



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Cultura sustentável: Racionalidades de decisão para a sustentabilidade em projetos culturais

Ariadny Roberta Barros de Lima Ferreira

João Pessoa – PB
2025

Ariadny Roberta Barros de Lima Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Engenharia de Produção Mecânica da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Naomi Morioka

João Pessoa – PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F383c Ferreira, Ariadny Roberta Barros de Lima.
Cultura sustentável: Racionalidades de decisão para
a sustentabilidade em projetos culturais / Ariadny
Roberta Barros de Lima Ferreira. - João Pessoa, 2025.
49 f. : il.

Orientação: Sandra Naomi Morioka.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Sustentabilidade. 2. Projetos culturais. 3.
Racionalidades de decisão. 4. Q-Methodology. I.
Morioka, Sandra Naomi. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: ARIADNY ROBERTA BARROS DE LIMA FERREIRA

Título do trabalho: CULTURA SUSTENTÁVEL: RACIONALIDADES DE DECISÃO
PARA A SUSTENTABILIDADE EM PROJETOS CULTURAIS

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 29 de setembro de 2025
pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br SANDRA NAOMI MORIOKA
Data: 02/10/2025 09:36:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Sandra Naomi Morioka (DEP-UFPB)
Orientadora

Documento assinado digitalmente
gov.br RENATA DE OLIVEIRA MOTA
Data: 02/10/2025 11:37:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Renata de Oliveira Mota (DEP-UFPB)
Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA CHRISTINE WERBA SALDANHA
Data: 06/10/2025 14:24:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maria Christine Werba Saldanha (DEP-UFPB)
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho e todas as conquistas da minha trajetória a minha mãe, seu amor e esforço foram essenciais na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua bondade e cuidado. Todas as oportunidades que tive até aqui foram graças a Ele. Seu direcionamento em minha vida me formou como a pessoa e a profissional que sou hoje.

À minha mãe, que, com sua força, transformou sua realidade e mostrou a seus filhos que podemos conquistar o que desejamos por meio da educação e da dedicação. Somos frutos de suas lutas diárias, nossas conquistas também são suas.

Aos meus avós, que sempre cuidaram de mim e do meu irmão, fazendo o possível para que pudéssemos nos dedicar aos estudos e alimentar nossos sonhos. Tenho orgulho de suas histórias e sou muito abençoada por tê-los em minha vida.

À minha família, que carrego em mim em cada parte. Em especial, agradeço à minha prima, cuja paixão pelo trabalho com a cultura me inspirou a estudar esse campo neste trabalho.

Ao meu namorado, que me motiva a ser uma pessoa melhor e a acreditar em mim. Hoje iniciamos, com a conquista da graduação, uma trajetória de vitórias que colecionaremos juntos.

Aos amigos que a vida me presenteou, expresso minha gratidão. Compartilhamos as dificuldades da faculdade e da vida, e hoje os vejo e tenho carinho por eles como se fossem família.

Por fim, sou grata pela bênção de nascer e crescer no Nordeste brasileiro. Ser pernambucana vai muito além de uma nacionalidade: é minha identidade. Orgulho-me de vivenciar tradições populares e culturais que carregam tanta história em suas expressões. Este trabalho também é sobre a minha história.

RESUMO

Diante do atual contexto de preocupação com a sustentabilidade, reconhece-se a relevância dos projetos culturais como instrumentos de divulgação e denúncia de questões sociais que afetam populações vulneráveis. Porém, existe a necessidade de estudos sobre como as decisões nesse tipo de projeto se dão como forma de buscar o seu sucesso em termos de impacto social esperado. Nesse sentido, este trabalho investiga como as racionalidades de decisão voltadas para a sustentabilidade se manifestam na gestão de projetos culturais. A pesquisa parte da premissa de que a tomada de decisão atua como ação crítica em um projeto sustentável e reconhece que a cultura, enquanto prática social, desempenha um importante papel para o desenvolvimento sustentável. Aproveitando a incipiência em estudos práticos de racionalidades, aqui apresentadas como Instrumental, Substantiva, Comunicativa e Limitada, em projetos sustentáveis, a pesquisa uniu 11 profissionais do campo da cultura de 4 regiões do Brasil para aplicar a Q-Methodology. Sua abordagem propicia uma análise dos perfis entrevistados, identificando padrões e predominância de racionalidade. A combinação das quatro racionalidades de decisão utilizadas pelos entrevistados nos seus projetos permitiu a identificação de 2 perspectivas de decisão usados por gerentes de projetos culturais. Essas perspectivas revelam como questões sociais, econômicas e ambientais se manifestam na prática cultural. Portanto, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a tomada de decisão sustentável no setor cultural, além de reforçar a importância de integrar valores éticos e participação coletiva na gestão de projetos culturais.

Palavras-chaves: Sustentabilidade; Projetos culturais; Racionalidades de decisão; Q-Methodology.

ABSTRACT

Given the current context of concern with sustainability, the relevance of cultural projects is recognized as tools for raising awareness and denouncing social issues that affect vulnerable populations. However, there is a need for studies on how decisions are made in this type of project as a way to ensure its success in terms of the expected social impact. In this regard, this study examines how sustainability-oriented decision rationalities are expressed in the management of cultural projects. The research is based on the premise that decision-making constitutes a critical action within sustainable projects and recognizes culture, as a social practice, as a key driver of sustainable development. Addressing the limited practical research on rationalities, conceptualized here as Instrumental, Substantive, Communicative, and Limited, the study involved 11 cultural professionals from four regions of Brazil and employed Q-Methodology. This approach analyzed participants' profiles to identify rationality patterns, assess the rationalities' prevalence and construct two archetypes reflecting these perspectives. The findings illustrate how social, economic, and environmental concerns are expressed in cultural practice. The study contributes to a deeper understanding of sustainable decision-making in the cultural sector and underscores the importance of integrating ethical values and collective participation in project management.

Keywords: Sustainability; Cultural projects; Decision rationalities; Q-Methodology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
TBL	Tribble Bottom Line
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
ECIC	Economia da Cultural e Indústrias Criativas
PIB	Produto Interno Bruto

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1: Afirmações utilizadas para Q Methodology nas entrevistas.....	21
Tabela 2: Perfil dos entrevistados.....	25
Tabela 3: Impactos sociais, econômicos e ambientais dos projetos.....	27
Tabela 4: Perspectivas criadas a partir dos Q-sorts.....	33
Tabela 5: Ranking de afirmações concordantes para as 2 perspectivas.....	36
Tabela 6: Ranking de afirmações discordantes para as 2 perspectivas.....	37
Figura 1: Q Methodology.....	24
Figura 2: Q-sort de acordo com a perspectiva Social e Comunicativo.....	34
Figura 3: Q-sort de acordo com a perspectiva Técnico e Instrumental.....	35
Gráfico 1: Visão geral das racionalidades de decisão.....	29
Gráfico 2: Visão geral das afirmações da racionalidade Substantiva.....	30
Gráfico 3: Visão geral das afirmações da racionalidade Comunicativa.....	31
Gráfico 4: Visão geral das afirmações da racionalidade Instrumental.....	32
Gráfico 5: Visão geral das afirmações da racionalidade Limitada.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Sustentabilidade no trabalho.....	15
2.2 Racionalidades de decisão na sustentabilidade	16
2.3 Projetos culturais	18
2.4 Sustentabilidade nos projetos culturais.....	19
3 MÉTODO DE PESQUISA	21
3.1. Definição e categorização das afirmações	21
3.2. Coleta de dados.....	23
3.2.1. Fase 1 da entrevista – Apresentação do tema estudado.....	23
3.2.2. Fase 2 da entrevista – Apresentação do entrevistado.....	24
3.2.3. Fase 3 da entrevista – Aplicação da Q Methodology	24
3.3. Participantes	25
3.4. Q-análise.....	26
4 RESULTADOS	27
4.1. Descrição geral do contexto da pesquisa empírica.....	27
4.2. Visão geral das racionalidades	28
4.3. Análise das perspectivas	34
4.3.1. Social e Comunicativo	39
4.3.2. Técnico e Instrumental	39
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
6 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas revelaram uma forte valorização nas discussões acerca da preocupação com a sustentabilidade (Bocchini et al., 2014). Os recursos naturais são finitos e já é visto que sua disponibilidade não é capaz de suportar a continuidade da existência humana (Rees, 1996). Para tanto, traz-se o importante conceito do desenvolvimento sustentável que é entendido como “satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 41). Essa preocupação com a sustentabilidade ganhou uma dimensão global a partir da adoção da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que estabeleceu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Essa visibilidade na questão da sustentabilidade apontou força para o papel dos projetos nas organizações. Isso se confirma no estudo BSR/Globe Scan de 2012, ele verificou que “O desafio de liderança mais importante que as empresas enfrentam hoje é a integração da sustentabilidade às funções essenciais do negócio” (“State of Sustainable Business Poll 2012”, 2012). Dessa forma, perceberam a gestão de projetos “verde” ou “sustentável” como uma das tendências globais mais importantes para a gestão de projetos atualmente. Pode-se afirmar que eles são meios para a concretização do desenvolvimento sustentável (Silvius et al., 2012).

Por meio disso, é importante que os atores principais do gerenciamento de projetos considerem a integração dos princípios/dimensões da sustentabilidade na gestão de projetos (Silvius et al., 2017). Em seu estudo, Hwang & Ng (2013) perceberam a tomada de decisão como uma das habilidades mais críticas para o desenvolvimento de projetos sustentáveis. Dentro disso, é importante considerar a influência que as racionalidades de decisão têm nesse processo, pois elas explicam como os trabalhadores tomam decisões que visam o desenvolvimento sustentável (Bolis; Morioka; Sznclwar, 2017). Bolis et al. (2017) apresentam quatro tipos de racionalidades de decisão para sustentabilidade: (i) Instrumental, enfatizando o individualismo e a análise custo-benefício das decisões; (ii) Limitada, considerando a limitação cognitiva humana capaz de processar poucas variáveis de decisão; (iii) Substantiva, baseando-se em valores alinhados à sustentabilidade e (iv) Comunicativa, buscando o consenso com as partes interessadas. Em particular, compreender essas racionalidades na tomada de decisão de projetos para a sustentabilidade também se estende para o cenário de projetos culturais.

Como afirmam Rubim et al. (2005), a cultura, como outras práticas sociais, requer organização. Para eles, é o trabalho na produção da cultura, tirar a imaginação do papel e viabilizar em produtos e eventos (Rubim; Barbalho; Rubim, 2005). Dentro desse

contexto, percebe-se a racionalidade substantiva, por exemplo, estudada por Bolis et al. (2017). Nela são considerados alguns valores integrados para o desenvolvimento sustentável nas tomadas de decisões, como é o caso da Equidade e Igualdade, Altruísmo e senso de comunidade e Preservação cultural; e esses valores estão intrínsecos às políticas culturais (Leite, 2015).

Apesar das 17 ODS não apresentarem ligação direta entre cultura e desenvolvimento (Leite, 2015), a UNESCO *World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development (Mondiacult)* tem reforçado, em âmbito global, que a cultura é um pilar essencial para o alcance do desenvolvimento sustentável. Como falado pela Ministra da Cultura do Brasil, Margareth Menezes, na 2ª reunião do Grupo de Trabalho de Cultura do G20 ocorrida em maio de 2024, o desenvolvimento deve incluir o panorama social para os desafios ambientais globais (Ministério da Cultura, 2024a). Dessa forma, os projetos culturais desempenham seu papel de atores transformadores para essa questão, comprometidos com a valorização social, ambiental e cultural (Comunian; Gilmore, 2014), como é o caso o projeto Olodum, fundado em 1979, que usa a cultura como via de aprendizado para impulsionar a mudança social (Sovik, 2014).

