

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF**  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CULTURA E TERRITORIALIDADES

ISA BOECHAT ANDRADE

**A NORMA ISO 20121 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA  
EQUIPAMENTOS DE CULTURA DE PEQUENO PORTE:  
Experiência Prática de Implementação no Theatro Municipal de Niterói**



Niterói  
2024

**ISA BOECHAT ANDRADE**

**A NORMA ISO 20121 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA  
EQUIPAMENTOS DE CULTURA DE PEQUENO PORTE:  
Experiência Prática de Implementação no Theatro Municipal de Niterói**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades, da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Cultura e Territorialidades.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Pereira Domingues  
Co-Orientador Prof. Dr. Julio Cesar Valente Ferreira

Niterói  
2024

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Núbia e Roberto, pelo apoio incondicional ao longo desta jornada de uma vida toda. O amor e o incentivo de vocês foram fundamentais para eu alcançar este marco em minha vida. Vocês são minha fonte de inspiração e foram meu alicerce em tempos de desafios. Dedico este trabalho a vocês com profunda gratidão.

À minha querida filha Mariah, cuja parceria e compreensão foram um constante incentivo. Seu sorriso iluminou meus dias e sua presença ao meu lado tornou cada passo mais significativo. O combustível para minha determinação, e por isso, meu coração transborda de orgulho e amor por você.

Ao meu Orientador João Domingues e ao meu co-orientador Julio Cesar, pela paciência e inspiração ao longo deste processo. O comprometimento e disponibilidade de vocês foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Sou imensamente grata pela confiança depositada em mim, pelos ensinamentos compartilhados e pelo apoio constante que recebi.

Minha profunda gratidão à Marilda Ormy, gestora do Theatro Municipal de Niterói, uma mulher visionária e comprometida com a excelência, cujo apoio e acolhimento foram fundamentais para a realização desta pesquisa. Agradeço sinceramente por me abrir as portas deste renomado teatro e por sua contribuição significativa para o avanço do conhecimento nesta área.

Às(aos) minhas(meus) amigas(os), em especial Gisella Chinelli e Ingrid Guimarães, que estiveram ao meu lado em todas as etapas deste percurso. Suas palavras de incentivo e apoio foram essenciais para manter meu equilíbrio e motivação. Compartilhar esta jornada com vocês enriqueceu não apenas o meu trabalho, mas também minha vida de maneira indescritível.

À Tacy, cujo amor em sintonia foi a inspiração por trás de muitas etapas desta conquista. A minha “pé quente” mais preciosa, o amor da minha vida. Sua compreensão e apoio também tornaram possível os desafios deste caminho. Meu coração é só alegria por ter você ao meu lado.

A todas(os) aquelas(es) que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

## RESUMO

A presente pesquisa é desdobramento das minhas experiências profissionais como produtora cultural, as quais me conduziram/ inspiraram a atuar com foco na gestão para a sustentabilidade de eventos, trabalho que desenvolvo desde 2012. O objetivo do estudo é abordar a aplicação da norma ISO 20121 - Gestão para a Sustentabilidade de Eventos, como uma estratégia eficaz para promover a gestão sustentável em equipamentos de cultura de pequeno porte. Esses espaços são responsáveis por grande parte da agenda de eventos de um município, atingindo milhares de pessoas por ano, com alto potencial de engajamento, mas poucas iniciativas sustentáveis são efetivamente implementadas. De perspectiva autoetnográfica, os princípios, processos e métodos que embasam a condução da pesquisa têm sua origem em um estudo empírico de natureza qualitativa conduzido utilizando o método da pesquisa-ação. Os resultados comprovam a aplicabilidade do padrão em equipamentos de pequeno porte, a partir da experiência de implementação no Theatro Municipal de Niterói. Contudo, revela em paralelo, uma lacuna significativa na literatura de GSE, especialmente no contexto de equipamentos de cultura de menor porte. A falta de difusão para a institucionalização efetiva da ISO 20121 e a escassez de estímulos governamentais e políticas públicas direcionadas à aplicação dessa norma no contexto de eventos também representam um desafio adicional para a adesão ao padrão no Brasil. As conclusões deste estudo têm implicações importantes para gestores de equipamentos culturais interessados em promover práticas sustentáveis. Um entendimento mais amplo dessa temática, pode guiar futuras pesquisas e iniciativas práticas, com foco em ambientes de trabalho e métodos de produção de eventos mais sustentáveis, no contexto de equipamentos de cultura de pequeno porte.

**Palavras-chave:** ISO 20121, Equipamentos de Cultura, Gestão Sustentável

## ABSTRACT

The present research is an outgrowth of my professional experiences as a cultural producer, which have led/inspired me to focus on sustainability management of events, a task I have been engaged in since 2012. The aim of the study is to address the application of the ISO 20121 standard - Event Sustainability Management System, as an effective strategy to promote sustainable management in small-scale cultural venues. These spaces play a significant role in a municipality's event calendar, reaching thousands of people annually with high engagement potential, yet few sustainable initiatives are effectively implemented. From an autoethnographic perspective, the principles, processes, and methods underlying the research stem from a qualitative empirical study conducted using the action research method. The findings confirm the applicability of the standard in small-scale venues, based on implementation experience at the Municipal Theater of Niterói. However, it also highlights a significant gap in Event Sustainability Management literature, especially concerning smaller cultural venues. The lack of dissemination for the effective institutionalization of ISO 20121 and the scarcity of government incentives and public policies aimed at its application in the event context also pose additional challenges to standard adoption in Brazil. The conclusions of this study have important implications for cultural venue managers interested in promoting sustainable practices. A broader understanding of this topic may guide future research and practical initiatives, focusing on more sustainable work environments and event production methods in the context of small-scale cultural facilities.

**Keywords:** ISO 20121, Cultural Venues, Sustainable Management

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Total de Atividades Realizadas x Estimativa de Público (2017 a 2019) .....	15
<b>Figura 2</b> - Trechos necessidade de incremento de mão de obra nos equipamentos de cultura de Niterói (RAP 2018 e 2019) .....	33
<b>Figura 3</b> - TEMA: EQUIPES - Trechos de Forças e Fraquezas   Oportunidades e Ameaças, (RAP 2020) .....	35
<b>Figura 4</b> - TEMA: MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURA - Trechos de Forças e Fraquezas   Oportunidades e Ameaças (RAP 2020) .....	36
<b>Figura 5</b> - TEMA: INTEGRAÇÃO E PARCERIAS - Trechos Forças e Fraquezas   Oportunidades e Ameaças (RAP 2020) .....	38
<b>Figura 6</b> - Registros atas de reuniões de gestores, entre 2017 e 2020 .....	39
<b>Figura 7</b> - Possibilidades incorporação ODS - Equipamentos de cultura .....	43
<b>Figura 8</b> - Sumário da Norma ABNT ISO 20121:2017 .....	44
<b>Figura 9</b> - Ciclo PDCA da ISO 20121 .....	46
<b>Figura 10</b> - PC250 2024 N77 FDIS Ballot Result (Resultado da votação FDIS) .....	49
<b>Figura 11</b> - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (parte I) .....	66
<b>Figura 12</b> - Partes Interessadas - Expectativas e Necessidades .....	67
<b>Figura 13</b> - Macroprocesso do Theatro Municipal de Niterói .....	69
<b>Figura 14</b> - Declaração de Propósitos e Valores TMN .....	72
<b>Figura 15</b> - Política de Desenvolvimento Sustentável TMN .....	75
<b>Figura 16</b> - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (parte II) .....	77
<b>Figura 17</b> - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (Parte III) .....	77
<b>Figura 18</b> - Recorte Planilha TMN Aspectos e Impactos .....	79
<b>Figura 19</b> - Recorte Planilha TMN Objetivos Sustentáveis .....	81
<b>Figura 20</b> - Recorte Planilha Metas Sustentáveis .....	81
<b>Figura 21</b> - Matriz de Competências TMN - Coordenação de Palco .....	83
<b>Figura 22</b> - Plano TMN de Comunicação e Engajamento - Artistas .....	85
<b>Figura 23</b> - Documentação produzida na implementação da ISO 20121 no TMN .....	86
<b>Figura 24</b> - Filtros Associados à Identificação de atividades rotineiras, não rotineiras e situações de emergência .....	89
<b>Figura 25</b> - Filtros Associados à Severidade do aspecto .....	90

