

## **GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E ADAPTAÇÃO EM PROJETOS CULTURAIS: O CASO DO “PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS”**

### *SUSTAINABILITY MANAGEMENT AND ADAPTATION IN CULTURAL PROJECTS: THE CASE OF THE "CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS" PROJECT*

**ANA TORREZAN DE SOUZA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

#### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE, e a Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Rio de Janeiro (SECEC-RJ).

## **GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E ADAPTAÇÃO EM PROJETOS CULTURAIS: O CASO DO “PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS”**

### **Objetivo do estudo**

Analisar os critérios de sustentabilidade em projetos culturais, especialmente aqueles que operam sob mecanismos de fomento público, e propor uma expansão da definição de sustentabilidade para além do mero cumprimento de editais.

### **Relevância/originalidade**

Este relato técnico aborda a lacuna da literatura sobre a aplicação da sustentabilidade em projetos culturais. Ele propõe uma análise prática da capacidade de adaptação e resiliência cultural em um contexto de crise, como a pandemia de COVID-19.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia adotada é a pesquisa-ação, com uma abordagem descritiva e a utilização do método CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos) para estruturar a análise. A observação participante da equipe do projeto foi a base para a coleta de dados.

### **Principais resultados**

O projeto demonstrou alinhamento com a sustentabilidade social, com democratização do acesso e inclusão. A adaptação garantiu viabilidade econômica e benefícios ambientais, mostrando que a resiliência é um pilar da sustentabilidade.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Contribui para a literatura de GPS ao aplicar o conceito em projetos culturais. Demonstra a eficácia da pesquisa-ação retrospectiva para sistematizar o aprendizado prático de uma intervenção.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O relato oferece um exemplo prático de resiliência e inovação para gestores culturais. Demonstra a importância de integrar sustentabilidade social e adaptação para garantir a longevidade de iniciativas culturais.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos Sustentáveis, Projetos Culturais, Sustentabilidade Social, Resiliência, Adaptação

## *SUSTAINABILITY MANAGEMENT AND ADAPTATION IN CULTURAL PROJECTS: THE CASE OF THE "CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS" PROJECT*

### **Study purpose**

To analyze the sustainability criteria in cultural projects, especially those operating under public funding mechanisms, and to propose an expansion of the definition of sustainability beyond mere compliance with calls for proposals.

### **Relevance / originality**

This technical report addresses a gap in the literature regarding the application of sustainability in cultural projects. It proposes a practical analysis of cultural resilience and adaptability in a crisis context, such as the COVID-19 pandemic.

### **Methodology / approach**

The methodology adopted is action research, with a descriptive approach and the use of the CIMO (Context, Intervention, Mechanism, Outcome) method to structure the analysis. Participant observation of the project team was the basis for data collection.

### **Main results**

The project demonstrated alignment with social sustainability through democratized access and inclusion. The adaptation ensured economic viability and environmental benefits, showing that resilience is a pillar of sustainability.

### **Theoretical / methodological contributions**

It contributes to the SPM literature by applying the concept to cultural projects. It demonstrates the effectiveness of retrospective action research in systematizing practical learning from an intervention.

### **Social / management contributions**

The report offers a practical example of resilience and innovation for cultural managers. It demonstrates the importance of integrating social sustainability and adaptability to ensure the longevity of cultural initiatives.

**Keywords:** Sustainable Project Management, Cultural Projects, Social Sustainability, Resilience, Adaptation

## **GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E ADAPTAÇÃO EM PROJETOS CULTURAIS: O CASO DO “PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS”**

### **1. INTRODUÇÃO**

A interseção entre o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade é um campo em desenvolvimento, caracterizado por diversas abordagens e certa fragmentação. Ao consultar a literatura, Sabini, Muzio e Alderman(2019) fazem a distinção entre a "sustentabilidade pelo projeto", quando o produto ou serviço final é sustentável, e a "sustentabilidade do projeto", quando a execução do projeto segue processos sustentáveis, independentemente de seu objeto final. Tendo como base este conceito de Gerenciamento de Projetos Sustentáveis (GPS), o presente trabalho busca explorar este cenário a partir do recorte de projetos culturais, onde ambos os aspectos podem ser relevantes.