Embora se reconheça uma forte relação entre cultura e desenvolvimento sustentável, ainda se observa uma escassez de estudos que analisem a influência das racionalidades nos projetos, especialmente no que se refere aos atores responsáveis pela gestão de projetos culturais. Nesse sentido, atendendo aos chamados de Bolis et al. (2017) que sugerem que pesquisas futuras devem analisar as racionalidades em processos reais de tomada de decisão, o presente estudo traz a seguinte pergunta de pesquisa: **como se manifestam as racionalidades de decisão voltadas à sustentabilidade nos gerentes de projetos culturais?** Pretende-se identificar, de forma empírica, a possível prevalência de determinadas racionalidades entre os gestores de projetos culturais e evidenciar os desafios existentes para assegurar o alinhamento desses projetos com a sustentabilidade.

Para tanto, esse artigo se inspirou também no estudo de Silvius (2017), utilizando Q methodology para investigar a sustentabilidade na tomada de decisões de projetos. Essa metodologia possibilita analisar questões subjetivas em uma forma interpretável estatisticamente (Barry; Proops, 1999). Assim, vendo a usabilidade em um estudo dentro do contexto de projetos, foi escolhida essa metodologia para ser aplicada neste trabalho. Diferentemente de Silvius (2017), o enfoque desta pesquisa é voltada para identificação das racionalidades de decisão, além de utilizar a Q methodology para direcionar e desenvolver os perfis de um segmento específico de gestores de projetos.

1.1. Objetivo de pesquisa

Analisar como se manifestam as racionalidades de decisão orientadas à sustentabilidade entre gestores de projetos culturais

1.2. Objetivos específicos

- I. Identificar e descrever as racionalidades de decisão que prevalecem entre os gestores de projetos culturais.
- II. Analisar a relação das racionalidades, propondo perspectivas para os gestores de projetos culturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade no trabalho

Para que haja prosperidade no cenário atual e futuro, é necessária a contribuição de atividades produtivas ou reprodutivas (Herzog; Zimmermann, 2025). Assim, insere-se o conceito do desenvolvimento sustentável que está atrelado à solução dos principais problemas enfrentados pela humanidade, sendo integrado à preocupação da opinião pública e de grandes corporações (Bolis; Brunoro; Sznclwar, 2015).

Para isso, Elkington (1997) traz a concepção das empresas sustentáveis, evidenciando a integração do *Tribble Bottom Line* (TBL) ao gerar valor nas dimensões econômica, ambiental e social. Além dessa, outras iniciativas são empregadas por empresas sustentáveis, como é o caso da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), trazendo o engajamento e participação das partes interessadas, proteção ambiental e gestão de recursos como principais aspectos chaves na sua abordagem (Lozano, 2012). Sendo a primeira iniciativa voltada para resultados dentro da empresa e a segunda, para a participação dos atores envolvidos e a postura responsável das organizações em sua contribuição para a sustentabilidade (Lozano, 2012; Marcelino-Sádaba; González-Jaen; Pérez-Ezcurdia, 2015).

No entanto, ainda é fraca a centralidade das discussões sobre a sustentabilidade com o tema do trabalho ou organização do trabalho (Bolis; Brunoro; Sznclwar, 2014). Assim, Bolis et al. (2014) destacaram a necessidade de relevância do trabalho na transição para novos modelos de desenvolvimento, apontando a participação dos trabalhadores na definição de políticas de sustentabilidade como fundamental para a sustentabilidade global. Bolis et al. (2015) apontam em seu estudo que, quando implementada a sustentabilidade apenas nos níveis tático e operacional, perde-se o objetivo sistêmico da proposta estratégica. Dessa maneira, o comprometimento real deve estar nas suas políticas estratégicas, sendo discutido dentro da organização e impactando seus processos produtivos e de serviços (Bolis; Brunoro; Sznclwar, 2015).

A sustentabilidade estando como prioridade estratégica, pode ser difundida para o nível operacional da organização (Bolis; Brunoro; Sznclwar, 2015). Pois, como defendem Bolis et al. (2015), são os trabalhadores que são responsáveis pela tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. Assim, Herzog & Zimmermann (2025) vão caracterizar o trabalho sustentável nas organizações e fora delas por meio de quatro requisitos que envolvem a integração da sustentabilidade ecológica e social; ampliação dos limites do trabalho além dos empregos formais; atenção a interdependências locais e globais; e visibilidade para os fundamentos da sustentabilidade.

Diante disso, entende-se que os trabalhadores são parte central para o desenvolvimento sustentável (Bolis; Brunoro; Sznclwar, 2015). A partir desse fato, acrescentando o que aponta Elkington (1997) no seu estudo, a manifestação da sustentabilidade corporativa acaba ampliando a competitividade da empresa, construindo vantagens estratégicas em mercados cada vez mais orientados pela sustentabilidade.

Nesse sentido, torna-se interessante observar como se comportam as racionalidades na tomada de decisão dentro do viés de sustentabilidade.

2.2 Racionalidades de decisão na sustentabilidade

Para um entendimento adequado de uma decisão, aconselha-se não restringir o foco apenas às decisões finais, mas abordar as estruturas precedentes, como a compreensão dos processos perceptivos, emotivos e cognitivos, permitindo uma análise completa do todo (Svenson, 1979). Essas estruturas precedentes podem se configurar como racionalidades de decisão. Assim, estudos apontam que a racionalidade transforma suposições em orientações para decisão e ação (Bolis; Morioka; Sznclwar, 2017). Como trazem Ludwig et al. (2004), a racionalidade funciona como um padrão que orienta e permite julgar pensamentos e comportamentos. Desse modo, ao reconhecer o indivíduo como um ser pensante, ele é compreendido também como um agente (Ludwig; Mele; Rawling, 2004). Dessa forma, as racionalidades podem se comportar como o fator que modula todo o processo para a tomada de decisão, principalmente para o contexto de manutenção do modelo de desenvolvimento atual ou sustentável (Bolis; Morioka; Sznclwar, 2017).

Sabendo-se que a lógica das decisões sofre influências marcadas pelo indivíduo, questões sociais e valores morais, Bolis et al. (2017) apresentam quatro tipos de racionalidade para tomadas de decisão voltadas para a sustentabilidade: Instrumental, Limitada, Substantiva e Comunicativa.

A Racionalidade Instrumental, em que Bolis et al. (2017) citam Simon (1986), considera o que são as escolhas adequadas dentro da própria percepção do tomador de decisão. Em seu estudo, Vizeu (2006, p. 165) traz como definição “o cálculo utilitário de consequências”, sendo essa racionalidade orientada pelas demandas do mercado (Ramos, 1981). Desse modo, o indivíduo considera apenas uma parte da totalidade que a questão racional pode assumir (Ramos, 1989).

A racionalidade limitada é marcada por falta de informações e consideração de apenas algumas variáveis que envolvem o contexto (Bolis; Morioka; Sznclwar, 2017; Simon, 1955). Esse termo foi apresentado por Simon (1972), trazendo o aspecto de que o indivíduo é afetado por restrições de informações e cenários de incerteza a partir da

premissa da dinâmica do sistema econômico (Melo; Fucidji, 2016). Assim, tais restrições fazem com que o tomador de decisão elabore modelos simplificados para orientar suas escolhas diante do mundo (Spiegel; Caulliraux, 2013).

Já na racionalidade comunicativa, como trazem Bolis et al. (2017) citando Habermas (1984), as principais partes interessadas se envolvem para um entendimento comum da ação a ser tomada. Para ela, a linguagem representa o principal mecanismo de coordenação e interação social (Vizeu, 2006), ou seja, uma mediadora das relações sociais (Fernandes; Ponchirolli, 2011). Fernandes & Ponchirolli (2011) realizam uma análise sobre a racionalidade comunicativa trazida por Habermas e destacam a natureza cooperativa na sua interação. Para seu funcionamento, Habermas (1990) traz condições para o agir comunicativo como comportamento cooperativo em sintonia de interpretação dos atores participantes e assumir os papéis de ouvintes e falantes no processo de entendimento.

Por fim, a racionalidade substantiva trazida por Bolis et al. (2017) é orientada por valores, principalmente nas dimensões ético, morais e culturais (Bettine, 2021; Kalberg, 1980). Inspirada na Escola de Frankfurt e dentro do contexto da Teoria das Organizações, Ramos (1989) propõe essa racionalidade acreditando ser mais saudável que a racionalidade instrumental, aproximando-se de uma emancipação política do ser (Fernandes; Ponchirolli, 2011). Na substantiva, entende-se que os valores regulam as ações de dentro para fora (Kalberg, 1980), trazendo a capacidade de reflexão individual e coletiva (Fernandes; Ponchirolli, 2011).

É interessante acrescentar a relação dos tipos de racionalidade dentro da visão de sustentabilidade. Para Bolis et al. (2020), os tomadores de decisão precisam considerar todos os 4 tipos de racionalidade. Ao enxergar o individualismo, por exemplo, com seus interesses individuais impedindo avanços sustentáveis, e não o puro racionalismo instrumental, Bolis et al. (2017) identificam oportunidade na complementação de outras racionalidades, como a substantiva (Auerbach, 2012; Bolis et al., 2020), com a consideração dos seus valores buscando o bem-estar da sociedade para decisões sustentáveis (Auerbach, 2012; Bolis; Morioka; Sznclwar, 2017; George, 1992).

Bolis et al. (2020) ainda alertam quanto a exigência da colaboração para a sustentabilidade, vendo oportunidade na racionalidade comunicativa ao considerar a complexidade na decisão para esse panorama. Essa é uma alternativa para a racionalidade limitada (Fernandes; Ponchirolli, 2011), sugerindo aproveitar outros stakeholders para inserir mais informações para decisões (Antunes; Santos; Videira, 2006; Bolis et al., 2020). Ainda dentro da problemática da racionalidade limitada ao restringir as variáveis, Bolis et al. (2017) sugeriram cautela e promoção de ações políticas que considerem valores sociais.

Bolis et al. (2017) ainda contribuíram com a nomeação de valores relevantes para o cenário da sustentabilidade como Respeito pelo ambiente natural; Equidade e Igualdade; Ética, Justiça e Moralidade; Altruísmo e senso de comunidade; não tão citado, mas também relevante na pesquisa, foi a preservação cultural, entre outros. Assim, foi vista a complementação da racionalidade substantiva pela comunicativa ao possibilitar a consideração plural dos pontos de vista, promovendo o diálogo de valores.

Sabendo-se do desafio da criatividade nas tomadas de decisões (Bolis et al., 2020), traz-se a visão da cultura como uma complexidade tanto para organizações quanto para a sociedade (Macagnan; Seibert, 2023). Ainda, é interessante apresentar o caráter de resistência da cultura em opor-se à racionalidade dominante, defendendo sua identidade e articulando estratégias para manutenção da sua história (Santos, 2008). O trabalho na organização da cultura é, essencialmente coletivo, imerso em ações coletivas (Tuori; Vilén, 2011). Nesse contexto, vale entender como funciona as racionalidades que estão presentes nos atores de mudança dentro do contexto de sustentabilidade de projetos culturais.