<b>Figura 26</b> - Filtros Associados à Frequência .....	91
<b>Figura 27</b> - Filtros Associados à Probabilidade .....	91
<b>Figura 28</b> - Matriz de Significância Aspectos Sociais, Ambientais e/ou Econômicos.....	92
<b>Figura 29</b> - Critérios de Controle .....	92
<b>Figura 30</b> - Modelo de Matriz de Maturidade do TMN .....	98
<b>Figura 31</b> - Modelo Planilha TMN de Não Conformidades (Parte I) .....	101
<b>Figura 32</b> - Modelo Planilha TMN de Não Conformidades (Parte II) .....	101
<b>Figura 33</b> - E-mail ISO TMN .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SMC/ FAN - Secretaria Municipal das Culturas/ Fundação de Arte de Niterói  
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
CEE - Comissão de Estudos Especiais  
ISO - International Organization for Standardization  
MAC - Museu de Arte Contemporânea (MAC - Niterói)  
MJCAP - Museu Janete Costa de Arte Popular  
TMN - Teatro Municipal de Niterói  
TMJC - Teatro Municipal João Caetano  
DPC - Diretoria de Produção Cultural e Monitoramento dos Equipamentos de Cultura da Fundação de Arte de Niterói  
SGSE - Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos  
SNIIC - Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais  
CEU - Centro de Artes e Esportes Unificado  
GRI - Global Reporting Initiative  
GMIC - Green Meetings Industry Council  
SEA - Sustainable Event Alliance  
ILEA - International Live Events Association  
MPI - Meeting Professionals International  
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável  
ONU - Organização das Nações Unidas  
RAP - Relatório Anual Padrão  
SWU - Starts With You  
CGLU - Cidades e Governos Locais Unidos  
BSI - British Standards Institute  
AFNOR - Association Française de Normalization  
GC 2018 - Jogos da Commonwealth de 2018  
PDT - Partido Democrático Trabalhista  
EFQM - European Foundation for Quality Management  
DALCO - Departamento de Avaliação e Licenciamento de Componentes  
SMTM - Swedish National Maritime and Transport Museums  
SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	<b>09</b>
1.1 Justificativa .....	13
1.2 Objetivo geral .....	17
1.3 Objetivos específicos .....	17
1.4 Conteúdo da dissertação .....	18
<b>2. QUESTÕES METODOLÓGICAS</b> .....	<b>19</b>
2.1 Fontes de pesquisa .....	20
2.2 Percurso da pesquisa .....	21
<b>3. CAMINHOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL: RELATOS AUTOETNOGRÁFICOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 “Um evento que não é seguro, não tem como ser sustentável” .....	25
3.2 “Quanto lixo deixado para trás” .....	27
3.3 “Aquilo não era um fato isolado” .....	29
<b>4. UMA REFLEXÃO SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO NOS EQUIPAMENTOS DE CULTURA</b> .....	<b>32</b>
<b>5. PANORAMA NORMA ISO 20121</b> .....	<b>40</b>
5.1 Abordagens para uma gestão sustentável de equipamentos de cultura .....	40
5.2 Sobre a norma iso 20121 e sua última revisão .....	43
5.3 Porque a ISO 20121? .....	52
5.4 Experiências de implementação da iso 20121 no Brasil e no mundo - desafios e benefícios .....	54
<b>6. A EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 20121 NO THEATRO MUNICIPAL DE NITERÓI</b> .....	<b>60</b>
6.1 A retomada do projeto .....	60
6.2 Da diretoria à consultoria .....	62
6.3 O Theatro Municipal de Niterói .....	63
6.4 A implementação da ISO 20121, em detalhes .....	65
6.4.1 Contexto da organização (requisito 4 da ISO 20121) .....	65
6.4.2 Liderança (requisito 5 da ISO 20121) .....	72
6.4.3 Planejamento (requisito 6 da ISO 20121) .....	75



6.4.4 Suporte (requisito 7 da ISO 20121) .....	80
6.4.5 Operação (requisito 8 da ISO 20121) .....	87
6.4.6 Avaliação de desempenho (requisito 9 da ISO 20121) .....	96
6.4.7 Melhoria (requisito 10 da ISO 20121) .....	100
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A presente pesquisa é desdobramento das minhas experiências e reflexões profissionais como produtora cultural, as quais me conduziram/ inspiraram a atuar com foco na gestão para a sustentabilidade de eventos, trabalho que desenvolvo desde 2012. Sou bacharel em Produção Cultural, e hoje, responsável por uma empresa que tem como missão sensibilizar pessoas, e disseminar práticas criativas para um setor de eventos que gere impactos positivos local e globalmente. O meu objetivo de trabalho tem sido contribuir com estratégias visando capacitar e sensibilizar produtores e gestores a enxergarem seus projetos como plataformas que podem auxiliar na construção de uma sociedade mais justa, ambientalmente mais cuidadosa e economicamente mais viável.

Em 1999, dei início à minha trajetória profissional como Produtora em um centro cultural localizado na Lapa - RJ, onde participei de uma experiência marcante que permanece gravada em minha memória. Um incidente envolvendo um jovem da plateia, durante um dos numerosos eventos realizados no local, despertou em mim, mesmo em tenra idade, a significativa responsabilidade que recai sobre aqueles que ocupam tal função. Os responsáveis pela produção de um evento assumem, de fato, a responsabilidade por todas as vidas presentes. Seja um espetáculo, uma competição, um casamento ou um encontro acadêmico, a segurança e o bem-estar de todos os participantes ao longo de todas as etapas do evento devem ser considerados prioridades fundamentais.

Em 2003, fui convidada a assumir um cargo na Secretaria Municipal de Cultura/ Fundação de Arte de Niterói (SMC/ FAN). Um novo desafio, desta vez, no setor público, que me enriqueceu com outros olhares e experiências. Tive a oportunidade de atuar, tanto na coordenação de um programa que ocupava esquinas e praças (centrais e periféricas) da cidade, com apresentações artísticas locais, até megaeventos como as festas de réveillon, na Praia de Icaraí, e os grandes shows nas comemorações do aniversário da cidade. Eu ainda não tinha a dimensão do quanto essas experiências iriam nortear os meus passos subsequentes.

Passados quase dez anos desde o início da minha trajetória, alguns meses antes de encerrar o meu primeiro ciclo na SMC/ FAN<sup>1</sup>, abri a empresa<sup>2</sup>, em 2008. Eu tinha apenas 30 anos e observo que nessa época, já acumulava experiências e vivências relevantes para o meu “currículo”; as quais haviam me modificado, também, enquanto ser humano e cidadã.

---

<sup>1</sup> A segunda passagem pela SMC/ FAN aconteceu em 2017, quando fui convidada a assumir a Diretoria de Produção e Monitoramento dos Equipamentos de Cultura da SMC/FAN, onde atuei até 2021.

<sup>2</sup> LIX - Soluções Sustentáveis ([www.lixss.com.br](http://www.lixss.com.br))

Fui introduzida aos padrões normativos de sistemas de gestão pelo meu sócio, os quais, no contexto brasileiro, são regulamentados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Realizei uma visita à ABNT com o propósito de compreender como desenvolver um padrão normativo voltado para a segurança no âmbito dos eventos e espaços destinados a essas atividades. Durante essa visita, tomei conhecimento de que a ISO - Organização Internacional de Normalização - havia estabelecido um comitê, composto por representantes de mais de 30 países, para elaborar um padrão internacional de gestão voltado para a sustentabilidade de eventos. Por meio de esforços colaborativos junto a outros profissionais, bem como gestores de organizações representativas do setor de eventos no Brasil, foi criada a ABNT CEE 142 - Comissão de Estudos Especiais em Gestão de Eventos. Participei ativamente do processo de desenvolvimento da NBR ISO 20121<sup>3</sup> - Gestão para a Sustentabilidade de Eventos (ABNT, 2017). Sua publicação ocorreu em 25 de julho de 2012, durante os Jogos Olímpicos de Londres. No Brasil, o lançamento da Norma ocorreu em São Paulo, no Centro de Convenções Rebouças, no dia 13 de agosto de 2012, e contou com o apoio e participação das seguintes entidades: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); Associação Brasileira de Empresas e Eventos (ABEOC); Academia Brasileira de Eventos e Turismo (ABEVT); Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH); Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras (ABRACCEF); Associação dos Profissionais, Serviços para Casamento e Eventos Sociais (ABRAFESTA); Associação de Marketing Promocional (AMPRO); Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA); Instituto Brasileiro de Eventos (IBEV); Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO); Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras (SINDIPROM/SP); União Brasileira dos Promotores de Feiras (UBRAFE) e Secretaria de Direitos da Pessoa com Deficiência/SP<sup>4</sup>. Desde então, tenho direcionado meus esforços profissionais para disseminar práticas sustentáveis dentro do setor de eventos, aplicando as experiências adquiridas ao longo da minha carreira até o momento.

Com a publicação da ISO 20121, nasceram oportunidades para desenvolver e participar de projetos relevantes à frente da empresa. Realizei o planejamento e coordenação do projeto para coleta seletiva dos recicláveis gerados durante a Jornada Mundial da Juventude - JMJ, nos eventos realizados na Praia de Copacabana, em julho de 2013; atuei no

---

<sup>3</sup> A ISO 20121 foi desenvolvida com a participação de 35 países incluindo o Brasil, através da ABNT. Sua publicação se deu em 2012, nas Olimpíadas de Londres. É uma norma que apresenta requisitos para uma gestão de eventos pautada em questões sustentáveis.

<sup>4</sup> <https://abeoc.org.br/2012/08/abnt-nbr-iso-20121-para-gestao-da-sustentabilidade-em-eventos-sera-lancada-em-sao-paulo/> (acessado em 18/09/2023)

diagnóstico que buscou identificar o nível de atendimento do mega evento Rock in Rio aos requisitos da Norma da ISO 20121 e participei, como especialista, da primeira auditoria de certificação realizada no Brasil com base no Procedimento PE239 – Rótulo Ecológico para Eventos Sustentáveis, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. A auditoria aconteceu na empresa XYZ Live Comunicação e Eventos S.A., durante a montagem e show da banda The Cure, na Arena Anhembi, São Paulo, também em 2013.

Em março de 2015 despontou-se um novo desafio, de assumir o planejamento e gerência de limpeza e resíduos do Parque Olímpico da Barra durante as Olimpíadas Rio 2016. Fazer parte do maior evento do mundo era uma oportunidade única e vale ressaltar a importância dessa experiência para o aprimoramento dos meus conhecimentos na gestão de eventos sustentáveis, numa perspectiva internacional, de mega evento.

O contrato com o Comitê Olímpico foi encerrado em outubro de 2016 e, no ano seguinte, surgiu o convite de retornar à Prefeitura de Niterói para atuar na interface entre os gestores dos equipamentos de cultura do município e a SMC/ FAN. Inicialmente eram seis equipamentos de cultura sob a gestão da SMC/ FAN<sup>5</sup>, todos de pequeno porte<sup>6</sup>, responsáveis por grande parte da agenda de eventos do município, atingindo milhares de pessoas por ano, mas nos quais notava-se poucas iniciativas sustentáveis sendo, de fato, aplicadas. Em 2019, a SMC/ FAN incorporou ao monitoramento a Biblioteca Parque de Niterói e a Sala Nelson Pereira dos Santos, perfazendo um total de oito equipamentos monitorados.

Assumi o desafio na condição de desenvolver a implementação dos requisitos da ISO 20121 em, no mínimo, um dos equipamentos de cultura sob gestão da SMC/ FAN. A proposta foi validada pelo então Secretário de Cultura, Marcos Gomes, que sugeriu três espaços para a implantação da Norma: o Museu de Arte Contemporânea (MAC - Niterói), o Museu Janete Costa de Arte Popular (MJCAP) e o Theatro Municipal de Niterói (TMN).