Conforme Thiry-Cherques (2006), os projetos culturais diferem dos projetos em geral por envolverem insumos de alta qualidade, difíceis de gerir, e por terem retorno financeiro imprevisível, reduzido ou mesmo inexistente. A gestão de projetos artístico-culturais é um campo vasto e complexo, com particularidades que o distinguem de outras áreas. Esses projetos frequentemente abordam aspectos sociais, gerando impactos significativos na comunidade em que são desenvolvidos.

A natureza desses projetos apresenta desafios e especificidades para gestores, produtores e educadores, que precisam lidar com questões como diversidade cultural, relativismo, propriedade intelectual, direitos autorais e marketing cultural, além dos próprios produtos culturais. Desta forma, o presente relato técnico analisa os critérios de sustentabilidade em projetos culturais (muitas vezes de carácter multidisciplinar), observando os requisitos que são indicados em editais de fomento e financiamento público.

A proposição de expansão da definição de sustentabilidade, no caso projetos artístico-culturais incentivados, emerge para além do cumprimento das normas de um edital, na busca por responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a sustentabilidade impacta projetos culturais? Para ilustrar, o presente relato apresenta o caso "PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS", uma iniciativa cultural que celebra o legado e a continuidade do grupo carnavalesco Cordão do Boitató, um dos blocos de carnaval mais tradicionais do Rio de Janeiro-RJ. A situação-problema que motivou o projeto foi o fechamento do acesso às ruas devido à pandemia de COVID-19, o que exigiu uma adaptação rápida e inovadora para manter viva a cultura do carnaval de rua e o contato com o público.

Estruturado em cinco seções principais, inicialmente, descrevemos o contexto da interseção entre gerenciamento de projetos e sustentabilidade, seguido por seu referencial teórico que discute a gestão de projetos culturais e o conceito de Gerenciamento de Projetos Sustentáveis, fornecendo a base para a análise. Adotou-se a abordagem metodológica da pesquisa-ação combinando a ação prática e a observação participante, com a abordagem descritiva e a utilização do método *CIMO* - *Context, Intervention, Mechanism, Outcome* CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos). Na sequência, a análise e discussão dos resultados descreve a intervenção no “PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS”, confrontando os resultados obtidos com a teoria e destacando as contribuições para a comunidade profissional. Por fim, as considerações finais mencionam as limitações do trabalho e as sugestões de novas ideias para estudos futuros.

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compor a ambientação do cenário cultural, e diante da ampliação das possibilidades dos diferentes profissionais no campo da cultura, vimos a necessidade em destacar o trabalho categorizado na figura do gestor de projetos culturais, ou como comumente é chamado, produtor cultural/executivo. A partir de uma apresentação do histórico das relações entre o cenário cultural e a gestão de projetos culturais, tangenciamos também o uso do termo sustentabilidade dentro desta categoria de projetos.

Trata-se de uma profissão inserida no campo cultural, este de aspectos fluidos, relacionado com as práticas, os saberes e os gostos de determinada população ou segmentos sociais. Estas práticas são por si só altamente mutáveis, adaptáveis rotineiramente às diversas conjunturas econômicas, capacidades tecnológicas e especificidades locais. Assim, pensando especificamente no campo da gestão pública, uma série de mecanismos e normas utilizadas como paradigmas operacionais, são pouco aplicáveis e/ou eficazes no campo da cultura, como nos atesta Cunha (2007):

Questiona-se em qual estágio do processo de profissionalização a gestão cultural se encontra e quais as formas possíveis de construção desse processo, que parecem não ser únicas, pois as realidades são múltiplas, portanto, devem estar sintonizadas com as peculiaridades de cada atuação profissional e, principalmente, com o contexto sociopolítico no qual estão inseridas. Como parâmetro para a discussão, considera-se a afirmação de que toda ocupação qualificada é, de certa forma, profissionalizada (Cunha, 2007, p.108).

Ampliando um pouco mais esta discussão podemos dizer ainda que este campo novo dialoga com outras áreas mais tradicionais como do Estado, o da Economia e o da Política. Estes também são elementos importantíssimos na construção do campo, tanto por ajudarem em sua configuração quanto por serem em parte responsáveis pela institucionalização e reforço da autenticidade do mesmo.