2.3 Projetos culturais

Vitória & Emmendoerfer (2024) buscam a compreensão do que é cultura no seu estudo e percebem que de forma resumida, considerando os diversos elementos e interseções das áreas que podem estar sendo discutidas, é “aquilo que cultivamos e/ou tudo aquilo pelo qual somos cultivados”. Para tanto, as políticas culturais que promovem o acesso à cultural e aos bens culturais, são produzidas pelo Estado, mercado e sociedade (Teixeira; Xavier, 2023). Para garantia do acesso democrático à cultura, é de responsabilidade do governo a alocação de recursos para fomentar a produção cultural (Teixeira; Xavier, 2023).

A partir dessa ótica, pode-se trazer a menção que Rubim et al. (2005) fazem de Antonio Gramsci sobre os intelectuais que promovem a existência do sistema cultural. Eles estão postos em três tipos: os que criam, como os artistas e cientistas; os que transmitem e difundem a cultura, como educadores e profissionais da educação e os que organizam a cultura, em que se destacam os gestores e produtores culturais (Rubim; Barbalho; Rubim, 2005).

Dessa forma, das grandes organizações, como é o carnaval, a ações eventuais, como um programa televisivo de entrevistas, é necessária a organização da cultura (Rubim; Barbalho; Rubim, 2005). Esses projetos culturais são marcados pela criatividade, incentivando a economia e indústria criativa e, assim, geram resultados criativos com benefícios de diversidade e fortalecimento na cultura (DeFillippi; Grabher; Jones, 2007; Freitas; Davel; Bérubé, 2025). Para viabilizar esses eventos e tornar

concreto o que foi idealizado pelos criadores, o organizador aciona recursos financeiros, materiais, técnicos, entre outros (Rubim; Barbalho; Rubim, 2005).

Rubim et al. (2005) trazem a gestão dentro do espaço e de projetos culturais, a visão das suas áreas funcionais para a eficiência e eficácia da gestão, reconhecendo o desafio para a construção do seu mercado ético, diferenciado e eficiente. Tendo em vista isso, Rubim et al. (2005) assumem a possibilidade de melhor organização no setor cultural se aplicadas as ferramentas da gestão empresarial sem perder o foco do negócio e criatividade. Nesse ponto, Silva (2013) complementa o papel da produção cultural utilizando a preservação, permanência e multiplicação da cultura associado a estratégias de vias do empreendedorismo.

Ainda, é interessante o reconhecimento da transformação do espaço público nos últimos anos através dos projetos socioculturais (Sovik, 2014). Esses trazem atenção para questões como a desigualdade estruturante da sociedade (Sovik, 2014), dando visibilidade a seu papel social. Vale também acrescentar, a notoriedade vista para o papel dos projetos culturais para o desenvolvimento sustentável ao gerar benefícios econômicos e/ou sociais (Grincheva, 2016). Ao considerar o incentivo à cultura pela UNESCO como ferramenta para o desenvolvimento sustentável (Grincheva, 2016), vale compreender como se relaciona a sustentabilidade dentro dos projetos culturais.

2.4 Sustentabilidade nos projetos culturais

No seu estudo, Marcelino-Sádaba et al. (2015) trazem a gestão de projetos como um caminho para a sustentabilidade, pois eles permitem alinhar a sustentabilidade com a estratégia da empresa (Amini; Bienstock, 2014). Porém, Marcelino-Sádaba et al. (2015) enfatizam que é preciso um olhar sistêmico para a real geração de valor por meio deles. Assim, é essencial o papel do gestor do projeto para o resultado sustentável no seu produto/entregável (Silvius, 2017).

Dentre os processos mais frequentes identificados por Marcelino-Sádaba et al. (2015), foi destacada a tomada de decisão. Para projetos sustentáveis, a tomada de decisão está ligada intrinsecamente com a avaliação da sustentabilidade na medida em que se seleciona o projeto mais adequado ou a alternativa mais sustentável durante seu planejamento/execução (Marcelino-Sádaba; González-Jaen; Pérez-Ezcurdia, 2015). Por mais complexo que seja esse processo, Marcelino-Sádaba et al. (2015) destacam a necessidade da transparência e envolvimento das partes interessadas para uma melhor articulação da subjetividade que possa existir.

Isso reforça a gestão ética também descrita por Marcelino-Sádaba et al. (2015) em seu trabalho, ao mesmo tempo em que ressalta outros aspectos essenciais para o gestor, como os impactos dos projetos sobre os indivíduos e o meio ambiente. Dessa

forma, ao entender a noção da cultura com a busca pelo nicho sociocultural para compreensão dos homens e o comportamento humano (Concone, 2011) associada a projetos de transformação, percebe-se um forte posicionamento desses projetos culturais para a sustentabilidade (Silvius, 2017). Apesar disso, chama-se atenção ao fato de que ainda existe um alto nível de incerteza entre os profissionais da área sobre a noção dos impactos para o desenvolvimento sustentável das atividades culturais, mesmo sabendo do forte benefício social que geram (Grincheva, 2016).

Dentro desse entendimento, e considerando a presença de valores gerados pelos projetos culturais (Pratt, 2015) e sua relação com o contexto colaborativo (DeFillippi, 2015), evidencia-se a necessidade de adentrar no universo dos gestores de projetos culturais, a fim de compreender a existência e a predominância das diferentes racionalidades em suas tomadas de decisão voltadas à sustentabilidade.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem o objetivo de compreender a influência das racionalidades de decisão para a sustentabilidade estudadas por Bolis et al. (2017) dentro do contexto de projetos culturais. Para isso, foi utilizada a Q-Methodology, abordagem qualitativa mas que se soma a estatística para entender a subjetividade dos indivíduos no meio social e ambiental (Barry; Proops, 1999). Esse método foi escolhido por ser adequado para o estudo de fenômenos sociais e por ordenar padrões entre os indivíduos de forma interpretável (Barry; Proops, 1999), permitindo identificar um perfil compartilhado de racionalidades de decisão entre os gestores de projetos culturais.

Um estudo similar, mas voltado para a sustentabilidade na tomada de decisões dos projetos em geral foi realizado por Silvius et al. (2017), mostrando a possibilidade de uso para esta pesquisa desenvolvida. Tendo em vista isso, optou-se por utilizar neste trabalho a condução semelhante a de Silvius et al. (2017).

3.1. Definição e categorização das afirmações

Foram desenvolvidas 40 afirmações, categorizadas pelos tipos de racionalidade: limitada, comunicativa, instrumental e substantiva (Tabela 1). Ao todo, foram 10 para cada uma das racionalidades apontadas na literatura (Bolis et al., 2017). Elas foram desenvolvidas por meio de diversas interações da equipe do projeto de pesquisa (CNPq Universal intitulado “Trabalhadores como stakeholder central de modelos de negócio: potencializando sinergias entre sustentabilidade e ergonomia na teoria e na prática”) no qual esse trabalho de conclusão está inserido.

As afirmações definidas buscam representar as quatro racionalidades apontadas no contexto da gestão de projetos. Essas afirmações foram utilizadas para que os entrevistados classificassem esses itens de acordo com o grau de concordância, importância ou outra variável considerada (Dieteren et al., 2023).

Tabela 1: Afirmações utilizadas para Q-Methodology nas entrevistas.

Nº	Afirmação
<i>Racionalidade Limitada</i>	
L1	Tenho todo o conhecimento necessário para superar as barreiras dos projetos.
L2	Conheço todos os impactos ambientais e sociais negativos decorrentes do projeto, afetando as minhas decisões nos projetos.
L3	Nas minhas decisões não considero as externalidades ambientais do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição.

Nº	Afirmação
L4	Nas minhas decisões não considero as externalidades sociais do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição.
L5	Nas minhas decisões não considero as externalidades econômicas do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição.
L6	Introduzir sustentabilidade nos meus projetos quer dizer essencialmente incluir soluções para beneficiar o meio ambiente.
L7	Não vejo necessidade de buscar novos conhecimentos, já que possuo grande experiência e competências na área dos projetos.
L8	Os efeitos das minhas decisões nos projetos não têm impactos além dos stakeholders afetados diretamente pelo projeto (usuário, equipe, etc.).
L9	Conheço todos os efeitos a longo prazo das decisões que tomei em meus projetos.
L10	Incluir questões de sustentabilidade no projeto aumenta as chances de atrasos no projeto.

Racionalidade Comunicativa

C1	Eu converso frequentemente com clientes/usuários finais dos projetos antes de tomar decisões importantes sobre seu desenvolvimento.
C2	Eu converso frequentemente com a comunidade local afetada pelos projetos antes de tomar decisões importantes sobre seu desenvolvimento.
C3	Eu converso frequentemente com a alta gestão antes de tomar decisões importantes sobre o desenvolvimento do projeto.
C4	Eu converso frequentemente com os membros da equipe antes de tomar decisões importantes sobre o desenvolvimento do projeto.
C5	Acho importante integrar especialistas em sustentabilidade no planejamento e execução do projeto.
C6	Acho importante integrar o poder público local e/ou agentes de regulação ambiental no planejamento e execução do projeto.
C7	Acho importante integrar organizações não-governamentais no planejamento e execução do projeto.
C8	Nas minhas decisões acho relevante integrar pessoas com diferentes visões de mundo para criar soluções mais criativas nos projetos.
C9	Utilizo as redes sociais e outros meios para divulgar e trazer novas ideias ao projeto.
C10	Tenho facilidade em aceitar opiniões e propostas de colegas sobre o projeto.

Racionalidade Instrumental

I1	Eu não questiono comandos dos níveis hierárquicos mais altos nas minhas decisões no projeto.
I2	As minhas decisões nos projetos podem afetar a minha avaliação de desempenho individual.
I3	As minhas decisões nos projetos levam em consideração a minha necessidade de manter meu emprego.
I4	Nas minhas decisões acabo priorizando os custos dos projetos, em relação a outros aspectos como escopo, prazo e sustentabilidade.
I5	Em geral não questiono o escopo dos projetos, sendo importante fazer o que é pedido pela empresa/superiores.
I6	Nos projetos foco apenas nas minhas responsabilidades, sem dedicar meu tempo em outros aspectos de responsabilidade de outros colegas.

Nº	Afirmação
I7	Estaria disponível em introduzir mais questões de sustentabilidade (social/ambiental) nos projetos, desde que não signifique mais trabalho.
I8	Os resultados dos projetos devem considerar essencialmente os interesses da minha empresa/instituição.
I9	Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos.
I10	As minhas decisões nos projetos podem afetar o desempenho de outros membros da equipe do projeto.

Racionalidade Substantiva

S1	Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões reduzir os impactos ambientais negativos.
S2	Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões resolver algum problema social.
S3	Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões melhorar a qualidade de vida das pessoas.
S4	As minhas decisões no projeto visam contribuir para o crescimento profissional da equipe do projeto.
S5	Nas minhas decisões, considero o retorno financeiro do projeto como necessário, mas não é sua finalidade principal.
S6	Busco incluir elementos de sustentabilidade em projetos por ser um dever cívico de todos os cidadãos.
S7	Mesmo que não seja a solução de menor custo, adoto a solução que causa menos danos à comunidade e ao meio ambiente.
S8	Acredito que os melhores projetos são aqueles que levam em consideração as gerações futuras.
S9	Acredito que os melhores projetos são aqueles que levam em consideração os outros seres vivos (animais e vegetais), além do homem.
S10	Os riscos ambientais e sociais mapeados afetam decisões sobre o planejamento e execução dos projetos.