Em março de 2018 foi realizado um diagnóstico inicial nos três equipamentos de cultura com o objetivo principal de identificar o nível de atendimento desses espaços, com relação aos requisitos da Norma da ISO 20121. No mesmo ano, obtive sucesso ao incluir a implementação da norma no Plano de Metas da Prefeitura de Niterói. Subsequentemente, fui convidada a assumir a posição de Diretora de Produção Cultural e Monitoramento de

---

<sup>5</sup> Centro Cultural Paschoal Carlos Magno (CCPCM), Museu Janete Costa de Arte Popular (MJCAP), Museu de Arte Contemporânea (MAC), Solar do Jambeiro, Teatro Popular Oscar Niemeyer (TPOP), Theatro Municipal de Niterói (TMN) e Sala Carlos Couto (SCC).

<sup>6</sup> Considerados, aqui, como estabelecido no item 5.1.2 da Norma Técnica nº 5-04:2019, do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ)<sup>#</sup>, que tem como objetivo estabelecer os requisitos para realização de eventos temporários de reunião de público no Estado. O documento classifica os eventos da seguinte forma: a) eventos de pequeno porte: público de até 2.000 pessoas; b) eventos de médio porte: público entre 2.001 e 20.000 pessoas; c) eventos de grande porte: público a partir de 20.001 pessoas.

Equipamentos na Secretaria Municipal de Cultura e Fundação de Artes de Niterói (SMC/FAN). Essa posição não apenas envolvia a coordenação, acompanhamento e apoio das operações dos equipamentos culturais, mas também incluía o compromisso com a implementação da norma ISO e a nova responsabilidade de liderar o planejamento, produção e avaliação de uma grande parte dos eventos, projetos e programas concebidos ou apoiados pela SMC/FAN.

A implementação da norma ISO 20121 nos três equipamentos culturais, que deveria ser a principal prioridade, acabou assumindo um papel secundário diante da considerável carga de responsabilidades relacionadas às produções e rotinas da Diretoria. Somente em 2021, após a realização das eleições municipais de 2020, durante o auge da pandemia da Covid-19, quando fui dispensada do cargo na SMC/FAN, tive a oportunidade de iniciar efetivamente a implementação da ISO 20121 no Theatro Municipal de Niterói, após receber um convite da gestora do espaço.

Na primeira ata de reunião da retomada da implantação no Theatro Municipal de Niterói data de 01 de Março de 2021, mês que registrou, segundo dados do Ministério da Saúde, 66.573 mortes por Covid-19<sup>7</sup>, no Brasil, consta o seguinte:

“Isa e Roberto falaram um pouco sobre como funciona a implementação. Sugeriram que façamos os encontros online e semanais para manter um ritmo legal de trabalho. Disseram da importância da liderança da Marilda capitaneando esse processo e frisaram a participação e envolvimento de toda equipe. Explicaram que para este primeiro momento da implementação, onde vamos construir o Sistema e sua documentação, o fato do teatro estar fechado não interfere tanto, mas que, a depender de como caminhará a pandemia, algumas questões como prazos, treinamentos e auditorias precisarão ser repensadas”.

E deveras precisaram... No capítulo 06, onde será descrito em detalhes como se deu a construção do sistema de gestão e a implementação da Norma no TMN, serão relatados alguns aspectos da pandemia em relação a esse processo.

Durante o transcurso de mais de duas décadas dedicadas à produção cultural, tive o privilégio de desempenhar funções em uma variedade de equipamentos culturais e espaços de eventos. Ao refletir sobre meu currículo e os numerosos aprendizados e desafios desde os primórdios de minha carreira, calculo mais de sessenta estabelecimentos distintos nos quais, em algum momento de minha trajetória profissional, tive a oportunidade de realizar produções e eventos.

---

<sup>7</sup> <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/1-a-cada-5-brasileiros-vitima-da-covid-19-morreu-em-marco-de-2021/> (acessado em 10/10/2023)

Nesse contexto se dá o presente projeto de pesquisa, que além de identificar e analisar os principais desafios na implantação da ISO 20121 no TMN, busca entender a aplicabilidade do padrão ao ser utilizado como uma ferramenta de gestão sustentável para equipamentos de cultura de pequeno porte.

## **1.1 Justificativa**

O município de Niterói sempre atravessou meu caminhar. Carioca de nascença, filha de pai niteroiense, trago nas minhas lembranças de infância os muitos domingos que cruzei a Ponte Rio-Niterói com a família, para almoçar na casa dos meus avós. Foi em Niterói que experienciei a universidade e me graduei em produção cultural pela UFF. É a cidade que escolhi para morar desde 2005 e onde tive a oportunidade de atuar na gestão pública, chegando à Diretoria de Produção Cultural e Monitoramento dos Equipamentos de Cultura (DPC). Foi ela que possibilitou a implantação da ISO 20121 no Theatro Municipal, estudo de caso desta pesquisa.

Referências bibliográficas trazem princípios (BARBOSA, 2009; FONTES, 2008; SOUZA, 2008) e dicas (PEREIRA, 2010), entre outras terminologias, recomendadas a serem seguidas, que visavam minimizar impactos negativos provocados pela realização de eventos. “Trabalhar na gestão de eventos utilizando como premissa a sustentabilidade torna os eventos mais responsáveis socialmente e comprometidos com as questões ambientais, melhorando ainda mais a imagem de seus participantes” (BARBOSA, 2009, p. 12)

A Norma ISO 20121 determina em seu escopo que “especifica requisitos de um Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos (SGSE), para qualquer tipo de evento ou atividades relacionadas a eventos” (p. 1) e é aplicável a qualquer organização que deseje: “estabelecer, implementar, manter e melhorar um SGSE; garantir que esteja em conformidade com a sua política de desenvolvimento sustentável estabelecida; e demonstrar conformidade voluntária com a Norma. O item 3.1 da ISO 20121 define uma “organização” como “pessoa ou grupo de pessoas que tem suas próprias funções, com responsabilidades, autoridades e relações para alcançar seus objetivos” (p. 1), incluindo, mas não se limitando a empresas, instituições, corporações, públicas ou privadas. Diante deste entendimento, equipamentos de cultura como teatros, museus, centros culturais e similares são passíveis de implementação da Norma e objetos de estudo desta pesquisa.

Mas o que é um equipamento de cultura e o que o diferencia de um espaço de eventos? Para Gisele Marchiori Nussbaumer, equipamentos de cultura são “espaços de

acolhimento e divulgação – por vezes também de criação – de práticas, bens e produtos culturais; espaços geridos normalmente por governos estaduais e municipais, pela iniciativa privada, por ONGs ou por associações comunitárias ou culturais” (2005, p. 1).

Na visão de Fabiana Santos Pimentel e Eduardo Davel, são:

“Importantes do ponto de vista artístico-cultural, por se constituírem em um lugar de criação artística e de encontro entre a oferta cultural e o público; do ponto de vista social, por serem espaços capazes de influenciar e qualificar as práticas de sociabilidade vigentes, e ainda do ponto de vista econômico, por mobilizarem a cadeia produtiva da cultura e também por associá-la a outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio... são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam” (2018, p.110).

Já Lia Calabre argumenta que os equipamentos culturais - tais como teatros, cinemas, museus, bibliotecas, espaços de exposição e outras instituições culturais - são fundamentais para o acesso à cultura e para o fortalecimento da identidade e da memória cultural de uma comunidade. Esses equipamentos oferecem oportunidades para a população ter contato com diferentes formas de arte, entretenimento e conhecimento, e para expressar sua própria criatividade. A pesquisadora enfatiza a importância desses espaços para o acesso à cultura e para o desenvolvimento social e econômico de uma região (CALABRE, 2017).

Nesse sentido, um equipamento de cultura pode ser considerado um espaço de evento, mas este, por sua vez, engloba outros tantos espaços além dos equipamentos culturais, como clubes, terreiros, hotéis, igrejas, boates, escolas, ginásios, praças e praias. Cabe ressaltar que tal observação não anula o fato desses últimos, em muitos municípios brasileiros, ainda serem os únicos espaços disponíveis para a realização de projetos e eventos culturais. Kauark, Rattes e Leal enfatizam justamente isso ao explicar, que ao tratar de “espaços” e não de “equipamentos” culturais, “claramente não nos restringimos àqueles edifícios pensados e construídos para serem utilizados em atividades de natureza cultural, mas incorporamos aqueles locais que, pelos usos dados por seus frequentadores, transformam-se e reivindicam o devido reconhecimento como espaços de cultura”. (2019, p. 20).

Hoje, de acordo com o site Mapas Culturais<sup>8</sup>, que reúne informações do antigo cadastro do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), mantido pelo governo e alimentado pela sociedade, o país conta com 28.425 espaços culturais, definidos de

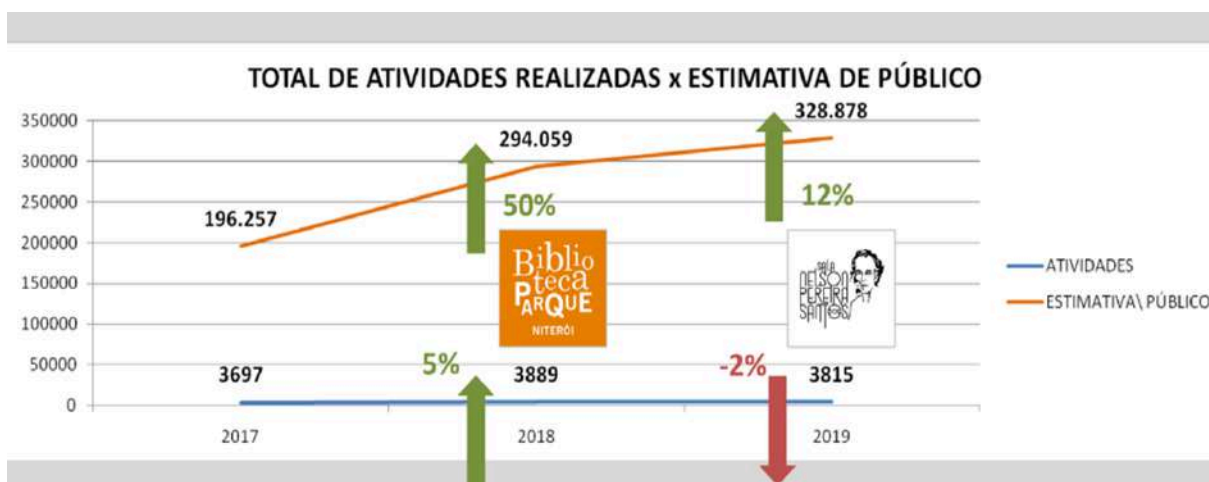
---

<sup>8</sup> O Mapa da Cultura é um espaço para integrar e dar visibilidade a projetos, artistas, espaços, eventos culturais e seus produtores. Ele é a principal base de informações e indicadores do Ministério da Cultura, se constituindo o pilar principal do SNIIC. <https://mapas.cultura.gov.br/> (acessado em 09/10/2023).

forma genérica, no site, como “espaços onde são desenvolvidas atividades artísticas e culturais”.

