHA, Thainan da Silva. Trabalhe com o que você ama: entre idealização e a precarização do trabalho nas artes cênicas. **Políticas Culturais Em Revista**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 74–95, 2024. DOI: <https://doi.org/10.9771/pcr.v17i2.59057>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/59057>. Acesso em: 16 jan 2025.

SILVA, Antônio Carlos de Araújo. **A encenação no coletivo: desterritorializações da função do diretor no processo colaborativo**. 2008. Tese (Doutorado). Departamento de Artes Cênicas. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo: 2008.

TROTTA, Rosyane. **Autoria coletiva no processo de criação teatral**. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro-RJ: PPGT do Centro de Letras e Artes UFRJ, 2008.

TROTTA, Rosyane. **Paradoxo do Teatro de Grupo**. 1995. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Programa de Pós Graduação da UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio, Rio de Janeiro, 1995.