Fonte: Autoria própria (2025)

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas síncrona feitas de forma individual e on-line com um roteiro estruturado previamente. Ele foi desenvolvido para abordar, inicialmente, a experiência profissional e em projetos dos entrevistados, e finalizar com a aplicação da Q-methodology. A seguir, estão as 3 fases compõem o roteiro:

3.2.1. Fase 1 da entrevista – Apresentação do tema estudado

A entrevista foi iniciada trazendo a alusão da importância de se compreender o comportamento das tomadas de decisões. Assim, foram apresentados os 4 tipos de racionalidades que direcionaram o trabalho (Instrumental, Limitada, Comunicativa e Substantiva) e sua relação com a área de projetos de culturais.

3.3. Participantes

Para ter sucesso nos resultados da aplicação da Q-Methodology, foram selecionados 11 gestores de projetos culturais que possuem atuação em todo o Brasil. Assim, a partir da etapa 2 de coleta de dados aplicada a esses participantes, foi possível montar a Tabela 2 com o perfil dos entrevistados.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Tempo de atuação	Área de atuação	Tipo de financiamento	Estado
E1	Graduação em Letras, Técnico em Teatro, Pós-graduação/mestrados em Letras e Palhaça	5 anos	Projetos socioculturais voltados para infâncias na Amazônia	Contribuições voluntárias	Pará
E2	Graduação em música com Pós-graduação em Gestão de Projetos	5 anos	Projetos socioculturais para educação e cultura	Lei de incentivo à cultura e contribuições voluntárias	Mato Grosso
E3	Graduação em Rádio e Televisão com especializações para elaboração de projetos culturais	27 anos	Projetos sociais voltados para vulnerabilidade social de jovens. Projetos culturais para música e cinema	Lei de incentivo à cultura	João Pessoa
E4	Graduação em Rádio e Televisão	14 anos	Projetos culturais voltados para música e gerenciamento de uma casa de shows	Lei de incentivo à cultura e recursos privados	João Pessoa
E5	Graduação em Sociologia com doutorado em Ciências sociais	10 meses	Projetos socioculturais de militância e alfabetização de pessoas	Lei de incentivo à cultura	João Pessoa
E6	Graduação em Antropologia com especialização em Produção Cultural	13 anos	Projetos socioculturais para artes visuais, música e teatro	Lei de incentivo à cultura	São Paulo
E7	Graduação em Relações Públicas e doutorado em Ciências da informação	8 anos	Projeto socioambiental para restauração dos espaços da comunidade. Projetos socioculturais para integração e educação	Lei de incentivo à cultura e recursos privados	João Pessoa
E8	Graduando em Engenharia de Produção	4 anos	Projeto cultural para música Projeto social para saúde coletiva	Recursos privados	João Pessoa
E9	Graduação em História e Atriz	20 anos	Projetos socioculturais de educação e cultura para circo, teatro, dança e capoeira	Lei de incentivo à cultura e contribuições voluntárias	João Pessoa
E10	Graduação em direito com especialização em captação de recursos em projetos culturais com impactos sociais	10 anos	Projetos socioculturais voltados para teatro e artes visuais	Lei de incentivo à cultura	São Paulo
E11	Graduação em Engenharia Civil e especialista em Economia Circular	17 anos	Projetos socioambientais de educação ambiental	Recursos privados	São Paulo

Fonte: Autoria própria (2025)

3.4. Q-análise

Nessa etapa, foram consideradas as matrizes formadas pelas respostas dos entrevistados (Q-sorts) para realizar a análise dos resultados por meio do Ken-Q Analysis (Version 2.0.1) (Banasick, 2023). Nesse momento, foram vistas as concordâncias e discordâncias entre as respostas dos entrevistados, correlacionando-os e formando 2 perspectivas de gestores de projetos culturais. Essas perspectivas representam perfis de tomada de decisão, combinando a adoção de cada uma das quatro racionalidades de decisão. Os resultados quantitativos extraído dessa plataforma foram complementados pelos resultados qualitativos das entrevistas.

4 RESULTADOS

4.1. Descrição geral do contexto da pesquisa empírica

Os gestores de projetos culturais, de maneira geral, não possuem uma única formação. Alguns vieram do campo das artes, formando-se em música ou áudio visual, e outros até, formaram-se em direito e engenharia de produção. Ainda em relação à formação, houve tanto pessoas que se envolveram com a gestão de projetos culturais de forma natural devido a sua atuação artística (E1, E2, E5, E6 e E9), como também existiu pessoas que se inseriram nesse universo sem ter experiências anteriores com cultura (E3, E7, E8, E10 e E11). Destaca-se o relato comum por alguns entrevistados sobre a percepção de falta de uma formação formal que os prepare para essa profissão. Assim, é interessante perceber que os resultados para o perfil de racionalidades não possuem qualquer influência de um único segmento da formação. Além disso, outra externalidade que tornou a pesquisa ainda mais abrangente foi a diversidade de regiões onde esses gestores atuam, ao menos 4 das 5 do Brasil entraram dentro da pesquisa.

Ainda, é possível citar que nem todos os gestores de projetos atuam da mesma forma. Alguns projetos (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9 e E10) recebem incentivo público por meio de Leis como a Lei Rouanet e a Lei Paulo Gustavo que facilitam o acesso das pessoas às fontes de cultura por meio do investimento em ações e projetos (Ministério da Cultura, 2023, 2024b). Outros (E1) não possuem qualquer incentivo e sua existência é custeada por vendas de itens relacionados aos projetos pelos próprios voluntários que participam. Há também os que são empresários e promovem projetos de cultura pelo retorno vindo do público que participa (E4, E7, E8 e E11). De igual modo, alguns gestores de projetos são contratados pela instituição para gerir o projeto e outros são os idealizadores e proprietários, ou até mesmo, mentores (E2, E5, E7, E9 e E10).

Outro fato a ser ressaltado é que a maioria dos projetos citados possuem origem na questão social, ou seja, trabalham com a cultura tentando resolver problemas existentes na sociedade. Para entender mais profundamente sobre seu impacto na sustentabilidade, foi questionado sobre suas visões nesse tema (Etapa 2). Com suas respostas, foi possível montar a Tabela 3:

Tabela 3: Impactos sociais, econômicos e ambientais dos projetos

Impacto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Social	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ambiental	•						•				•
Econômico	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

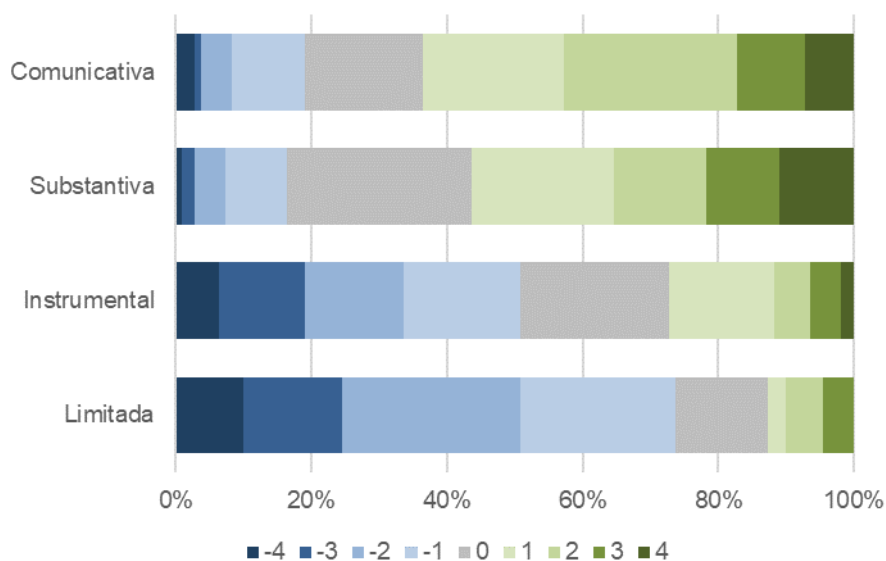
Fonte: Autoria própria (2025)

Assim, pode-se perceber que, ao serem questionados acerca do que percebiam de impacto sustentável gerado pelos seus projetos, todos direcionaram sua visão para o âmbito social, seja ao levar educação artística ou tradicional escolar para a população mais vulnerável (E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10 e E11) ou democratizar o acesso à cultura por meio de suas ações (E3, E4, E6 e E8). Ainda, houve projetos que denunciavam a desigualdade social por meio de suas ações culturais (E1 e E10). Os E1, E7 e E11 trouxeram sua visão na preocupação ambiental com denúncias e ações sustentáveis nas suas propostas de atuação. Por fim, o aspecto econômico também foi comentado por todos, voltado para a sustentabilidade do projeto numa noção financeira.

Com base nisso, na fase de aplicação da Q-Methodology (Etapa 3), espera-se que seja vista uma forte presença das racionalidades Comunicativa e Substantiva. Isso pelo fato de que ambas carregam a essência de comunidade e valores que foram vistos nas falas dos gestores durante a Etapa 2 das entrevistas. Isso é visto na lógica da produção artística não ter raiz no utilitário e instrumental, mas abranger outras dimensões humanas (Santos, 2019). Além disso, observa-se a atuação da racionalidade comunicativa tocante às tradições culturais, solidariedades sociais e as identidades sociais (Fernandes; Ponchirolli, 2011), alinhado ao que foi visto nas entrevistas.

4.2. Visão geral das racionalidades

Após a construção das matrizes da Q-Methodology nas entrevistas, os dados coletados foram organizados para iniciar a análise, identificando a prevalência das racionalidades de decisão entre os respondentes (Objetivo específico 1). No Gráfico 1 é possível verificar de forma geral como cada racionalidade foi representada nas colunas da matriz.

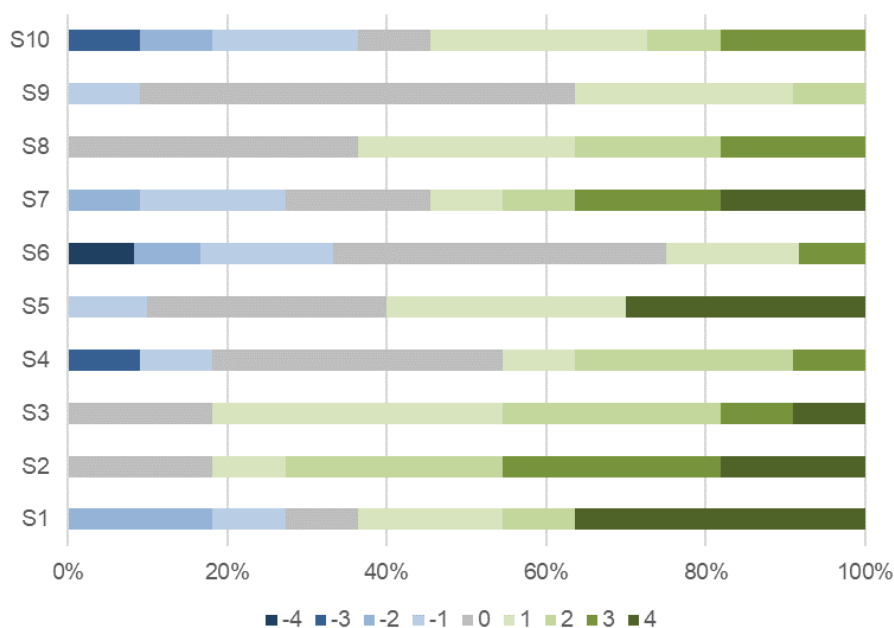
Gráfico 1: Visão geral das racionalidades de decisão

Fonte: Autoria própria (2025)

Por meio do gráfico acima é possível ver que a racionalidade substantiva foi mais expressiva para a coluna de maior concordância (4), seguida da comunicativa e Instrumental, sem participação da racionalidade limitada. Essa lógica se segue até a coluna 0. Ao chegar nas colunas discordantes (-1 em diante), o cenário muda e as racionalidades Instrumental e Limitada começam a ter maior representação.