Conforme disponibilizado no site da SMC/ FAN<sup>9</sup>, o município possui, atualmente, 11 equipamentos de cultura sob gestão da pasta, sendo: 02 teatros, 02 museus, 01 biblioteca, 01 igreja, 01 centro de artes e esportes unificado (CEU), 02 centros culturais e 02 salas multiuso. A DPC realizou o monitoramento de oito, desses onze equipamentos de cultura, entre 2017 e 2019; todos considerados de pequeno porte, responsáveis por uma intensa agenda de eventos, atingindo milhares de pessoas por ano, como se pode observar na figura a seguir.

Figura 1 - Total de Atividades Realizadas x Estimativa de Público (2017 a 2019)



Fonte: Relatório DPC 2020

O termo *evento* é definido na Norma ISO 20121 como “encontro planejado em relação a um período de tempo e um local onde uma experiência é criada e/ou uma mensagem transmitida” (p. 3) e E. M. Ranzan (2016, p. 2) complementa que eventos “são instrumentos aproximativos por excelência, que buscam estreitar o relacionamento entre os públicos envolvidos em determinado contexto”. Na minha perspectiva, um evento é um acontecimento social, idealizado, produzido e consumido por pessoas e, portanto, possuidor de um papel potente de mobilização e transformação social. Para Getz (2015), representa uma ocorrência singular que não pode ser reproduzida. Isto é, as circunstâncias podem ser parecidas, mas jamais será o mesmo evento.

No ambiente acadêmico, os autores têm classificado os eventos de várias formas, dividindo-os em categorias de acordo com público, frequência, conteúdo, entre outros

<sup>9</sup> <https://culturaeumdireito.niteroi.rj.gov.br/nossos-espacos> (acessado em 05/10/2023).



(CANTON, 1998). Para esta pesquisa, são considerados equipamentos de cultura de pequeno porte, conforme estabelecido no item 5.1.2 da Norma Técnica nº 5-04:2019, do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), que tem como objetivo estabelecer os requisitos para realização de eventos temporários de reunião de público no Estado. O documento classifica os eventos da seguinte forma: a) eventos de pequeno porte: público de até 2.000 pessoas; b) eventos de médio porte: público entre 2.001 e 20.000 pessoas; c) eventos de grande porte: público a partir de 20.001 pessoas.

Bakos afirma que “the number of guides and protocols relating to sustainability has been growing in recent years to assist event managers in adopting suitable practices” (2020 p. 23). Beth Ponte, em seu estudo “Qualidade para a Cultura” aborda o tema da avaliação da qualidade a partir da perspectiva da gestão cultural e faz uma reflexão interessante, quando afirma que:

“O desenvolvimento da indústria cultural como um setor econômico e como parte de nossas políticas públicas e vidas sociais, bem como a expansão e internacionalização de suas atividades, trouxe desafios para a gestão de suas organizações. Como aconteceu em outras indústrias, o setor cultural tem procurado maneiras de melhorar suas práticas e gestão” (Ponte, 2019, p. 7)

Para esta pesquisa parte-se do entendimento de que, apesar das críticas e nuances conceituais relativas ao tema da sustentabilidade, é inegável a importância na adoção de hábitos, de produção e consumo, que visem o bem estar social, o cuidado com o meio ambiente e, práticas econômicas mais justas e menos perversas. Como afirma Leonardo Boff, a concepção de sustentabilidade “deve cobrir todos os territórios da realidade, que vão das pessoas, tomadas individualmente, às comunidades, à cultura, à política, à indústria, às cidades e principalmente ao Planeta Terra com seus ecossistemas” (2016, p. 17).

Por essa razão, e considerando a minha trajetória na produção cultural, com mais de 20 anos de atuação no mercado, enxergo na ISO 20121 uma ferramenta que pode auxiliar gestores de equipamentos de cultura de pequeno porte, nesse processo de amadurecimento e melhoria contínua em prol de planejamentos e produções mais sustentáveis. José Márcio Barros e Plínio Rattes, ao tratarem a importância da formação de gestores de equipamentos de cultura, para que tenham a capacidade de atuar com e a partir da diversidade cultural, trazem em suas palavras um pouco do que, empiricamente, entendo que a ISO provoque no avançar da sua implementação:

“Uma gestão cultural atenta e coerente com a diversidade não deve estar limitada aos diferentes atores envolvidos, mas estar presente em todas as camadas e

dimensões, que incluem ainda os modos de gerir, os conteúdos, disponibilizados, os públicos atendidos as lógicas e dinâmicas locais, a comunicação do espaço cultural etc. Tudo orquestrado na perspectiva da pluralidade e equidade, na busca pela defesa e reconhecimento dos diferentes sujeitos, práticas e realidades culturais de determinado território” (2021, p.268).

Por ser um tema ainda pouco visitado, nota-se a carência de dados qualitativos e quantitativos para embasamento teórico deste trabalho. Desta forma, a presente pesquisa torna-se relevante, pois gera dados primários enquanto fonte para amadurecimento sobre a importância e relevância da vertente de sustentabilidade na indústria de eventos. E ainda que a perspectiva autoetnográfica do trabalho possa dar margem a emergência de vieses, ela oferece uma valiosa contribuição ao avanço do campo, uma vez que fornece dados e informações acerca dos intrincados processos de gestão interna.

## **1.2 Objetivo geral**

Investigar e analisar a aplicação da norma ISO 20121 como uma ferramenta efetiva de gestão sustentável para equipamentos de cultura de pequeno porte, buscando compreender seu impacto na promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica no setor, a partir da experiência de implantação do padrão no Theatro Municipal de Niterói.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Revisar a literatura existente sobre a norma ISO 20121, gestão sustentável, equipamentos de cultura, a fim de obter uma compreensão aprofundada dos conceitos, princípios e diretrizes relevantes;
- Analisar estudos de casos de eventos, equipamentos de cultura que implementaram a norma ISO 20121, identificando os desafios enfrentados e os benefícios (ou não) alcançados na gestão sustentável, incluindo a experiência de implantação do padrão no Theatro Municipal de Niterói;
- Refletir sobre as condições de trabalho nos equipamentos de cultura e o uso das práticas sustentáveis como uma prática produtiva.

#### **1.4 Conteúdo da dissertação**

Em linhas gerais, o estudo está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro introdutório e o segundo voltado às questões metodológicas. O terceiro capítulo inicia-se com uma compreensão dos limites de onde o conceito da sustentabilidade circula neste trabalho e, em seguida, apresenta três relatos de incidentes que conectam fatos ocorridos na minha trajetória com questões ambientais, sociais e econômicas da sustentabilidade para o setor de eventos. No quarto capítulo é realizada uma reflexão sobre o ambiente de trabalho nos equipamentos de cultura; enquanto o quinto, dividido em quatro subcapítulos, provê um panorama da Norma ISO 20121. Já o capítulo seis é destinado à experiência de implementação do padrão no Theatro Municipal de Niterói, onde será descrito de forma detalhada como se deu esse processo, os desafios e resultados alcançados. A pesquisa encerra-se com o sétimo e último capítulo que trará as considerações finais e conclusões, seguidas de possíveis desdobramentos para futuros trabalhos.

## 2. QUESTÕES METODOLÓGICAS

Muitos dos instrumentos de análise condutores desta pesquisa são de perspectiva autoetnográfica influenciados pelas minhas experiências e reflexões profissionais. Na autoetnografia, para Andrade, “o/a investigador/a procura relatar a sua experiência pessoal, significativa em termos culturais, mas tenta também, através da produção de textos acessíveis, atingir um público mais amplo, que a pesquisa tradicional normalmente ignora. O objetivo é partilhar e provocar mudanças pessoais e sociais num maior número de pessoas” (ANDRADE, 2016, p. 4).

Clifford Geertz (1973) argumenta que o entendimento da cultura só poderia ser alcançado por meio da interpretação e compreensão dos significados subjacentes às práticas e símbolos culturais. Nesse sentido, a autoetnografia pode ser vista como uma extensão dessa perspectiva interpretativa, permitindo a mim, enquanto pesquisadora, revelar e interpretar minhas próprias experiências.

Em síntese, essa perspectiva autoetnográfica da pesquisa pode ser entendida como uma “chave de entrada”, que em algum limite é acionada por mim para me posicionar no percurso legítimo e de legibilidade de quem está, por um lado, construindo uma certa prática produtiva, e por outro, um objeto de pesquisa. Uma abordagem que combina elementos da etnografia e da autobiografia, permitindo que eu relate e analise a minha própria experiência de forma reflexiva. Uma perspectiva que visa entender e descrever as dinâmicas sociais e culturais por meio da imersão pessoal em um determinado contexto. Isso implica que eu reflita sobre minhas próprias experiências, relacionamentos, valores e identidades dentro do contexto da gestão sustentável em equipamentos de cultura. Através de uma narrativa pessoal, a autoetnografia me permitirá explorar as complexidades e as variáveis das experiências vividas.