Ao analisar os motivos desta construção recente da área de Gestão Cultural, onde estão abarcados tais profissionais gestores de projetos culturais, observamos que elementos dos campos Economia e Direito caminharam para uma aproximação com o campo. As legislações federais a partir das décadas de 70 e 80 que passam a operar no campo da Cultura, ligadas à ideia de desenvolvimento humano, social e econômico; o reconhecimento do potencial do setor como esfera operante da economia; e a noção dos direitos culturais sendo dialogada cada vez mais no mundo são alguns aspectos que ajudam a entender como o panorama mundial e brasileiro alavancou e alimentou a criação e a estruturação deste setor. Segundo documento da Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), intitulado *Formación en Administración y Gestión Cultural*, a noção de gestão cultural ingressa no discurso cultural da Ibero-América na segunda metade da década de 1980, tanto nas instituições governamentais quanto nos grupos culturais comunitários (OEI, 2005).

A partir de uma apresentação do histórico das relações entre o cenário cultural e a gestão de projetos culturais, tangenciamos também o uso do termo sustentabilidade dentro desta categoria de projetos. Conforme aponta Costa (2011), a expressão "gestão cultural" ganhou relevância em âmbito internacional e, especialmente na Ibero-América, a partir de meados da década de 1980. O autor destaca que o termo está ligado a grandes transformações contemporâneas na dimensão cultural, como a expansão da própria noção de cultura, a crise dos conceitos de política e desenvolvimento nos anos 70, a necessidade de políticas culturais que vão além do âmbito artístico e a aceitação de repensar a inter-relação entre economia e cultura.

A Lei 8.313 de 1991, conhecida popularmente como Lei Rouanet, se torna a principal ferramenta de fomento à Cultura do Brasil, viabilizando a aprovação de projetos culturais de empresas e pessoas físicas com o patrocínio de espetáculos – exposições, shows, livros, museus, galerias e várias outras formas de expressão cultural – em um mecanismo de



abatimento do valor total ou parcial do apoio no Imposto de Renda. A transmissão da responsabilidade de investimento para os setores de mercado faz emergir a necessidade de profissionais especializados na escrita e elaboração de projetos de captação de recursos, planejamento, logística, execução e prestação de contas. São eles profissionais que acabam por ocupar espaços entre a dinâmica do estado (com o preenchimento de formulários, documentações e procedimento para cadastros); da iniciativa privada (comunicação institucional, controle interno em agências de eventos, conhecimentos em publicidade e marketing); e do projeto cultural que buscam aprovação (equipe, conceito do produto cultural apresentado, mediação de público, agenciamento de artistas, curadoria de festivais).

Neste contexto, nascem os primeiros argumentos que conceituam a figura do produtor cultural, visto como pessoa designada a um cargo com funções de administrador (intenção derivada da ideia de gestão) dentro da rede de funcionários e articuladores, que cumpre papel de mediador das questões, projetos, levantamentos, mapeamentos e outros processos derivados do território, e de suas ações e interações com a sociedade. Ao ampliar essa questão podemos dizer que suas funções derivam também de suas proposições no meio em que atua, visto que, diante de um território de alocação do trabalho, o mesmo também se coloca como construtor de projetos, políticas e ações e não somente como mediador delas.

Produtores de cultura somos todos, já a expressão produtor cultural pode designar os sujeitos sociais envolvidos no fomento das aproximações entre indivíduos/grupos e expressões e práticas culturais, notadamente as do universo da arte (Lages e Rodrigues, 2017, p. 35).

Isso é possível em decorrência da aproximação dos termos dentro do campo cultural, e consequentemente de suas atribuições e significados. Dentro do campo de fazedores de cultura, temos à disposição diversas outras nomenclaturas pertinentes à área da cultura, entre elas, a de Gestor Cultural.

Além da relação dicotômica entre produção e gestão no campo da cultura no Brasil, consideradas, respectivamente, mais executiva e mais estratégica, deparamos ainda com denominações diversas para esses profissionais, tais como: mediadores, administradores e agentes culturais, utilizadas, mais frequentemente, nas décadas de 1980 e 1990. Tais expressões permanecem no vocabulário do setor cultural, no entanto, a predominância dessa nova denominação profissional como gestor cultural, que é mais abrangente, não significa que as demais serão, necessariamente, desconsideradas. Ao contrário, podem ser preservadas como importantes variações de possíveis definições de perfis profissionais. Deverão ser também considerados, como vimos anteriormente, os vários campos de atuação desses profissionais como gestores, ou seja, como especialistas em determinadas áreas artísticas e generalistas (Cunha, 2007, p. 119).