Esse gráfico é importante pois reflete a predominância das racionalidades Comunicativas e Substantivas, reforçando os argumentos vistos na literatura sobre valores e ação coletiva (DeFillippi, 2015; Pratt, 2015). Ao passo que revela a existência do pensamento Instrumental e divulga a fragilidade da racionalidade Limitada entre os gestores de projetos culturais.

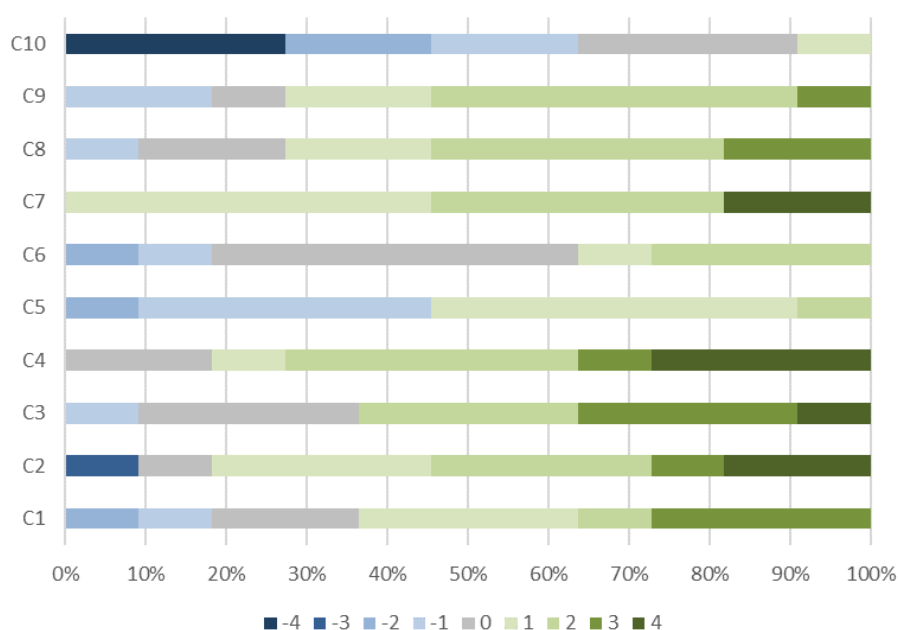
De forma a detalhar ainda mais a análise, estruturou-se gráficos para verificar a participação de cada afirmação dentro das racionalidades (Gráficos 2, 3, 4 e 5).

Gráfico 2: Visão geral das afirmações da racionalidade Substantiva

Fonte: Autoria própria (2025)

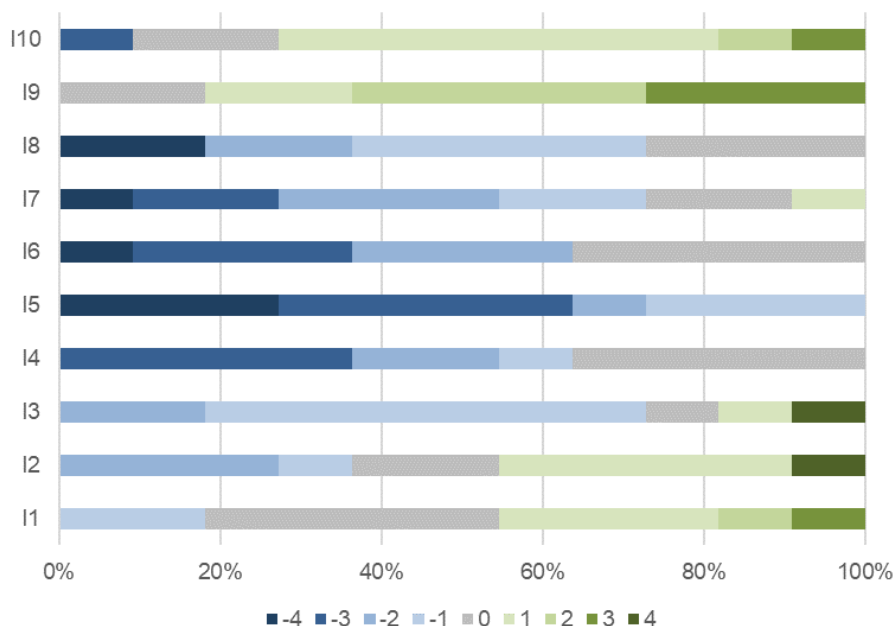
Nessa racionalidade, a coluna de maior relevância para a decisão (4) trouxe com maior representatividade as expressões **S1** (“Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões reduzir os impactos ambientais negativos”) e **S5** (“Nas minhas decisões, considero o retorno financeiro do projeto como necessário, mas não é sua finalidade principal”). A primeira afirmação traz a importância da questão ambiental para decisões, dando visibilidade ao caráter sustentável dos projetos gerenciados por esses profissionais. Já a S5, assume a importância da preocupação financeira, sem colocá-la como o principal fator para decisão. Nessa questão, entende-se tanto a restrição de orçamento quanto de pagamento para o gestor, pois está sendo falado de profissionais que, com exceção do E1, se sustentam com seus projetos. Assim, está como valor para esses profissionais, equilibrar social, ambiental e econômico.

Vale também destacar que apenas 3 afirmações dessa racionalidade foram identificadas entre as colunas -4 e -3. Isso reforça sua importância como racionalidade de decisão para os entrevistados.

Gráfico 3: Visão geral das afirmações da racionalidade Comunicativa

Fonte: Autoria própria (2025)

Diferente da racionalidade Substantiva, as afirmações da racionalidade Comunicativa apresentaram um caráter mais próximo à neutralidade, tomando seu espaço a partir da Coluna 3 e seguindo de forma decrescente, mas sempre com maior presença no espaço positivo. É nessa racionalidade que se começa a ver afirmações na Coluna -4, sendo representada pelo item **C10** (“Tenho facilidade em aceitar opiniões e propostas de colegas sobre o projeto”). Vale dizer que esse elemento se concentrou mais no campo esquerdo, revelando uma dificuldade entre os gestores para lidar com essa circunstância.

Gráfico 4: Visão geral das afirmações da racionalidade Instrumental

Fonte: Autoria própria (2025)

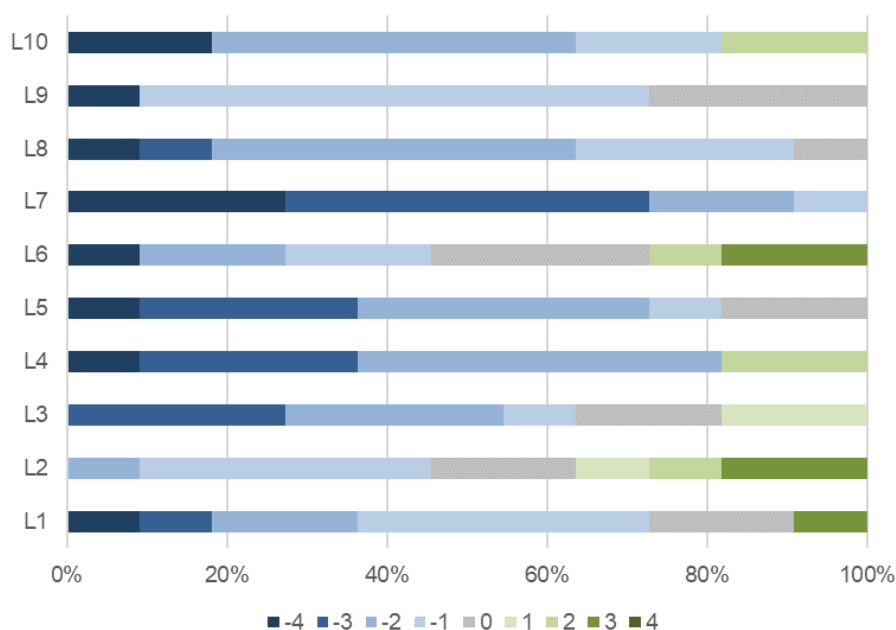
A racionalidade Instrumental começa a apresentar relevância dentro das colunas negativas. Ainda assim, é possível ver presença dos itens **I2** (“As minhas decisões nos projetos podem afetar a minha avaliação de desempenho individual”) e **I3** (“As minhas decisões nos projetos levam em consideração a minha necessidade de manter meu emprego”) na Coluna 4. Esses itens refletem o gestor como profissional preocupado com seu trabalho, não demonstrando estranhamento de sua posição ao se tratar de profissionais engajados com seus projetos.

Chama a atenção também a presença das afirmações **I9** (“Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos”) e **I10** (“As minhas decisões nos projetos podem afetar o desempenho de outros membros da equipe do projeto”) com forte participação no campo verde, indo na contramão das demais. Isso pode ser entendido pela necessidade de alguns projetos de dar retorno financeiro, principalmente nos casos de gestores que são empresários (E3, E4, E6 e E8).

Quanto às afirmações de maior discordância (Coluna -4), estão presentes a **I5** (“Em geral não questiono o escopo dos projetos, sendo importante fazer o que é pedido pela empresa/superiores”), **I6** (“Nos projetos foco apenas nas minhas responsabilidades, sem dedicar meu tempo em outros aspectos de responsabilidade de outros colegas”), **I7** (“Estaria disponível em introduzir mais questões de sustentabilidade (social/ambiental) nos projetos, desde que não signifique mais trabalho”) e **I8** (“Os

resultados dos projetos devem considerar essencialmente os interesses da minha empresa/instituição”). A I5 que foi a mais discordante entre elas, apresenta a falta de questionamento no escopo. Os entrevistados comentavam ao ler esse item que agiam de forma contrária, questionavam muito tudo o que poderia influenciar o projeto.

Gráfico 5: Visão geral das afirmações da racionalidade Limitada



Fonte: Autoria própria (2025)

Por fim, apresenta-se a visão da racionalidade Limitada. Visivelmente, essa racionalidade teve presença nas colunas negativas denunciando a forte contrariedade e pouca representação nas decisões dos gestores de projetos culturais. Cabe ainda reforçar sua inexistência dentro da Coluna 4, evidenciando que os gestores reconhecem a importância de considerar externalidades e conhecimentos para sua decisão. Esse fato é visto, por exemplo, no **L7** (“Não vejo necessidade de buscar novos conhecimentos, já que possuo grande experiência e competências na área dos projetos”) com maior discordância entre os itens.

Ainda assim, vale ressaltar as afirmações que mostraram, ainda que fracas, participação no campo de concordância, como a **L2** (“Conheço todos os impactos ambientais e sociais negativos decorrentes do projeto, afetando as minhas decisões nos projetos”) e **L6** (“Introduzir sustentabilidade nos meus projetos quer dizer essencialmente incluir soluções para beneficiar o meio ambiente”). Seu comportamento segue diferente das demais, assumindo uma fraca, mas ainda existente consideração Limitada nas decisões.