Conforme Geertz, “descobrir onde se situar num texto, do qual, ao mesmo tempo espera-se que seja uma visão íntima e uma avaliação fria é quase tão desafiador quanto chegar a essa visão e fazer essa avaliação” (GEERTZ, 2002, p.22), mesmo desempenhando agora um papel de pesquisadora, “eu estive lá, vi” e, portanto, posiciono-me com as devidas credenciais para falar sobre o assunto (CLIFFORD, 1973).

Do ponto de vista metodológico, os princípios, processos e métodos que embasam a condução da pesquisa têm sua origem em um estudo empírico de natureza qualitativa conduzido pelo uso do método da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLENT, 2009; MACKE, 2006). A escolha da metodologia se fundamenta na necessidade de uma abordagem

participativa e reflexiva. Proporciona uma integração entre teoria e prática e possibilita uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas, contribuindo para a implementação efetiva de mudanças, alinhada ao contexto prático da problemática investigada. A escolha desse método específico permitiu um acesso mais aprofundado e imediato aos dados, sem retirá-los de seu contexto de aplicação. Isso possibilitou a ênfase na conexão entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático. A natureza colaborativa desse método emerge como uma escolha coerente e enriquecedora para investigações que buscam não apenas compreender, mas também transformar a realidade prática, como esta.

A pesquisa envolveu uma investigação aprofundada sobre a Norma ISO 20121 e suas diretrizes para a gestão sustentável de eventos. Foram realizadas revisões bibliográficas e análises documentais para compreender os fundamentos teóricos e práticos da norma. Por outro lado, a ação foi direcionada para a implementação prática dos princípios da Norma ISO 20121 no Theatro Municipal de Niterói, que envolveu o desenvolvimento de documentos, processos e planos. Foram realizadas mudanças concretas nos processos e práticas do Theatro Municipal, visando a conformidade com os requisitos da norma ISO 20121. Além disso, a equipe envolvida na implementação recebeu capacitação e treinamento para garantir a compreensão e o comprometimento com os objetivos de sustentabilidade.

Os fluxos de conexão entre pesquisa e ação foram fundamentais para o sucesso do processo. A pesquisa forneceu a base teórica e conceitual necessária para embasar as ações práticas de implementação da Norma ISO 20121. As experiências e aprendizados obtidos durante a implementação prática alimentaram o ciclo de pesquisa, permitindo a reflexão crítica e o aprimoramento contínuo do processo. Assim, a pesquisa-ação proporcionou uma abordagem holística e integrada, na qual a pesquisa e a ação foram interligadas de maneira dinâmica, contribuindo para a promoção da gestão sustentável no Theatro Municipal de Niterói.

## **2.1 Fontes de pesquisa**

No intuito de responder aos objetivos desta pesquisa, relacionados no primeiro item deste trabalho, abaixo se descrevem as principais fontes de pesquisa adotadas:

- International Organization for Standardization (ISO): A ISO é a entidade responsável pela criação e manutenção da norma ISO 20121. Por ser membro da CEE 142, tenho acesso a Norma e documentos de referência, na íntegra.

- Publicações e Artigos Científicos: A busca em bases de dados acadêmicas, como Google Scholar, Scopus ou Web of Science, renderá artigos científicos que abordam a Norma ISO 20121. Essas publicações são geralmente revisadas por pares e oferecem uma visão mais aprofundada dos aspectos técnicos, benefícios e desafios relacionados à implementação da norma.
- Livros e Manuais: Existem livros e manuais disponíveis que exploram a Norma ISO 20121 como uma ferramenta de gestão sustentável. Alguns exemplos incluem "Sustainable Event Management: A Practical Guide" de Meegan Jones e "ISO 20121: A Pocket Guide" de Bernie J. Jones.
- Relatórios e Estudos de Caso: organizações e instituições publicaram relatórios e estudos de caso sobre a implementação da Norma ISO 20121 em diferentes contextos. Esses materiais podem fornecer insights valiosos sobre os desafios práticos enfrentados e os benefícios alcançados por empresas e eventos que adotaram a norma. Organizações como a Global Reporting Initiative (GRI), o Green Meetings Industry Council (GMIC) e o Sustainable Event Alliance (SEA).
- Organizações e Associações do Setor de Eventos: Associações e organizações relacionadas à indústria de eventos muitas vezes fornecem recursos e materiais informativos sobre a Norma ISO 20121. Por exemplo, a International Live Events Association (ILEA) e a Meeting Professionals International (MPI) são duas associações reconhecidas internacionalmente que oferecem informações relevantes sobre sustentabilidade e gestão de eventos.
- Dados internos da SMC/ FAN, produzidos pela Diretoria de Produção e Monitoramento dos Equipamentos de Cultura do município (2018 - 2020).
- Manuais, processos, formulários, atas, relatórios e demais documentos e registros gerados no processo de implantação da Norma no TMN.
- Fontes e acervo pessoal: mapas de produção, fotos, recortes de jornal, materiais de divulgação, relatórios, e-mails.

## **2.2 Percurso da pesquisa**

No contexto de equipamentos de cultura de pequeno porte, a presente pesquisa busca compreender os impactos da ISO 20121 na promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica desses espaços, a partir de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e da experiência de implantação do padrão no Theatro Municipal de Niterói.

A Norma ISO 20121, no item 3.24, define “Sistema de Gestão” como um “conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização, para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos” (p. 5).

O termo "triple bottom line", cunhado por John Elkington (1997) em seu livro "Cannibals with Forks", refere-se a uma abordagem de gestão que vai além do tradicional foco no lucro financeiro e incorpora as dimensões igualmente importantes: social e ambiental. Essa abordagem reconhece que o sucesso de uma organização não deve ser medido apenas pelos resultados financeiros, mas também pelo impacto social positivo que ela gera e pela sua responsabilidade ambiental.

Portanto, ao tratarmos de um SGSE no que tange a esta pesquisa, estamos nos referindo a um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de um equipamento de cultura de pequeno porte, para estabelecer políticas, objetivos (sociais, ambientais e econômicos) e processos para alcançar esses objetivos. De acordo com as Nações Unidas, tais eventos são planejados e executados com o propósito duplo de reduzir quaisquer impactos adversos e de criar um legado positivo para a comunidade anfitriã e todos os participantes. (United Nations Environment Programme - UNEP & United Nations Office at Nairobi - UNON. 2012).

Dentre as questões determinadas no anexo C da Norma ISO 20121, na Tabela C1 - Lista de questões a ser considerada pelas organizações na identificação e avaliação de questões, foram selecionadas para registro três delas, que me atravessaram durante o meu revisitar de memórias, escritos, textos, fotografias, e-mails, matérias de jornais, peças de divulgação de projetos e experiências que vivenciei na produção cultural, desde 1999. Incorporando um importante preceito da autoetnografia, este trabalho corrobora a afirmação de Ellis (2004, p.3), de que “*writing as process of discovery*”. As três questões são:

- a segurança das pessoas e do equipamento de cultura;
- a geração de resíduos e coleta seletiva nas rotinas e atividades desses espaços; e
- a inclusão e diversidade promovidas por esses espaços.

Ao investigar a norma ISO 20121 como uma ferramenta de gestão sustentável, foi essencial estabelecer uma base teórica sólida, compreendendo os conceitos-chave relacionados à sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, equipamentos de cultura, eventos e padrões internacionais. Nesse sentido, a revisão bibliográfica se apresentou como um passo crucial para embasar a pesquisa, identificar lacunas no conhecimento existente e fundamentar o potencial da norma ISO 20121 no contexto dos equipamentos de cultura de pequeno porte.

No início do percurso, havia a intenção de trazer um debate sobre as políticas públicas de cultura e suas possíveis contribuições para uma gestão mais sustentável do setor. Todavia, no decorrer do trabalho, questões relacionadas à prática laboral na rotina dos equipamentos de cultura, seus desafios cotidianos, muitas vezes invisibilizados, tornaram-se evidentes e entendeu-se que seria mais relevante para a pesquisa uma reflexão sobre o ambiente de trabalho nos equipamentos de cultura que buscasse compreender as dinâmicas complexas que permeiam esses espaços.

Para desenvolver um panorama da ISO 20121, foi essencial pontuar, antes de aprofundar-se de maneira mais significativa no padrão, que existem outras possíveis abordagens possíveis de colaborar com a gestão sustentável de equipamentos de cultura, como por exemplo, os relatórios de sustentabilidade GRI e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Em seguida, a pesquisa aprofundou no estudo da norma ISO 20121, descrevendo seu conteúdo, estrutura, formato, propósito e escopo, para então apresentar experiências de gestão sustentáveis em equipamentos de cultura, no Brasil e no mundo. O suporte normativo a esse percurso investigativo foi amparado pela leitura de publicações e artigos científicos, e pesquisas em sites oficiais de equipamentos de cultura.

Por fim, utilizou-se como guia estruturante, a sequência dos requisitos da Norma ISO 20121 indicados na Figura 8 (presente no capítulo 5), para descrever de forma detalhada as atividades desenvolvidas no processo de implementação do padrão no TMN.



### 3. CAMINHOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL: RELATOS AUTOETNOGRÁFICOS

Antes de aprofundar-me no estudo de caso em si, é importante compreender os limites de onde o conceito da sustentabilidade circula neste trabalho. Aliás, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos intrinsecamente ligados, compartilhando propósitos similares, e “embora muito utilizados na literatura científica, no setor privado e nas políticas públicas, ainda não possuem um consenso em termos de conceito” (FEIL e SCHREIBER, 2017).

A pré-história do conceito sustentabilidade data de 1560, quando na Alemanha, na “Província da Saxônia, que irrompeu pela primeira vez, a preocupação pelo uso racional das florestas, de forma que elas pudessem se regenerar e se manter permanentemente. Neste contexto, surgiu a palavra *Nachhaltigkeit* que significa “sustentabilidade” (BOFF, 2016, p. 34). Já o conceito de desenvolvimento sustentável foi popularizado pelo Relatório Brundtland, também conhecido como "Nosso Futuro Comum"<sup>10</sup>, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, presidida por Gro Harlem Brundtland.