Devemos nos atentar que “a formação profissional dos agentes culturais no cotidiano do trabalho caminhou paralelamente à trajetória de construção desta profissão” como descrito por Cunha (2007, p. 81), a partir de seus estudos sobre formação que tiveram como base a cidade de Belo Horizonte. Diante de questões como experiência e formação, Cunha (2007) apresenta em seu trabalho alguns momentos chave na vida dos entrevistados que se tornam marcos característicos fundamentais em sua pesquisa para a construção e opção pelo percurso profissional.

O profissional Gestor atende os requisitos enquanto facilitador e promotor de acesso público aos bens culturais, cabendo discutir também a amplitude do termo acesso, sendo este entendido no âmbito da fruição, do acesso físico e também do poder que os projetos, programas e editais desenvolvem enquanto iluminadores de ações e proposições muitas vezes ‘apagadas’ em um território.

Estas definições do campo de trabalho que atravessam as ações e cenários onde atua o gestor cultural, bem como o recorte dos fazeres que compreendam o próprio, apresentam os

campos relacionais a serem trabalhados, tendo o cuidado para identificar as características invariantes nesse processo. Vale ressaltar que o conjunto de ações que um gestor desenvolve em determinado lugar não necessariamente compreende uma definição de quais são seus processos de trabalho. Por se tratar de uma profissão incluída em um ambiente, instituição ou localização a ser gerida, outras questões como as visões políticas das autoridades locais, as viabilidades econômicas e orçamentárias, e a burocracia atrelada ao sistema de trabalho devem ser levadas em consideração. O que se coloca como características invariantes são os pontos que são abordados quando este profissional pensa sua atuação e seu planejamento de trabalho.

A interseção entre o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade, embora crescente, ainda é um campo em desenvolvimento caracterizado por fragmentação e diversas abordagens. O presente relato emprega o conceito de Gerenciamento de Projetos Sustentáveis (GPS), definido como o planejamento, monitoramento e controle da entrega do projeto e seus processos de suporte, considerando os aspectos ambientais, econômicos e sociais (o "*triple bottom line*") do ciclo de vida dos recursos, processos, resultados e efeitos do projeto, com o objetivo de obter benefícios para as partes interessadas de forma transparente, justa e ética, incluindo a participação proativa das mesmas.

A literatura sobre GPS distingue entre a "sustentabilidade pelo projeto", que se refere ao produto ou serviço final ser sustentável (como turbinas eólicas ou edifícios eficientes), e a "sustentabilidade do projeto", que diz respeito à execução do projeto seguindo processos sustentáveis, independentemente do seu objeto final. Em projetos culturais, ambos os aspectos podem ser relevantes: o evento em si pode promover valores sociais e ambientais (sustentabilidade pelo projeto), e sua produção pode adotar práticas ecologicamente responsáveis e socialmente justas (sustentabilidade do projeto). Os autores Sabini, Muzio e Alderman (2019) apontam a definição de Sylvius e Schipper (2014a), que revela o Gerenciamento de Projetos Sustentáveis como o planejamento, o monitoramento e o controle da entrega do projeto e dos processos de suporte, levando em consideração os aspectos ambientais, econômicos e sociais do ciclo de vida dos recursos, processos, resultados e efeitos do projeto, com o objetivo de obter benefícios para as partes interessadas, e realizado de forma transparente, justa e ética, incluindo a participação proativa das partes interessadas.

Oliveira, Porto e Cantoni (2024) compõem as discussões apresentando casos onde o desenvolvimento da cultura está intrinsecamente ligado ao meio ambiente, seja pelos processos de produção agrícolas (Sachs, 1993, citado em Silva, 2011) ou pela consciência coletiva da elaboração de projetos integrados visando um equilíbrio entre os meios tradicionais e inovadores de produção auto sustentável (Sachs, 2000, citado em Silva, 2011). Na contramão das ideias de conteúdo estritamente preservacionista, Sachs (2008, como citado em Silva, 2011) elencou alguns critérios de sustentabilidade, revelando o conceito de sustentabilidade cultural. Em meio a um cenário de tensão intensificada com a globalização entre o global e o local, deu-se destaque à importância da diversidade cultural alimentada pelos aspectos culturais locais. Nesse entendimento então, a sustentabilidade cultural refere-se ao respeito que deve ser dado às diferentes culturas e às suas contribuições para a construção de modelos de desenvolvimento apropriados às especificidades de cada ecossistema, cada cultura, cada local (Silva, 2011). Somada a essa visão, Cunha (2007) aborda a sustentabilidade na perspectiva das iniciativas culturais, de instituições formais e informais que compõem o conjunto estrutural do setor, destacando a importância de se pensar num sistema de financiamento da cultura mais consistente e diversificado que agrega o poder público, a iniciativa privada e o próprio campo da gestão cultural.