4.3. Análise das perspectivas

Após essa primeira análise, foram inseridas as informações no software para retornar à demonstração da percepção de visões compartilhadas entre os participantes e identificar padrões e prioridades nas respostas. A partir disso, o software gerou uma matriz de correlação entre cada um dos entrevistados que permitiu criar 2 perspectivas (Tabela 4), atendendo ao Objetivo específico 2 do estudo, que serão denominados nas Tabelas 5 e 6.

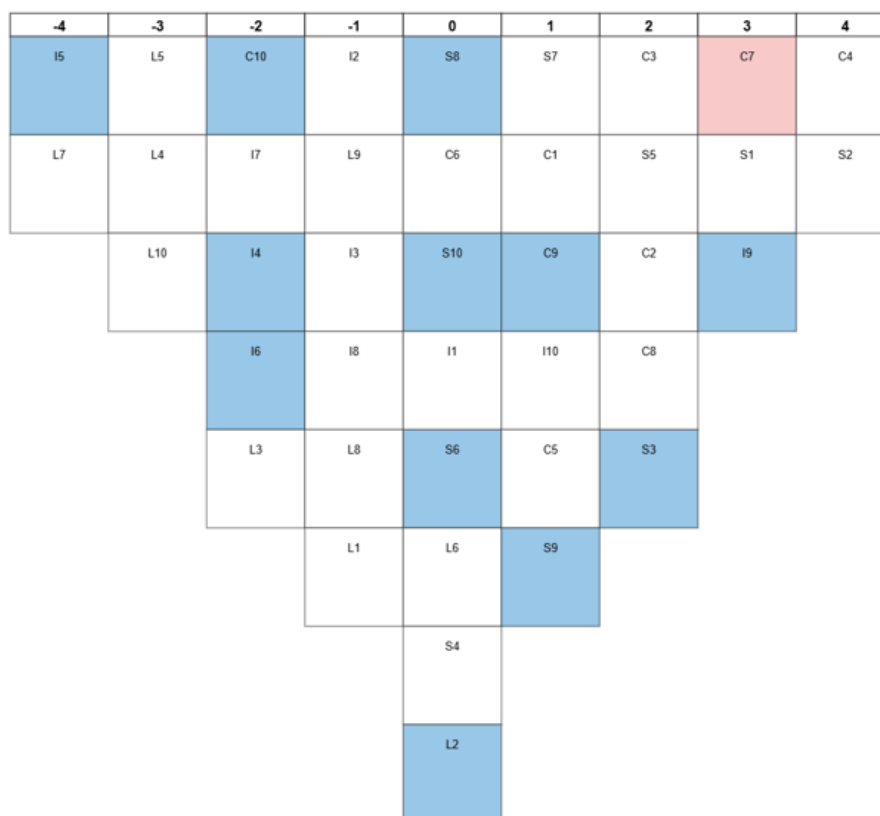
Tabela 4: Perspectivas criadas a partir dos Q-sorts

Entrevistado	Social e Comunicativo	Técnico e Instrumental
E1	0,7105	-0,186
E2	0,8481	-0,1507
E3	0,709	-0,061
E4	0,7266	0,4477
E5	0,6255	-0,2652
E6	0,8687	0,1262
E7	0,6686	0,1943
E8	0,0886	0,9294
E9	0,8129	-0,0392
E10	0,7444	0,0192
E11	0,6488	-0,2475

Fonte: Autoria própria (2025)

A Tabela 4 traz a carga fatorial do grau de aderência do entrevistado à perspectiva. A lógica dela funciona considerando quanto mais perto do fator 1, mais aderente o entrevistado é da respectiva perspectiva. Com base nisso, é possível verificar que a perspectiva **Social e Comunicativo** compartilha fortemente a visão de quase todos os entrevistados, com exceção do E8. Esse entrevistado representou justamente a perspectiva **Técnico e Instrumental** identificado pela análise dos dados. Realizou-se a tentativa de expandir o número de perspectivas resultantes das entrevistas, porém todos se mostraram muito parecidos com o **Social e Comunicativo**. Assim sendo, preferiu-se manter apenas dois que refletiriam melhor os tipos de realidades encontradas.

Através da correlação anterior (Tabela 4), o software construiu Q-sorts inserindo as afirmações nos locais mais adequados de acordo com as Perspectivas 1 e 2 (Figuras 2 e 3). As cores vermelhas, dependendo da intensidade, indicam as afirmações com maiores dissensos entre os entrevistados. Já o azul, demonstra afirmações com maiores consensos entre os entrevistados.

Figura 2: Q-sort de acordo com a perspectiva Social e Comunicativo

Fonte: Autoria própria (2025)

É possível ver forte alinhamento entre as respostas na Q-sort da perspectiva **Social e Comunicativo** (12 afirmações de consenso entre os entrevistados). Os respondentes concordaram consideravelmente nas colunas de neutralidade (ao centro) com afirmações de cunho de racionalidade Substantiva. De forma semelhante, demonstraram acordo nas regiões de extremidades, correspondentes aos níveis mais altos de concordância ou discordância.

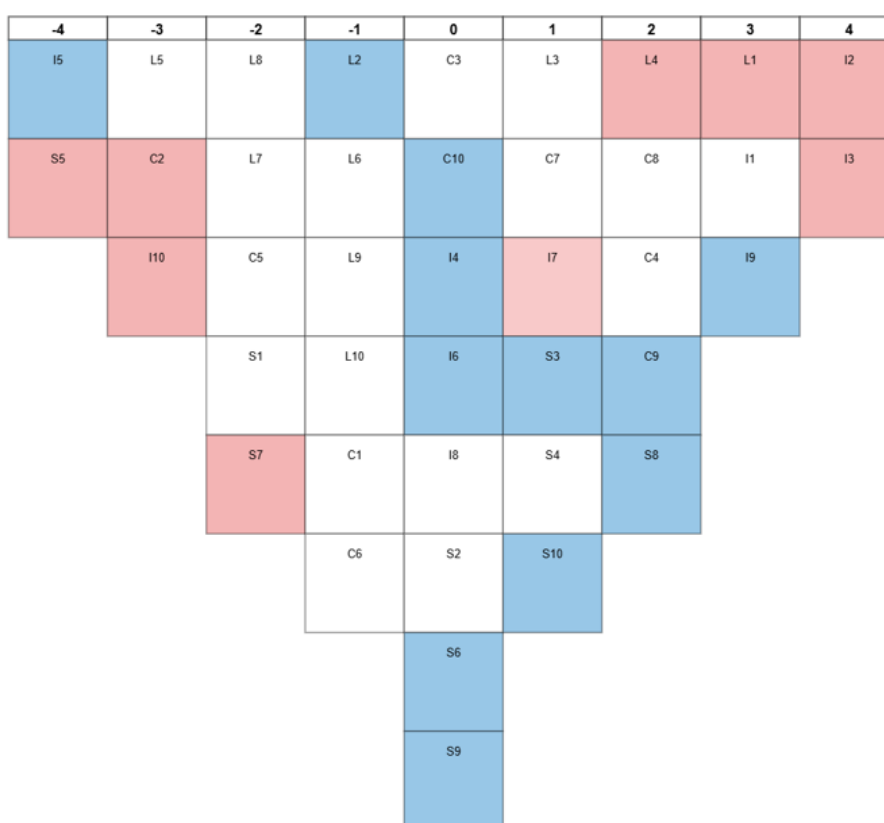
Das 12 afirmações, 3 que se localizam na esquerda têm sua origem na racionalidade Instrumental. Ao passo que das 4 que se mantêm à direita, 2 afirmações nascem da racionalidade Substantiva. Isso evidencia o pensamento comum voltado para a racionalidade Substantiva acima da Instrumental.

Cabe destacar um fato curioso identificado nesse Q-sort, ainda que a maioria das afirmações no lado discordante sejam Instrumentais, a afirmação que mais teve consenso entre os entrevistados quanto a sua relevância surge da mesma racionalidade. O item **I9** (“Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos”) em questão traz em seu contexto a preocupação com a questão financeira dentro dos seus projetos, chamando

a atenção para que, além do âmbito social e ambiental, esses gestores compartilham a consideração econômica para suas decisões. É interessante acrescentar que entre os itens da racionalidade Instrumental (Gráfico 4), essa afirmação foi uma das poucas que mostraram comportamento de concordância.

Ainda, houve apenas uma afirmação que teve discordância entre os entrevistados, posicionando-se em uma das colunas com maior grau de importância. Esse desalinhamento é compreensível pois o C7 (“Acho importante integrar organizações não-governamentais no planejamento e execução do projeto”) remete à um envolvimento que depende das formas de atuação dos projetos, podendo ser muito ou pouco importante.

Figura 3: Q-sort de acordo com a perspectiva Técnico e Instrumental



Fonte: Autoria própria (2025)

Por ser caracterizado, sobretudo pelo E8, a perspectiva Técnico e Instrumental apresenta muitas discordâncias em sua composição. Esse entrevistado parte de um contexto bem diferente de formação em comparação aos outros gestores, voltado para a Engenharia. Além disso, o público atendido por seus projetos é, em sua maioria, de

universitários. Cita-se esses fatores para dizer que essas diferenças podem ter marcado um outro panorama para suas respostas.

Essa perspectiva trouxe como afirmações mais importantes e discordantes, as que estavam atreladas à racionalidade Instrumental, refletindo um viés completamente diferente do que a maioria dos gestores segue. Pode-se ver então que a presença da racionalidade Instrumental é bem mais acentuada no lado direito da matriz, com apenas duas afirmações se mantendo à esquerda.

Destaca-se que as afirmações com concordância entre os entrevistados foram marcadas, principalmente, pela racionalidade Substantiva. Isso reforça o consenso quanto a sua posição de importância na tomada de decisão. Nesses casos, com exceção de 2 afirmações, todas as outras 10 se mantiveram no centro e na direita. Ainda assim, não prevalecem como racionalidade dominante nessa perspectiva.

Vale dizer que essa perspectiva trouxe a afirmação **I9** (“Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos”) no mesmo grau de importância que o Social e Comunicativo. Apesar de diferentes no pensamento, ambas as perspectivas concordam na importância da questão financeira dividindo lugar com a social e ambiental.

Com base nessas informações extraídas do software, foi possível desenvolver dois rankings, um com as 10 principais afirmações concordantes de cada perspectiva (Tabela 5) e outro com as discordantes (Tabela 6), e definir como seriam entendidas as duas perspectivas. Para a denominação da perspectiva, foi entendido que as três afirmações que aparecem nas três primeiras posições das tabelas 6 e 5 revelam os aspectos mais valorizados e desvalorizados pelo gestor do projeto em sua tomada de decisão. As definições do perfil de cada um são apresentadas a seguir.