De acordo com Barbosa (2008), o desenvolvimento sustentável é caracterizado como um processo de aprendizado que é orientado por políticas públicas baseadas em um plano de desenvolvimento nacional. Por outro lado, a sustentabilidade resulta da interação entre seres humanos e o meio ambiente, especialmente em relação aos desafios que têm o potencial de afetar a relação entre ecologia e crescimento econômico (FEIL e SCHREIBER, 2017). A ISO 26000, por sua vez, proporciona uma definição operacional de sustentabilidade, vinculando-a ao “grau de desenvolvimento sustentável no contexto da organização ou evento” (p. 2) e se utiliza da definição de *Brundtland* para determinar o que se entende por desenvolvimento sustentável.

A partir de uma reflexão, no livro “Ideias Para Adiar o Fim do Mundo”, Ailton Krenak apresenta a sustentabilidade como um mito “inventado pelas corporações para justificar o assalto que fazem à nossa ideia de natureza” (2019, p. 9). Como um conceito criado pelo ocidente moderno para responder aos nossos dilemas, a nossa incapacidade de desenvolvermos uma vida sustentável. Leonardo Boff complementa, afirmando que “o modo de produção industrialista, consumista, predatório e poluidor conseguiu fazer da economia o principal eixo articulador e construtor das sociedades” (2016, p. 18)

---

<sup>10</sup> “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações”.

Em paralelo, Stoffel (2015) argumenta que o conceito de desenvolvimento sustentável tornou-se um paradigma na sociedade contemporânea e se difundiu por todos os setores sociais. Isso levanta a preocupação de como os vários segmentos da sociedade abordam a relação entre o crescimento econômico, a preservação dos recursos naturais e a equidade social dentro do contexto institucional. O Desenvolvimento Sustentável não deve ser apenas um discurso para as futuras gerações, mas sim uma tarefa a ser realizada no presente (ARRUDA, 2008).

Enquanto as definições operacionais e os paradigmas predominantes sugerem um reconhecimento generalizado da importância da sustentabilidade, as críticas apontam para a necessidade de uma reflexão mais profunda e ação transformadora em todos os níveis da sociedade. É preciso uma transformação de consciência.

Espero que este trabalho possa sensibilizar gestores e produtores a repensarem os equipamentos de cultura como potenciais espaços de mobilização e engajamento em prol de questões sustentáveis e urgentes como: segurança, inclusão, diversidade, resíduos, emissões, biodiversidade e acessibilidade. E, tratando-se de uma pesquisa que é um desdobramento das minhas experiências e reflexões profissionais como produtora cultural, julguei relevante trazer neste capítulo três relatos que conectam fatos ocorridos na minha trajetória, os quais me conduziram/ inspiraram a atuar com foco na gestão para a sustentabilidade de eventos.

### **3.1 “Um evento que não é seguro, não tem como ser sustentável”**

Considero um marco inicial do meu processo de amadurecimento, enquanto produtora, um incidente já mencionado, ocorrido em maio de 2002, durante um evento para mais de 3.000 pessoas, num centro cultural da Lapa - RJ.

Eu nunca esqueci a sensação ao chegar no local do incidente, junto a equipe de paramédicos, e me deparar com aquele menino ensanguentado caído no chão. Depois, o olhar da mãe dele, quando já estávamos no Hospital Souza Aguiar, me interrogando sobre o que havia acontecido. O relógio apontava 6h30min da manhã quando cheguei em casa. Era domingo de dia das mães e eu só pensava no que poderia ter sido feito para evitar aquilo. Eu não respondia legalmente pelo espaço, mas me sentia, em parte, responsável também. Era eu que estava lá no momento do incidente.

Em resumo, concluiu-se que uma barra de aço instalada de forma indevida, para evitar o trânsito de público a uma área específica, que estava em obra, se soltou do terceiro andar e atingiu o menino, que passava na escada de acesso à varanda do segundo andar, na cabeça. O

menino sofreu lesão na meninge e contusão no cérebro. O espaço ficou quase um ano interditado, precisou cancelar contratos com artistas e produções que já estavam alinhadas na pauta, além de ter a imagem fortemente abalada com as matérias negativas veiculadas na mídia. Em 2007, a 15ª vara cível condenou a Fundação Progresso a indenizar mãe e filho pelo acidente ocorrido, mas ainda cabia recursos.

Na virada do ano, de 2004 para 2005, numa boate em Buenos Aires, na Argentina, um incêndio matou 175 jovens e deixou mais 715 feridos, conforme matéria publicada no Jornal O Globo à época. O subtítulo da matéria “Jovens atiram morteiro dentro de boate superlotada, que tinha as portas de emergências trancadas” escancara uma sequência de falhas e irresponsabilidades, muito próximas do que vivenciamos, no Brasil, em 2013, 8 anos depois, no trágico incêndio da boate Kiss, em Santa Maria, no Rio Grande do Sul, onde mais de 230 vidas foram ceifadas.

Os três casos relatados acima ocorreram dentro de equipamentos de cultura e todos poderiam ter sido evitados. Os incidentes originaram impactos severos, não só para o menino que sofreu a lesão ou para os jovens que sobreviveram aos incêndios nas duas boates. Mas também para as famílias, governos e instituições, para os gestores, seus funcionários diretos e indiretos - profissionais que atuavam nos bares e na limpeza - para os camelôs e flanelinhas que trabalhavam nos entornos, e toda uma cadeia de fornecedores, de produtos e serviços que foi impactada.

Costumo questionar nas minhas aulas e palestras quantas potenciais boates kisses temos hoje em pleno funcionamento no Brasil? Não é possível saber ao certo, mas imagino (infelizmente) que sejam muitas. Um evento que não é seguro, não tem como ser sustentável. Um equipamento de cultura ou espaço de evento que não coloca a segurança como uma questão prioritária está em constante ameaça. Guzmán e Neves (2000, p. 33) relatam que, “um dos processos mais importantes em uma empresa ou organização é o da análise de riscos. Mediante este processo os administradores poderão visualizar os riscos, antecipar-se às suas consequências e determinar o impacto delas nas funções críticas da empresa”.

Na norma ABNT NBR 16998 - Locais para eventos - Diretrizes para Utilização, o termo “Segurança em eventos” é posto como “uma atividade sistêmica de caráter preventivo que analisa ou avalia o evento como um todo, considerando a prevenção de riscos que ameaçam vidas, bens materiais e a imagem do evento” (p. 4).

O requisito 7.2 da Norma ISO 20121 aborda a competência, desafiando o gestor ou produtor do evento, a “assegurar que pessoas são competentes com base em educação, treinamento e experiências apropriadas; e onde aplicável, tomar medidas para adquirir a

competência necessária e avaliar a efetividade das ações tomadas” (p.14). Enquanto o requisito 7.3 trata da conscientização das pessoas que executam alguma atividade sob o controle da organizadora de eventos, incluindo aqui, estarem cientes dos riscos inerentes às suas atividades no evento.

Uma descrição de cargos atrelada a um programa de treinamento e desenvolvimento é uma forma de atender ao requisito. De acordo com Gil:

“[...] são várias as estratégias de treinamento disponíveis, onde para ele as mais importantes são: exposição, consiste em uma preleção verbal dos instrutores e têm como finalidade transmitir o conhecimento aos treinandos; discussão em grupo favorece a reflexão a cerca de conhecimento obtidos através da leitura ou exposição; demonstração para ensinamento de habilidades manuais ou processos de rotina; estudo de caso depende de uma apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em organizações tendo em vista sua análise pelos treinandos; dramatização representação de situações de uma maneira simulada; jogos atividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, onde dirigida por critérios de perda ou ganho; leituras estratégia mais usada para transmitir informações nos programas de treinamento; instrução programada estratégia que consiste na apresentação aos treinandos de partes de informações na qual necessita de respostas certas a determinadas perguntas para poder dar sequência a leitura do texto.” (GIL 2001, p. 136-137)

Considero que, se o especialista responsável pela instalação da barra de aço, destinada a interditar temporariamente uma área em obra, tivesse recebido adequada orientação, formação, e estivesse de posse das ferramentas e utensílios apropriados para a execução da referida tarefa, bem como compreendesse os aspectos e implicações inerentes àquele serviço, é possível que a probabilidade de ocorrência deste incidente fosse consideravelmente reduzida.

Aliás, a Comissão de Estudos Especiais CEE 142, da ABNT, a qual integro desde 2009, está em fase inicial de pesquisa e redação de uma proposta de nova norma brasileira que vai tratar especificamente sobre procedimentos técnicos para montagem, realização e desmontagem de eventos, o que pode vir a colaborar com rotinas mais seguras em equipamentos de cultura.

### **3.2 “Quanto lixo deixado para trás”**

No decorrer da pesquisa, dentre outras fontes, acessei alguns mapas de produção<sup>11</sup> elaborados para os grandes eventos realizados na Praia de Icaraí, durante a minha passagem

---

<sup>11</sup> Documento elaborado para um evento específico contendo contatos das equipes e fornecedores atuantes no evento, cronogramas de montagem, passagem de som/ ensaios e shows, observações.

pela SMC/ FAN. Um deles foi o show da banda Los Hermanos, que aconteceu no dia 21 de abril de 2004, onde atuei na coordenação de produção e direção de palco. Ao final do mapa, na área destinada a observações, havia uma anotação minha que dizia o seguinte: "deu tudo certo, mas de cima do palco, quase não se vê a areia, quanto lixo deixado para trás!".

Ao ler a anotação, lembrei-me exatamente do momento em que a registrei no papel. Quem atua com produção de eventos sabe que somos a primeira equipe a chegar e a última a sair. A desmontagem das estruturas de som e luz estava em andamento e me sentei no palco para aguardar a equipe de segurança que faria o acompanhamento durante a madrugada. Recordo exatamente a sensação estranha que me causou ver aquela areia tomada de lixo. Na época ainda não se falava muito, no Brasil, em reciclagem ou gerenciamento de resíduos<sup>12</sup>, mas aquilo, de alguma forma, mexeu comigo. Mais uma vez, enquanto produtora, eu me deparava com uma questão e me indagava o que poderia ter sido feito para evitar, ou ao menos reduzir, aquela quantidade enorme de lixo gerado durante o show.