Muitas políticas de sustentabilidade cultural reduzem a cultura ao desenvolvimento econômico, porém reconhecer a cultura como um ativo financeiro é crucial, pois não é apenas

um produto comercializável, mas também uma fonte de recursos para a indústria local, práticas criativas e identidade (Hawkes, 2001).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia deste relato técnico baseia-se na pesquisa-ação, com uma abordagem descritiva. Embora a análise seja retrospectiva, a pesquisa-ação foi o alicerce para o aprendizado e a compreensão do projeto. Conforme Baskerville e Wood-Harper (1998), a pesquisa-ação envolve um ciclo de diagnóstico, planejamento, ação, avaliação e reflexão. Além da observação participante que ocorreu ao longo de todo o projeto, foram coletados dados por meio da pesquisa documental, através da coleta de documentações do projeto. A pesquisa documental teve como objetivo coletar insumos do projeto e processos através do portal de gestão do projeto o Sistema Desenvolve Cultura, uma plataforma digital criada pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Rio de Janeiro (SECEC-RJ) para gerenciar projetos culturais incentivados pela Lei Estadual de Incentivo à Cultura. Através dele, empresas contribuintes de ICMS podem patrocinar projetos culturais e obter incentivos fiscais, enquanto artistas e produtores culturais podem inscrever e acompanhar seus projetos.

A imersão da pesquisadora no projeto "Cordão do Boitátá - 25 Anos" como membro da equipe de produção permitiu uma observação participante (Baskerville e Wood-Harper, 1998), fornecendo dados primários e uma compreensão aprofundada do contexto e da intervenção. O diagnóstico da situação-problema, que foi o fechamento das ruas devido à pandemia de COVID-19, impulsionou a mudança de local e formato de realização do projeto, adaptando o evento tradicional para um formato híbrido, com transmissão ao vivo e oficinas online. A fase de avaliação foi realizada com a conclusão do projeto, momento em que se observou o forte impacto social e a resiliência cultural do grupo.

Este relato técnico é, portanto, o produto da reflexão sobre essa experiência, buscando sistematizar o aprendizado prático vivenciado, confrontando-o com o referencial teórico e extraindo insights sobre a gestão da sustentabilidade e a adaptação em projetos culturais.

Assim, a abordagem metodológica adotada é descritiva, interpretando as informações a partir do projeto cultural desenvolvido junto ao Grupo Cultural Cordão do Boitátá e dos conceitos de gerenciamento de projetos sustentáveis, conforme apresentado nos artigos de Carvalho e Rabechini (2017), Sabini, Muzio e Alderman, (2019) e Kivilä, Martinsuo e Vuorinen (2017). O método *CIMO* - *Context, Intervention, Mechanism, Outcome* (Contexto, Intervenção, Mecanismos, Resultados Obtidos) é utilizado para explorar o cenário da situação-problema, as intervenções, os mecanismos e os resultados.

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo analisar e discutir os resultados do "PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS", confrontando-os com o referencial teórico descrito. Serão descritos os detalhes do projeto, caracterizando a organização, os objetivos do projeto e a situação-problema que motivou a intervenção. Em seguida, descrevemos o tipo de intervenção e os mecanismos adotados para adaptar o evento e, por fim, os resultados obtidos, destacando como a resiliência e a capacidade de adaptação do grupo puderam se alinhar aos princípios de sustentabilidade social e contribuíram para a viabilidade do projeto.

#### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA ANALISADO



O Grupo Cultural Cordão do Boitató é uma organização tradicional e de grande relevância no cenário cultural do Rio de Janeiro que, com mais de 25 anos de atuação, têm se dedicado a valorizar e difundir a música brasileira e a preservar as tradições populares. É reconhecido por seu Baile Multicultural na Praça XV, situado no centro da cidade do Rio de Janeiro-RJ que já reuniu mais de 60 mil foliões anualmente e apresentou mais de 100 artistas nacionais e internacionais. Sua orquestra de rua é composta por mais de 100 músicos, incluindo 70 instrumentistas de sopro profissionais e 40 percussionistas de diversas escolas de samba. A organização tem um histórico de realização de eventos de forma independente, contando com o apoio de sua rede de foliões e apoiadores, sem financiamento público ou de empresas privadas nos últimos anos.