Tabela 5: Ranking de afirmações concordantes para as 2 perspectivas

Ranking	Social e comunicativo	Técnico e instrumental
1	C4 Eu converso frequentemente com os membros da equipe antes de tomar decisões importantes sobre o desenvolvimento do projeto	I2 As minhas decisões nos projetos podem afetar a minha avaliação de desempenho individual
2	S2 Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões resolver algum problema social	I3 As minhas decisões nos projetos levam em consideração a minha necessidade de manter meu emprego
3	C7 Acho importante integrar organizações não-governamentais no planejamento e execução do projeto	L1 Tenho todo o conhecimento necessário para superar as barreiras dos projetos.
4	I9 Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos	I1 Eu não questiono comandos dos níveis hierárquicos mais altos nas minhas decisões no projeto
5	S3 Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões melhorar a qualidade de vida das pessoas	I9 Preciso de ganhos financeiros para justificar a introdução de outros benefícios (sociais ou ambientais) em meus projetos

6	C1 Eu converso frequentemente com clientes/usuários finais dos projetos antes de tomar decisões importantes sobre seu desenvolvimento	L4 Nas minhas decisões não considero as externalidades sociais do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição
7	I10 As minhas decisões nos projetos podem afetar o desempenho de outros membros da equipe do projeto	C9 Utilizo as redes sociais e outros meios para divulgar e trazer novas ideias ao projeto
8	C5 Acho importante integrar especialistas em sustentabilidade no planejamento e execução do projeto	L3 Nas minhas decisões não considero as externalidades ambientais do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição
9	S9 Acredito que os melhores projetos são aqueles que levam em consideração os outros seres vivos (animais e vegetais), além do homem	I7 Estaria disponível em introduzir mais questões de sustentabilidade (social/ambiental) nos projetos, desde que não signifique mais trabalho
10	S6 Busco incluir elementos de sustentabilidade em projetos por ser um dever cívico de todos os cidadãos	C10 Tenho facilidade em aceitar opiniões e propostas de colegas sobre o projeto

Fonte: Autoria própria (2025)

Tabela 6: Ranking de afirmações discordantes para as 2 perspectivas

Ranking	Social e comunicativo	Técnico e instrumental
1	I5 Em geral não questiono o escopo dos projetos, sendo importante fazer o que é pedido pela empresa/superiores	I5 Em geral não questiono o escopo dos projetos, sendo importante fazer o que é pedido pela empresa/superiores
2	L7 Não vejo necessidade de buscar novos conhecimentos, já que possuo grande experiência e competências na área dos projetos.	S5 Nas minhas decisões, considero o retorno financeiro do projeto como necessário, mas não é sua finalidade principal
3	L10 Incluir questões de sustentabilidade no projeto aumenta as chances de atrasos no projeto	I10 As minhas decisões nos projetos podem afetar o desempenho de outros membros da equipe do projeto
4	L4 Nas minhas decisões não considero as externalidades sociais do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição	C2 Eu converso frequentemente com a comunidade local afetada pelos projetos antes de tomar decisões importantes sobre seu desenvolvimento
5	L5 Nas minhas decisões não considero as externalidades econômicas do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição	L5 Nas minhas decisões não considero as externalidades econômicas do projeto, pois estão além dos limites da minha empresa/instituição
6	I4 Nas minhas decisões acabo priorizando os custos dos projetos, em relação a outros aspectos como escopo, prazo, e sustentabilidade	S7 Mesmo que não seja a solução de menor custo, adoto a solução que causa menos danos à comunidade e ao meio ambiente
7	I7 Estaria disponível em introduzir mais questões de sustentabilidade (social/ambiental) nos projetos, desde que não signifique mais trabalho	S1 Independentemente do escopo do projeto, busco adicionalmente nas minhas decisões reduzir os impactos ambientais negativos
8	C10 Tenho facilidade em aceitar opiniões e propostas de colegas sobre o projeto	C5 Acho importante integrar especialistas em sustentabilidade no planejamento e execução do projeto
9	I2 As minhas decisões nos projetos podem afetar a minha avaliação de desempenho individual	C1 Eu converso frequentemente com clientes/usuários finais dos projetos antes de tomar decisões importantes sobre seu desenvolvimento
10	S4 As minhas decisões no projeto visam contribuir para o crescimento profissional da equipe do projeto	L2 Conheço todos os impactos ambientais e sociais negativos decorrentes do projeto, afetando as minhas decisões nos projetos

Fonte: Autoria própria (2025)

4.3.1. Social e Comunicativo

Considerando as análises apresentadas anteriormente, a perspectiva **Social e Comunicativo** demonstra uma preocupação com a realidade social dentro dos seus projetos, trazendo uma tomada de decisão mais alinhada ao coletivo. Equipe e clientes são consultados nesse processo decisório. Além disso, questões sociais são fortes para o alinhamento, seguidas de pautas financeiras e ambientais. Nessa perspectiva, não foi visto fortaleza da racionalidade Limitada, abrindo espaço para aceitação de possíveis externalidades.

É interessante dizer que esse é um perfil esperado para gestores de projetos culturais. Isso devido ao entendimento nas entrevistas que o coletivo assumia um papel notável como construtor (na função de rede desenvolvedora do projeto) ou consumidor (beneficiando-se das ações do projeto).

4.3.2. Técnico e Instrumental

As prioridades para a perspectiva **Técnico e Instrumental** são o seu trabalho e desenvolver bem o que é proposto para o projeto. Para ele, ainda se mostra bastante relevante a questão financeira, entendida no ponto de que o desempenho do trabalho pode ser afetado por ela. Percebe-se uma abertura para questões de sustentabilidade, mas que sejam introduzidas no projeto de forma que não o impacte com necessidades de mais recursos. Esse tipo de gestor se mostra estrategista e revela uma forte característica de empreendedores no meio cultural.

Essa perspectiva é fortalecida na racionalidade Instrumental, com presença notável da racionalidade Limitada representada pela desconsideração de externalidades e assunção de conhecimento pleno para os projetos. Mesmo que destoante das outras perspectivas, é interessante notar que preocupações mais individuais e limitantes estão presentes no contexto de estudo. Fato que não foi tão esperado inicialmente e difere de Santos (2019) dentro da sua compreensão da lógica artística.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as perspectivas construídas a partir da análise da Q-Methodology, é possível compreender como as diferentes racionalidades refletem na gestão de projetos culturais. Dentro das afirmações, as questões ambientais e sociais dividiram espaço com as técnicas e econômicas, concordando com Silva (2013) ao unir a produção cultural com elementos do empreendedorismo.

A perspectiva **Social e Comunicativo** esteve alinhado ao que foi visto na literatura. Por exemplo, está relacionado dentro do contexto colaborativo apresentado por DeFillippi (2015) e a colaboração para a sustentabilidade de Bolis et al. (2020). Vale dizer que é admirável a presença da racionalidade Comunicativa nessa perspectiva pois Bolis et al. (2020) reconhecem o desafio para o tomador de decisão de integrar o consenso e participação coletiva. Essa dificuldade foi também comentada durante a aplicação da Q-Methodology, alguns entrevistados ao verem os itens correspondentes à comunicação, revelavam que tentavam aplicar essas boas práticas, mas que nem sempre conseguiam fazer durante a sua rotina.

Ainda dentro da racionalidade Comunicativa, lembra-se de Bolis; Brunoro; Sznclwar (2015) ao reconhecer a participação dos trabalhadores para a sustentabilidade. Essa função é aceita e aplicada pelos gestores de projetos culturais, direcionando seus projetos de forma mais comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Além da racionalidade Comunicativa, houve uma forte presença de valores, principalmente na orientação social da perspectiva **Social e Comunicativo**. Com essa resultante, ratifica-se o papel social dos projetos culturais (Sovik, 2014) com essa pauta prevalente durante as entrevistas, fortalecendo a ampla perspectiva para as dimensões da vida (Santos, 2019). Os respondentes reconheciam o valor dos seus projetos na sociedade para denúncia de desigualdades, democratização da cultura, acessibilidade à comida e educação, etc. Esse acontecimento não se mostra distante do esperado pois a cultura assume uma contribuição significativa no desenvolvimento social dentro do contexto de desenvolvimento sustentável (Grincheva, 2016).

É curioso dizer que apesar da presença da preocupação ambiental entre os entrevistados, apenas dois deles (E7 e E11) tinha projeto cultural voltado essencialmente para restauração de espaços comunitários e educação ambiental. Isso pode ser justificado no fato de que todos, mesmo que em graus diferentes, continham um pensamento de preocupação com impactos ambientais, com presença da Economia Circular dentro da concepção do projeto. Para além dos E7 e E11, a preocupação ambiental foi mais presente para aqueles que trabalham com editais de projetos, sendo

constatado nos comentários sobre a necessidade cada vez mais comum de apresentar esse âmbito nas suas propostas.

Quanto à questão econômica também evidente nas análises, pode-se trazer a consideração de Grincheva (2016) quanto a participação dos projetos culturais na economia. Em pesquisas mais recentes como a divulgada pelo Ministério da Cultura (2023b), vê-se a movimentação da Economia da Cultural e Indústrias Criativas (ECIC) em 3,11% do Produto Interno Bruto (PIB). Assim, compreende-se afirmações que consideram o retorno financeiro como importante fator decisório.

A perspectiva mais singular formada neste trabalho foi a **Técnico e Instrumental**. A discussão sobre racionalidades Comunicativa e Substantiva são evidentes na literatura que aborda decisões em projetos culturais, porém a visão de racionalidade Instrumental e Limitada aparecia apenas como alerta para que elas fossem associadas às demais racionalidades. Como essa perspectiva surgiu, baseada sobretudo em um entrevistado, mesmo que com alta discordância com a maioria, deve-se considerar essas racionalidades para os atores de decisão. Contudo, reforça-se a necessidade de combinação dessas perspectivas com os demais devido as suas características individualistas e frágeis na informação. Quanto à questão técnica, foram presentes comentários que evocavam o projeto na sua essência de estratégia e empreendimento.

De forma surpreendente, apenas a perspectiva **Social e Comunicativo** refletiu efetivamente a perspectiva dos gestores de projetos culturais entrevistados. Ele mostrou um bom grau de concordância com as análises feitas antes e depois do software. Não se pode afirmar que ambas as análises estejam alinhadas quanto a representatividade das racionalidades pois, apesar da característica Comunicativa ser bastante evidente nessa perspectiva, não foi ela a mais predominante entre as respostas de acordo com o Gráfico 2, sendo a Substantiva com maior evidência. Sendo assim, preferiu-se considerar as análises de afirmações e software, assumindo a complexidade em afirmar qual racionalidade de fato se sobrepõe na tomada de decisão. Para este trabalho, as racionalidades Comunicativa e Substantiva são reconhecidas como principais no processo decisório.

Em geral, houve uma mesclagem de racionalidades dentro de cada perspectiva, principalmente para as Substantiva, Comunicativa e Instrumental. Isso segue a proposta de Bolis et al. (2020) de integrar os 4 tipos de racionalidade e a ideia apresentada por Dias (2023) de pensar como um engenheiro e criar como um artista. Esses achados corroboram teorias sobre racionalidade Instrumental, Comunicativa e Substantiva (Bolis et al., 2020; Fernandes; Ponchirolli, 2011; Habermas, 1984; Vizeu, 2006) e mostram como a interação entre valores individuais e contextos colaborativos influencia a tomada

de decisão em projetos culturais (DeFillippi, 2015; Pratt, 2015). Além disso, reforçam a sintonia com o TBL dentro de contextos de projetos culturais ao integrar fatores econômicos, sociais e ambientais nas suas decisões.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou a análise das racionalidades (Instrumental, Substantiva, Comunicativa e Limitada) decisórias para a sustentabilidade dentro do contexto de gestores de projetos culturais. Para sua compreensão, foram realizadas 11 entrevistas com gestores de perfis variados em que foi aplicada a Q-Methodology, proporcionando a construção de perspectivas associadas às racionalidades estudadas. Ao fim, foi possível identificar duas perspectivas resultantes das visões gerais.