Além da obviedade de sua dimensão ambiental, sabemos, hoje, que existe um valor econômico e social atrelado aos resíduos que não era debatido em 2004, como nos dias atuais.

“A grande quantidade de público acarreta uma alta produção de resíduos, que na maioria dos casos não é devidamente gerenciado. Em todo o país são milhares de eventos por ano e milhões de pessoas envolvidas. Um mercado desta proporção representa grandes oportunidades não só em razão dos eventos como também em termos ambientais, sociais e empresariais”. (ARANHA, 2011, p.14)

De fato, no decorrer da pesquisa, fica claro que existe uma tendência na prática de ações relacionadas à coleta seletiva em eventos de grande porte e megaeventos<sup>13</sup>, o que não se percebe em equipamentos de cultura como teatros, museus, bibliotecas e similares, em sua maioria de pequeno porte. De forma empírica, uma amostra disso se estabelece quando me recordo do período que estive à frente da Diretoria de Produção, na Fundação de Arte de Niterói (FAN), de 2018 a 2021. Dentre outras iniciativas, foi criado um departamento de monitoramento e interface junto aos gestores de equipamentos de cultura vinculados à FAN. De maneira sucinta, a equipe de monitoramento compreendia as demandas e os desafios enfrentados pelos gestores, coletava dados e buscava soluções em colaboração com a presidência e a superintendência da Fundação. Entre os sete equipamentos disponíveis na época, nenhum implementava práticas de coleta seletiva ou outras iniciativas relacionadas.

---

<sup>12</sup> A PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos teve sua publicação somente em 2010.

<sup>13</sup> <https://cdn.rockinrio.com/wp-content/uploads/2021/09/rock-in-rio-2022-plano-de-sustentabilidade-set-2021.pdf> (acessado em 05/10/2023)

Embora alguns possuíssem lixeiras separadas para materiais recicláveis, o procedimento não era efetivamente executado. Em certos casos, como nos museus, havia uma leve consciência na reutilização de materiais durante oficinas e atividades educativas. Porém, esse esforço era limitado. Tais locais, voltados para um público restrito, desempenham um papel significativo na programação de eventos das cidades, impactando milhares de pessoas anualmente, mas ainda carecem de iniciativas substanciais nesse sentido.

### **3.3 “Aquilo não era um fato isolado”**

No mês seguinte, entre os dias 24 e 30 de maio de 2004, aconteceu o 1º Niterói Musifest Instrumental, um projeto idealizado pelo saudoso baixista Arthur Maia, apoiado pela SMC/ FAN, no qual atuei como coordenadora de produção. O Musifest tinha como objetivo proporcionar o ensino prático e teórico em várias vertentes da música instrumental – baixo, bateria, guitarra, percussão, piano, sax e trompete – no formato de oficinas, endossadas e ministradas por grandes músicos de nosso país, boa parte, nascidos ou residentes em Niterói, tais como: Marcelo Martins, Márvio Ciribelli, Fernando Caneca, Luis Alves, Kiko Continentino, Chico Batera e Silvério Pontes.

As oficinas aconteceram em dois turnos, de manhã (10h00 – 12h00) e à tarde (15h00 – 17h00), e foram realizadas em equipamentos de cultura, praças e espaços privados da cidade. Além delas, ainda ocorreram seis apresentações musicais, que aconteciam à noite e mesclavam os músicos, professores das oficinas, com participações especiais como a dos, igualmente, saudosos Paulo Moura e Márcio Montarroyos, além de Armandinho, Carlos Malta e Hermeto Paschoal. Assim como as aulas, os shows também aconteceram em diversos espaços da cidade, e tirando um valor simbólico cobrado para a inscrição nas oficinas e algumas atrações noturnas a preços populares, a programação do projeto foi gratuita e aberta ao público em geral.

É nesse contexto que trago o meu terceiro e último relato de acontecimentos que marcaram a minha trajetória, fizeram-me refletir enquanto ser humano e me inspiraram a fazer o que faço hoje: contribuir com estratégias visando capacitar e sensibilizar produtores e gestores a enxergarem seus projetos como plataformas que podem auxiliar na construção de uma sociedade mais justa, ambientalmente mais cuidadosa e economicamente mais viável.

O primeiro show do festival aconteceu na terça-feira, dia 25 de maio de 2004, no Theatro Municipal de Niterói e contou com Arthur Maia e participação especial do saxofonista Carlos Malta. Os ingressos custavam R\$4,00 (R\$2,00 a meia entrada). Porém

havia um acordo da produção para que os alunos das oficinas tivessem acesso gratuito aos shows dos seus professores. Ou seja, nesse dia, os 40 alunos que participavam da oficina de baixo com o Arthur Maia receberam acesso gratuito para o show.

Relembrei de um jovem menino, preto, morador do Centro de Niterói, aluno da oficina em questão, que nunca havia entrado no Theatro Municipal e aproveitou aquela oportunidade para levar sua mãe, também pela primeira vez, ao espaço. Só tomei conhecimento disso porque fui eu quem liberou um convite para a sua mãe. Quando os dois chegaram com a ideia de adquirir o ingresso de meia-entrada para ela, as vendas já haviam esgotado. Ali, naquele momento em que trocamos algumas palavras, me indaguei como poderia, um menino, que nasceu no mesmo bairro onde está localizado um Theatro público municipal, nunca ter estado ali? Ao mesmo tempo que me sentia bem por proporcionar aquele primeiro acesso, através do projeto, uma certa angústia me deixava desconfortável ao imaginar que aquilo não era um fato isolado.

O episódio relatado está inserido na dimensão social da sustentabilidade e me remete ao debate sobre a formação do gestor cultural elaborado por Vích (2017, p. 52), o qual sugere que a primeira identidade a ser assumida por um gestor deve ser a de um etnógrafo, de “conhecer bem as populações locais, determinar como os antagonismos sociais existentes se manifestam, tornar visíveis as formas como a hegemonia funciona”. Santos e Davel complementam em seu artigo sobre gestão de equipamentos culturais e identidade territorial:

“Os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam. Entretanto, apresentam um contexto gerencial marcado por particularidades e desafios de ordem administrativa, econômica, social e política aos quais seus gestores, via de regra, respondem com uma estratégia que, ao centrar esforços em uma dimensão estritamente organizacional, perde de vista as oportunidades que o contexto territorial oferece, acarretando uma espécie de isolamento do equipamento em relação ao seu entorno e aos demais atores sociais que o compartilham”. (2018, p. 110)

Esse exercício, possivelmente, diminuiria a distância entre os moradores do entorno com o teatro; e promoveria outras relações de uso daquele espaço público pela comunidade do Centro, proporcionando impactos sociais positivos. Corrobora este debate a reflexão de Cunha (2013) sobre a dimensão humana da gestão de espaços culturais:

“No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos”. (p.19)



#### 4. UMA REFLEXÃO SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO NOS EQUIPAMENTOS DE CULTURA

A reflexão sobre o ambiente de trabalho nos equipamentos de cultura revela-se essencial para compreender as dinâmicas complexas que permeiam esses espaços. Neste capítulo, com base em minhas experiências como gestora na DPC, proponho uma análise das condições laborais, dos desafios enfrentados pelos funcionários e das interações entre o equipamento cultural, os colaboradores e a comunidade circunvizinha trazendo questões que, por vezes, emergiram no processo de implementação da Norma ISO 20121 no TMN e destacando a necessidade premente de abordagens holísticas e inovadoras.

Kauark, Rattes e Leal afirmam que “para uma gestão saudável dos processos internos existentes em qualquer tipo de equipamento cultural, independente do porte e dos conteúdos, é estratégica a definição de um planejamento” (2019, p. 39). E complementam que “o primeiro passo neste sentido é a criação de um organograma, uma representação gráfica das relações entre as unidades existentes no equipamento” (2019, p.39).

Em 2019, a DPC realizou um exercício junto aos gestores dos oito equipamentos de cultura sob gestão da SMC/ FAN, com o objetivo de analisar seus organogramas e entender as carências e demandas, por mão de obra, de cada espaço. A principal motivação partiu de constantes reclamações durante os encontros de monitoramento que eram realizados periodicamente com gestores e equipes desses espaços, e da análise do preenchimento do Relatório Anual Padrão (RAP)<sup>14</sup>.

Dentre as informações solicitadas no RAP aplicado em 2018 e 2019 (referentes a 2017 e 2018), havia um campo específico onde se pedia aos gestores para elencar, em tópicos, os pontos positivos e negativos identificados nas suas rotinas durante o ano de referência. Dos seis equipamentos de cultura que responderam ao RAP em 2018 e 2019<sup>15</sup>, apenas um não preencheu essas informações. Todos os demais relatórios trazem, dentre outras questões, registros da necessidade de incremento nas equipes, como demonstrado na figura 2.

---

<sup>14</sup> O RAP foi implementado pela DPC. Sua primeira versão foi enviada aos gestores dos equipamentos de cultura de Niterói em março de 2018 para preenchimento com os dados de 2017. O relatório solicitava diversas informações referentes a programação, estimativa de público, acessibilidade, necessidades de manutenção, dentre outros.

<sup>15</sup> A Biblioteca Parque de Niterói e a Sala Nelson Pereira dos Santos só passam a preencher o RAP em 2020.