O projeto visou celebrar os 25 anos do Cordão do Boitató e os 15 anos do Baile Multicultural na Praça XV, que se tornou um epicentro musical no centro da cidade do Rio de Janeiro -RJ. A justificativa primordial foi a necessidade de promover, valorizar e difundir a cultura popular brasileira, garantindo a continuidade de suas ações e tradições culturais, especialmente em um contexto de pandemia de Covid-19 que impedia o acesso às ruas. A resiliência cultural e a adaptação de eventos de massa para formatos híbridos (presencial reduzido e *online*) em um cenário de crise sanitária, em que o projeto foi executado, reforçou a busca pela manutenção e democratização do acesso à cultura em tempos desafiadores.

Em seu objetivo estavam listados a promoção, valorização e difusão da cultura popular brasileira, assegurando a continuidade das ações de uma grande rede de agentes culturais e brincantes. O projeto foi selecionado no Edital Retomada Cultural RJ, indicando um financiamento público ou incentivado. Visto o histórico de autossustentabilidade do grupo artístico, esta aprovação se tornou crucial para a execução do projeto. Porém, características relacionadas aos critérios de cumprimento do objeto, estipulados no Edital, não puderam ser deixados de lado. Tais critérios envolvem tópicos de acessibilidade e democratização do acesso, obrigatórios em sua maioria neste mecanismos de fomento e financiamento público.

O histórico de 25 anos do Cordão do Boitató, a vasta rede de músicos e foliões, e o reconhecimento do Baile Multicultural na Praça XV como um evento de grande porte e relevância cultural foram antecedentes importantes para a provação no Edital. Porém, a pandemia de COVID-19 atuou como uma variável externa crítica que impôs a necessidade de adaptação e inovação no modelo de entrega do projeto.

Em seu plano de comunicação e engajamento, foram realizadas a contratação de profissionais para divulgação online, assessoria de imprensa, programador visual, e a produção de registro fotográfico/audiovisual e lives temáticas são mecanismos cruciais para o engajamento das partes interessadas, a fim de que assegure a transmissão da mensagem do projeto ao alcance do público-alvo destinado.

Na gestão da equipe e produção executiva, o plano incluiu a contratação de equipe de produção, comunicação e técnica; contato com artistas; agendamento de estúdio; composição de arranjos musicais; contratação de fornecedores e equipe especializada; confecção de material de divulgação; e produção/divulgação do evento. Essas atividades, embora "tradicionais" em GP, foram adaptadas para o novo formato, demonstrando a integração da sustentabilidade nas rotinas de controle do projeto.

## **4.2. TIPO DE INTERVENÇÃO**

O projeto pode ser classificado como uma intervenção de produção técnica cultural, com uma clara aplicação prática e social. Os mecanismos adotados para solucionar a situação-problema e atingir os objetivos do projeto e cumprimento dos critérios exigidos pelo Edital de fomento ao qual respondiam financeiramente e deveriam cumprir os critérios de

prestação de contas, foram da adaptação do formato do evento principal, o tradicional "Baile Multicultural da Praça XV" para um local fechado o Teatro Riachuelo, no centro da cidade do Rio de Janeiro (RJ) com público presencial reduzido, respeitando as medidas de segurança sanitárias. Transmitido ao vivo e gratuitamente via streaming na plataforma do *YouTube*, esta adaptação reflete a sustentabilidade do projeto (processo de entrega) ao utilizar um formato que minimiza riscos e sustentabilidade do projeto (produto) ao democratizar o acesso à cultura digitalmente.

Foram oferecidas também três oficinas digitais inéditas: criadas e transmitidas gratuitamente pelo canal do *YouTube* do Cordão do Boitató, "Oficina de Ritmos Brasileiros para orquestras de Rua", "Os instrumentos de sopro nas orquestras de rua brasileiras" e "Os instrumentos de corda e harmonia no carnaval de rua brasileiro". Essas oficinas são exemplos de intervenções educacionais e de difusão de conhecimento, que ampliam o alcance social do projeto e reforçam a sustentabilidade social e o desenvolvimento de capacidades profissionais.

A preocupação com a saúde e segurança foi explícita, com a testagem antecipada de todos os músicos e equipe, e a adesão a medidas sanitárias adequadas para o público presencial reduzido. Isso demonstra um forte compromisso com a responsabilidade social do projeto, alinhado aos princípios de saúde e segurança como os da OHSAS 18001, e contribui para a sustentabilidade do projeto ao mitigar riscos operacionais e financeiros.