Dentre os resultados, destaca-se a contribuição da perspectiva Social e Comunicativo. Ele foi construído pelo alinhamento da maioria dos entrevistados, refletindo de forma mais eficaz a visão geral dos gestores de projetos culturais. Ainda, foi possível identificar as racionalidades mais presentes na sua tomada de decisão, sendo marcadas pelas Substantiva e Comunicativa. Convém salientar que esse achado se mostra em sintonia ao que foi visto na literatura quanto ao posicionamento social e colaborativo dos projetos culturais.

Outro ponto a ressaltar é a construção de uma perspectiva voltada, sobretudo, para um dos entrevistados. Sua percepção mais voltada às racionalidades Instrumental e Limitada chamou a atenção para a disparidade com os demais respondentes. Esse entrevistado foi o único a vir da área de Engenharia, sugerindo futuras análises mais aprofundadas na influência da formação dos gestores de projetos culturais nas racionalidades de decisão.

Outro ponto que cabe destacar é o fato de que, embora a perspectiva Técnico e Instrumental tenha origem no E8, ela também recebeu uma pequena influência do E11. Ambos compartilham uma característica singular: a mesma fonte de financiamento, baseada em recursos privados. Essa condição sugere a possibilidade de que a visão financeira tenha exercido influência na construção dessa perspectiva, oportunizando estudos que se aprofundem nesse tema.

Quanto às limitações desta pesquisa, menciona-se o número de respondentes. Isso é visto no fato de que uma das perspectivas foi construída considerando apenas um deles. Percebendo-se oportunidade de ampliar a pesquisa com outros gestores para permitir uma análise mais abrangente das perspectivas. Além disso, mesmo com a orientação de que não há respostas certas ou erradas, os entrevistados tendem a optar por respostas consideradas politicamente corretas, o que compromete a espontaneidade da coleta e pode introduzir viés. Assim, não é possível afirmar com segurança que as respostas refletem a perspectiva real de cada participante.

Apesar dessas questões, trata-se de uma pesquisa inovadora ao direcionar esforços para compreender as racionalidades de decisão em um campo específico de

projetos. Isso se torna ainda mais relevante ao propor estudar a área cultural, que carrega expectativas de abordagens mais coletivas e sensibilidade às questões sociais.

REFERÊNCIAS

- AMINI, Mehdi; BIENSTOCK, Carol C. Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, v. 76, p. 12–19, 2014.
- ANTUNES, Paula; SANTOS, Rui; VIDEIRA, Nuno. Participatory decision making for sustainable development - The use of mediated modelling techniques. *Land Use Policy*, v. 23, n. 1, p. 44–52, 2006.
- AUERBACH, Nancy Neiman. Delicious Peace Coffee: Marketing Community in Uganda. *Review of Radical Political Economics*, v. 44, n. 3, p. 337–357, 2012.
- BANASICK, S. Ken-Q Analysis., 2023.
- BARRY, John; PROOPS, John. Seeking sustainability discourses with Q methodology. *Ecological Economics*, v. 28, n. 3, p. 337–345, 1999.
- BETTINE, Marco. *A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais*. EACH ed. São Paulo: [S.n.].
- BOCCHINI, Paolo *et al.* Resilience and Sustainability of Civil Infrastructure: Toward a Unified Approach. *Journal of Infrastructure Systems*, v. 20, n. 2, p. 1–16, 2014.
- BOLIS, I. *et al.* The centrality of workers to sustainability based on values: Exploring ergonomics to introduce new rationalities into decision-making processes. *Applied Ergonomics*, v. 88, p. 1–11, 2020.
- BOLIS, Ivan; BRUNORO, Claudio M.; SZNELWAR, Laerte I. Mapping the relationships between work and sustainability and the opportunities for ergonomic action. *Applied Ergonomics*, v. 45, n. 4, p. 1225–1239, 2014.
- BOLIS, Ivan; BRUNORO, Claudio M.; SZNELWAR, Laerte I. Work for sustainability: Case studies of Brazilian companies. *Applied Ergonomics*, v. 57, p. 1–8, 2015.
- BOLIS, Ivan; MORIOKA, Sandra N.; SZNELWAR, Laerte I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, v. 145, p. 1–13, 2017.
- COMUNIAN, Roberta; GILMORE, A. From knowledge sharing to co-creation: Paths and spaces for engagement between higher education and the creative and cultural industries. *Beyond Frames: Dynamics between the Creative industries, Knowledge Institutions, and the Urban Environment*, p. 141–147, 2014.
- CONCONE, Maria Helena. A noção de Cultura. *Revista Kairós Gerontologia*, v. 14, n. 4, p. 51–66, 2011.
- DEFILLIPPI, Robert. Managing Project-Based Organization in Creative Industries. In: JONES, Candace; LORENZEN, Mark; SAPSED, Jonathan (Orgs.). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press, 2015. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.024>>.

DEFILLIPPI, Robert; GRABHER, Gernot; JONES, Candace. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, p. 511–521, 11 jul. 2007.

DIAS, Cris. *Pense como um engenheiro; Crie como um artista*. Disponível em: <<https://boanoiteinternet.com.br/p/pense-como-um-engenheiro-crie-como-e70>>. Acesso em: 17 set. 2025.

DIETEREN, Charlotte M. *et al.* Methodological choices in applications of Q methodology: A systematic literature review. *Social Sciences and Humanities Open*, v. 7, n. 1, p. 100404, 2023.

ELKINGTON, John. *Cannibals with Forks*. [S.l.: S.n.].

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, p. 604–626, 2011.

FREITAS, Rafaela Gonçalves; DAVEL, Eduardo; BÉRUBÉ, Julie. Managing cultural projects: Plural creativity as creative practice. *International Journal of Project Management*, v. 43, n. 3, p. 1–12, 2025.

GEORGE, Kathryn Paxton. Sustainability and the moral community. *Agriculture and Human Values*, v. 9, n. 4, p. 48–57, 1992.

GRINCHEVA, Natalia. Sustainable development in cultural projects: mistakes and challenges. *Development in Practice*, v. 26, n. 2, p. 236–250, 2016.

HABERMAS, Jiirgen. *O discurso filosófico da modernidade*. Lisboa: Dom Quixote, 1990.

HABERMAS, Jürgen. *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society, Volume 1*. [S.l.: S.n.].

HERZOG, Lisa; ZIMMERMANN, Bénédicte. Sustainable work: A conceptual map for a social-ecological approach. *International Labour Review*, v. 164, n. 1, p. 1–20, 2025.

HWANG, Bon Gang; NG, Wei Jian. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 2, p. 272–284, 2013.

KALBERG, Stephen. Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology*, v. 85, n. 5, p. 1145–1179, 1980.

LEITE, Pedro Pereira. Cultura e desenvolvimento? *Informal Museology Studies*, n. 11, 2015.

LOZANO, Rodrigo. Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, v. 25, p. 14–26, 2012.

LUDWIG, Kirk; MELE, Alfred R.; RAWLING, Piers. Rationality, Language, and the Principle of Charity. In: *The Oxford Handbook of Rationality*. [S.l.: S.n.]. p.

343–362.

MACAGNAN, Clea Beatriz; SEIBERT, Rosane Maria. Culture: A Pillar of Organizational Sustainability. *Ecotheology - Sustainability and Religions of the World*, p. 75–78, 2023.

MARCELINO-SÁDABA, Sara; GONZÁLEZ-JAEN, Luis Felipe; PÉREZ-EZCURDIA, Amaya. Using project management as a way to sustainability. from a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*, v. 99, p. 1–16, 2015.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, v. 36, n. 3, p. 622–645, 2016.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *A Lei Paulo Gustavo*. Disponível em: <<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-paulo-gustavo/central-de-conteudo/apresentacao-da-lei>>. Acesso em: 31 ago. 2025a.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *Estudo mostra que PIB da economia da cultura e das indústrias criativas supera o da indústria automobilística*. Disponível em: <<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/estudo-mostra-que-pib-da-cultura-supera-o-da-industria-automobilistica>>.

MINISTÉRIO DA CULTURA. “A cultura é parte fundamental do desenvolvimento sustentável”, afirma ministra no G20. Disponível em: <<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/201ca-cultura-e-parte-fundamental-do-desenvolvimento-sustentavel201d-afirma-ministra-no-g20>>. Acesso em: 27 ago. 2025a.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *O que é a Lei Rouanet?* Disponível em: <<https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-rouanet/textos/o-que-e-a-lei-rouanet/view>>. Acesso em: 31 ago. 2025b.

PRATT, Andy. Creative Industries and Development: Culture in Development, or the Cultures of Development? In: JONES, Candace; LORENZEN, Mark; SAPSED, Jonathan (Orgs.). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.006>>. Acesso em: 23 set. 2025.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: [S.n.].

REES, William E. Revisiting carrying capacity: Area-based indicators of sustainability. *Population and Environment*, v. 17, n. 3, p. 195–215, 1996.

RUBIM, Linda; BARBALHO, Alexandre; RUBIM, Antonio Albino Canelas. *Organização e Produção da Cultura*. [S.l.: S.n.]. v. 17

SANTOS, Adalberto Silva. Resistências culturais como estratégias de defesa da identidade. In: 2008.

SANTOS, Jocasta Soares dos. *As Tensões entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva: um estudo de caso de uma Unidade Acadêmica de Artes em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. [S.l.]: Universidade Federal de Pelotas, 2019.

SILVA, Monique Bezerra da. *Engenharia do Entretenimento e Produção Cultural: Uma análise sobre as técnicas e ferramentas em gestão de projetos*. [S.l.: S.n.].

SILVIUS, Gilbert *et al.* *Sustainability in Project Management*. Farnham: [S.n.].

SILVIUS, Gilbert *et al.* Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 6, p. 1133–1150, 2017.

SILVIUS, Gilbert. Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, v. 166, p. 1479–1493, 2017.

SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. *In: Decision and Organization*. [S.l.: S.n.]. v. Chapter 8 p. 161–176.

SIMON, Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1 fev. 1955.

SIMON, Herbert A. Rationality in Psychology and Economics. *The University of Chicago Press Journals*, v. 59, n. 4, p. 209–224, 1986.

SOVIK, Liv. Os projetos culturais e seu significado social. *Galáxia (São Paulo)*, v. 14, n. 27, p. 172–182, 2014.

SPIEGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Mansur. A tomada de decisão diante da racionalidade limitada: revisão da literatura. *Ciências & Cognição*, v. 18, n. 2, p. 186–207, 2013.

State of Sustainable Business Poll 2012. [S.l.: S.n.]. Disponível em: <https://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_Survey_2012.pdf>.

SVENSON, Ola. Process descriptions of decision making. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 23, n. 1, p. 86–112, 1979.

TEIXEIRA, Lusvanio Carlos; XAVIER, Wescley Silva. Estratégias De Democratização De Projetos Culturais Incentivados Pela Lei De Incentivo À Cultura. *Revista de Políticas Públicas*, v. 27, n. 2, p. 622–642, 2023.

TUORI, Annamari; VILÉN, Tanja. Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity. *Creativity and Innovation Management*, v. 20, n. 2, p. 90–99, 2011.

VITÓRIA, José Ricardo; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. O que é cultura? Reflexões para uma sociedade (pós-)pandêmica. *Revista USP*, n. 140, p. 145–156, 2024.

VIZEU, Fabio. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 36, p. 163–184, 2006.

World Commission On Environment And Development (WCED). *Our common future* Oxford University Press. Oxford: [S.n.]. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>>.