Os critérios de acessibilidade e democratização do acesso foram cumpridos através da disponibilidade de rampas de acesso para cadeirantes, tradução em Libras e todas as ações gratuitas e de livre acesso à população. Essas medidas também são exemplos de ações diretas para a sustentabilidade social, garantindo a inclusão e o acesso amplo à cultura, o que é um fator-chave na gestão de partes interessadas e no alinhamento de objetivos sociais.

#### 4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados finais do projeto, com sua entrega e encerramento concluídos, demonstraram um forte compromisso com a sustentabilidade social do projeto. A gratuidade de todas as ações e a transmissão online via *YouTube* são mecanismos poderosos para democratizar o acesso à cultura e atingir um público massivo (incluindo as "mais de 60 mil pessoas que anualmente participam do Baile Multicultural na Praça XV"). A inclusão de tradução em Libras e rampas de acesso reforça a responsabilidade social (SR) do projeto, garantindo a acessibilidade e a inclusão de diferentes públicos. Este foco na dimensão social é crucial, especialmente em projetos com grande visibilidade pública e impacto comunitário, como destacado por Kivilä et al. (2017). O envolvimento de mais de 100 músicos e diversos artistas convidados também indica um impacto social positivo na cadeia produtiva cultural.

Embora o projeto cultural não vise o lucro financeiro direto, sua viabilidade econômica também é um marco fundamental para sua continuidade. O fato de ter sido selecionado em um Edital público de fomento cultural representa um mecanismo de financiamento que garante a sustentabilidade financeira em um período de crise, diferente do histórico de autossustentabilidade do grupo. A adaptação para o formato online e a redução do público presencial podem otimizar o uso de recursos e reduzir custos operacionais tradicionais, contribuindo para uma ecoeficiência implícita e a longevidade econômica do projeto e da organização.

A transição para um formato digital predominante para as oficinas e a transmissão ao vivo do Baile Multicultural contribuiu para a sustentabilidade ambiental ao reduzir significativamente a pegada de carbono associada a grandes eventos presenciais (e.g., deslocamento de público e equipes, consumo de energia e produção de resíduos em grande escala). A rápida e eficaz adaptação do formato do evento e a inclusão de oficinas online

demonstram a capacidade de inovação e resiliência da equipe do projeto, embasados pela condução da gestão do projeto. Essa capacidade de inovação é um fator crítico para a sustentabilidade, permitindo que a organização responda a desafios externos e continue gerando valor, como observado em projetos de aliança.

Ainda que pontuado como tema principal deste trabalho, o projeto evidencia uma gestão ativa das partes interessadas, desde os músicos e artistas convidados, o público, até os órgãos financiadores e a imprensa. A estratégia de comunicação robusta, incluindo lives temáticas e assessoria de imprensa, foi vital para engajar o público e construir uma imagem positiva, aspecto crucial para o sucesso e a sustentabilidade do projeto.

Em confronto com a teoria revisada, o projeto do Cordão do Boitató exemplifica como, mesmo em um setor não tradicionalmente associado à sustentabilidade ambiental e econômica, os aspectos sociais e a capacidade de adaptação (como parte da "PMfS" - Processos e Áreas de Conhecimento do PM com foco em Sustentabilidade) se tornam pilares essenciais. O projeto demonstra que o GPS pode ser alcançado através da integração de práticas em rotinas de projeto existentes, ao invés de sistemas separados, especialmente em contextos onde o controle externo (como as regulamentações de pandemia de COVID-19) impõe novas condições.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O "PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS" conseguiu atingir seus objetivos de celebrar seu legado e difundir a cultura brasileira ao se adaptar de forma notável aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19. Ao transitar para um modelo híbrido, com eventos presenciais reduzidos e ampla transmissão online gratuita, o projeto não apenas garantiu sua realização, mas também ampliou seu alcance e demonstrou um forte alinhamento, implícito e explícito, com os princípios do Gerenciamento de Projetos Sustentáveis (GPS).

O sucesso do projeto, sob uma perspectiva de sustentabilidade, reside principalmente em sua forte dimensão social, evidenciada pela democratização do acesso à cultura através da gratuidade e da inclusão (Libras, rampas). A adaptação ao formato digital também gerou benefícios ambientais indiretos ao reduzir a pegada ecológica de um evento de massa, e contribuiu para a sustentabilidade econômica ao viabilizar o projeto por meio de financiamento cultural em um contexto adverso. A capacidade de inovação e adaptação do grupo foi fundamental para superar as restrições e manter a conexão com o público, servindo de exemplo de resiliência cultural.

Dentre as proposições possíveis decorrentes do relato realizado, se destacam a realização de pesquisas de campo após sua execução para avaliar o impacto social (engajamento, inclusão, satisfação do público), ambiental (redução de pegada de carbono, energia) e econômico (viabilidade, novas fontes de receita) de eventos culturais híbridos; análise e investigação de como editais de fomento cultural e modelos de parceria (semelhante aos contratos de aliança em infraestrutura) podem ser estruturados para explicitamente incentivar e recompensar a implementação de práticas de GPS em projetos culturais; um estudo de caso múltiplo, comparando diferentes projetos culturais que adotaram modelos de adaptação digital para identificar boas práticas e desafios comuns na integração da sustentabilidade; e até uma análise aprofundada de como os gerentes de projeto em organizações culturais compreendem e lidam com as ambiguidades e demandas de sustentabilidade, especialmente aquelas não diretamente relacionadas ao objetivo artístico em seus projetos culturais.

Embora este relato técnico apresente uma análise aprofundada da experiência do "PROJETO CORDÃO DO BOITATÁ - 25 ANOS", ele possui limitações inerentes à sua natureza de estudo de caso único e retrospectivo. Por se tratar de uma observação participante após a conclusão do projeto, não foi possível realizar a avaliação do impacto social (engajamento, inclusão, satisfação do público), ambiental e econômico de forma quantitativa. Para estudos futuros, propõe-se a realização de pesquisas de campo para avaliar o impacto de eventos culturais híbridos, além de análises aprofundadas sobre como os editais de fomento e os modelos de parcerias podem ser estruturados para incentivar as práticas de Gerenciamento de Projetos Sustentáveis (GPS). Outras vias de pesquisa podem incluir estudos de caso múltiplos, comparando diferentes projetos culturais que adotaram adaptações digitais, e a investigação de como os gerentes de projeto em organizações culturais compreendem e lidam com as demandas de sustentabilidade que não estão diretamente relacionadas ao objetivo artístico. Em suma, este trabalho serve como um ponto de partida para a reflexão sobre a resiliência cultural e a integração da sustentabilidade em projetos, mesmo em cenários de crise.

## REFERÊNCIAS

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Baskerville, R., & Wood-Harper, A. T. (1998). Diversity in information systems action research methods. *European Journal of Information Systems*, 7(2), 90–107.
- Brasil. (1991). Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. <https://www.wm-leiportal.org/de/app/lei-suche>.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132.
- Costa, L. F. (2011). Profissionalização da organização da cultura no Brasil: uma análise da formação em produção, gestão e políticas culturais [Monografia de Especialização]. Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.
- Cunha, Maria Helena. (2007) *Gestão Cultural: Profissão em Formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial, 196 p.
- Thiry-CherqueS, H. R. *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro: Editora da FGV (2006).
- Hawkes, J. (2001). The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's essential role in public planning. Cultural Development Network <https://www.researchgate.net/publication/200029531>



Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167-1183.

Lages, F. de C., & Rodrigues, L. A. F. (2017). GESTÃO CULTURAL EM ARTICULAÇÃO GOVERNO-SOCIEDADE. In *IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL – POLÍTICAS CULTURAIS*. Setor de Políticas Culturais – Fundação Casa de Rui Barbosa – Rio de Janeiro – Brasil.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI). (2005). *Formación en gestión cultural y políticas culturales: directorio iberoamericano de centros de formación*; América Latina, Caribe, España y Portugal. Electronic Paper: UNESCO. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000138686>

Oliveira, R. A. de, Porto, R. M. A. B., & Cantoni, L. (2024). Modelo conceitual de sustentabilidade cultural para patrimônios culturais da humanidade a partir da experiência da visitação. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 18, e-2948. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2948>

Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of ‘sustainable projects’: What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(5), 820-838.

Silva, L. S. e. (2011). Sustentabilidade na cultura – da diversidade cultural à sustentação financeira. In *II SEMINÁRIO INTERNACIONAL POLÍTICAS CULTURAIS: teoria e práxis*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa. Disponível em: <https://rubi.casaruibarbosa.gov.br/handle/20.500.11997/18474?show=full>