Figura 2 - Trechos necessidade de incremento de mão de obra nos equipamentos de cultura de Niterói (RAP 2018 e 2019)

A impossibilidade de aumento do nosso quadro de funcionários: assistente de palco, assistente de produção, recepcionista e manutenção
Equipe reduzida, principalmente na parte da limpeza
Ausência de uma museóloga na unidade
Necessidade de um profissional capacitado na área de Arte Educação para criar os conceitos do educativo
Curador precisou fazer além de curadoria também toda parte de produção das exposições por não ter um estagiário que cuidasse dessa parte
Necessidade de um guarda de galeria para o segundo andar
Necessidade de pessoal. Número reduzido de funcionário em diversos setores, especialmente segurança, museologia, educativo, biblioteca, manutenção, gerando sobrecarga e impossibilitando o desenvolvimento de outras ações

Fonte: RAPs 2018 e 2019

O resultado do exercício de elaboração dos organogramas, aliado à análise das demandas registradas no RAP e as escutas e percepções durante as reuniões de monitoramento, evidenciava a carência por cargos operacionais. Quando a pesquisadora Gabriela Lotta emprega o termo "burocrata do nível de rua", ela está se referindo a esses profissionais que atuam diretamente no cotidiano das instituições públicas, desempenhando funções operacionais e lidando diretamente com a população. Na visão da autora, esses burocratas são os agentes que implementam as políticas públicas no nível local, enfrentando desafios práticos e tomando decisões significativas em situações concretas. O conceito destaca a importância desses profissionais que, muitas vezes, têm um entendimento mais próximo das demandas da comunidade e são fundamentais para a efetividade das políticas públicas. O termo enfatiza a necessidade de compreender a atuação burocrática para além das estruturas hierárquicas, reconhecendo a relevância do trabalho realizado no nível operacional para o sucesso e a eficiência das ações governamentais (Lotta, 2012).

Três questões saltaram-me os olhos ao analisar os trechos da Figura 2. A primeira refere-se à necessidade de “profissional capacitado” citado por um dos gestores. Como afirmam Kauark, Rattes e Leal, na gestão pública da cultura:

“A maioria do corpo técnico é contratada ou através de cargos comissionados, de livre indicação e que, infelizmente, estão à mercê dos acordos políticos e das mudanças de gestão, ou por meio de contratos temporários que, em geral, têm a

duração de quatro anos. Neste sentido, a possibilidade de constituição de um corpo funcional qualificado e com condições de desenvolver políticas e práticas de gestão permanentes e consistentes vê-se reduzida, uma vez que se perde parte da memória e dos investimentos a cada renovação de pessoal” (2019, p. 99).

Na minha visão, a gestão participativa e a competência da equipe são ativos valiosos que podem ser alavancados para enfrentar desafios e promover um ambiente de trabalho sustentável e produtivo.

“Para além dos aspectos processuais, contratuais e de remuneração é importante estar atento ao clima organizacional e ao desenvolvimento de uma política ou a execução de práticas de capacitação e valorização do funcionário, de modo que se estabeleça um ambiente colaborativo e de pertencimento na relação do funcionário com o ambiente de trabalho, resultando numa prestação de serviço qualificada para os públicos (artistas, produtores e espectadores) atendidos pelo equipamento”. (Kauark, Rattes e Leal, 2019, p. 40).

As outras duas questões aparecem na citação de outro gestor que traz a “sobrecarga de trabalho” e a “impossibilidade no desenvolvimento de novas ações”, em função do reduzido número de funcionários na equipe. Importante ressaltar que a carência dessas funções impacta diretamente no atendimento ao público desses espaços. Kauark, Rattes e Leal atentam para mais um ponto:

“No caso de equipamentos públicos, as equipes de manutenção, limpeza e vigilância são geralmente contratadas por meio da terceirização, cujos processos licitatórios têm um modelo padrão para todos os órgãos e acabam por não incorporar a dinâmica própria do fazer cultural. Ademais, muitos equipamentos apresentam contratações de tipo informal da equipe técnica, precarizando o trabalho desta categoria e gerando uma alta rotatividade de técnicos no espaço” (2019, p. 39)

Para aplicação do RAP de 2020<sup>16</sup> (referente a 2019) foram realizadas algumas melhorias no formato do relatório e optou-se por solicitar dos gestores, ao invés de pontos positivos e negativos, que eles buscassem identificar as forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças externas a sua gestão. A seguir, a figura 3 apresenta os trechos retirados do RAP 2020 relacionados às equipes desses espaços, a partir do exercício proposto:

---

<sup>16</sup> Este foi o último ano em que estive à frente da DPC. A minha exoneração aconteceu em janeiro de 2021, antes que fosse possível aplicar o RAP 2021, referente a 2020.

Figura 3: TEMA: EQUIPES - Trechos de Forças e Fraquezas | Oportunidades e Ameaças (RAP 2020)

<b>TEMA: EQUIPES</b>	
<b>FORÇAS INTERNAS</b>	Tenho uma excelente equipe   Integração e afinação da equipe   Equipe pequena, unida e empenhada no trabalho   Gestão participativa com todos os funcionários   Competência, qualidade e engajamento de nossa equipe
<b>FRAQUEZAS INTERNAS</b>	Condições de trabalho   Falta Pessoal de Limpeza   Estrutura administrativa   Equipe pouco afeita aos processos administrativos   Dificuldade na contratação de funcionários (1 eletricitista e 2 na área de manutenção)   Precisaríamos de, pelo menos, mais um funcionário de limpeza e um jardineiro
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	Ampliação da equipe de trabalho
<b>AMEAÇAS EXTERNAS</b>	Grupo de funcionários muito enxuto   Equipe reduzida e sobrecarregada

Fonte: RAP 2020

Nota-se pelos registros que a maioria dos gestores entendem suas equipes como uma força interna, mas nas fraquezas e ameaças ainda aparecem as questões relacionadas a equipes reduzidas, sobrecargas e condições de trabalho.

De fato, as condições de trabalho nesses espaços, apresentam desafios substanciais, refletindo a precariedade em vários aspectos. É comum, por exemplo, funcionários utilizarem seus próprios laptops ou haver um revezamento de turno devido à falta de equipamentos adequados, o que não apenas impacta a eficiência, mas também sobrecarrega os colaboradores. A presença de equipamentos e infraestrutura obsoletos, computadores quebrados, telefones constantemente sem funcionamento e mobiliários desgastados ou danificados também era uma constante, evidenciando a necessidade urgente de investimentos em atualizações tecnológicas e manutenção. A dificuldade de reposição de consumíveis e material de limpeza era outro tópico corriqueiro, que compromete a manutenção, prejudicando a experiência dos visitantes, danificando o patrimônio e depondo contra a saúde das pessoas atuantes e frequentadoras desses espaços.

Para além das equipes, outros temas foram trazidos pelos gestores durante a implementação do RAP. No intuito de colaborar com a reflexão a qual este capítulo se propõe, apresenta-se na figura 4, as questões relativas à Manutenção e Infraestrutura, e, mais

adiante, na figura 5, as questões relativas à Integração e Parcerias, retiradas dos relatórios de 2020.

Figura 4: TEMA: MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURA - Trechos de Forças e Fraquezas | Oportunidades e Ameaças (RAP 2020)

<b>TEMA: MANUTENÇÃO E INFRAESTRUTURA</b>	
<b>FORÇAS INTERNAS</b>	—
<b>FRAQUEZAS INTERNAS</b>	Falta de Manutenção na Unidade toda   Área interditada há 02 anos   Espaço precisa de uma reforma de grande porte, pois devido ao uso se encontra bastante desgastado (Piso, portas e janelas, etc)   Falta de estrutura para a Reserva Técnica   Ausência de controle de umidade   Tem sido difícil executar as soluções estruturais necessárias à utilização adequada do espaço. As demandas de reformas e ajustes estruturais são reiteradamente enviadas ao setor administrativo responsável.
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	Reformas no entorno do equipamento
<b>AMEAÇAS EXTERNAS</b>	Cancelamento de verba para o cuidado com o patrimônio   Presença de cupim de solo no terreno. Já atingiu algumas árvores e parte do equipamento   Continuamos sem manutenção e ajuda de custo

Fonte: RAP 2020

A importância da manutenção preventiva em equipamentos culturais é indiscutível, como evidenciado por eventos trágicos que resultaram da negligência nesse aspecto. Um exemplo marcante é o incêndio que assolou o Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro, em setembro de 2018. A falta de manutenção adequada e investimentos em sistemas de prevenção a incêndios contribuíram diretamente para a perda irreparável de parte significativa do acervo histórico e cultural do museu. Em 2015, o incêndio na Cinemateca Brasileira, em São Paulo, também ilustra as consequências devastadoras da ausência de manutenção preventiva em equipamentos culturais, resultando na destruição de parte significativa do acervo audiovisual brasileiro. Esses trágicos episódios ressaltam a necessidade urgente de priorizar a manutenção preventiva em instituições culturais, não apenas para preservar o patrimônio histórico e artístico, mas também para garantir a segurança do público e dos profissionais que atuam nesses espaços. A conscientização e a alocação de recursos adequados para a manutenção contínua são essenciais para evitar perdas

irreparáveis e assegurar a sustentabilidade desses locais. Conforme Kauark, Rattes e Leal, “em geral, as manutenções de caráter preventivo são negligenciadas ou colocadas em segundo plano na gestão dos equipamentos culturais, seja pela escassez de recursos, por desconhecimento da importância de tais serviços ou pela ausência de planejamento”. (2019, p. 42).

Uma ata de reunião de gestores, realizada em 18/10/2017, pelo setor que viria a ser, em 2018, a equipe de monitoramento da DPC, traz um registro que ilustra bem a necessidade de manutenção. Um gestor X incentiva os demais gestores a elencarem as prioridades de manutenção em seus equipamentos, para conhecimento de todos, diferindo o que seria emergencial para o funcionamento pleno do espaço, do que poderia ser feito ao longo do ano. Em seguida, outro gestor sugere a elaboração de uma espécie de disclaimer/matéria sobre a importância do fechamento dos equipamentos para manutenção, pois algumas vezes é cobrado por parte do público ou dos próprios órgãos que lidam com turismo, o porquê de um equipamento estar fechado justamente em época de "férias" (dezembro, janeiro e fevereiro). E complementa que é importante ressaltar que isso acontece para que eles tenham condições de funcionar adequadamente no restante do ano.

Percebo que a ausência de manutenção preventiva em equipamentos culturais tem um impacto direto e significativo nas pessoas que trabalham nesses locais, abrangendo desde funcionários e terceirizados até artistas. A precariedade nas condições físicas e operacionais pode criar um ambiente de trabalho inseguro e desmotivador para os colaboradores, comprometendo sua saúde e bem-estar. Funcionários e terceirizados podem se deparar com desafios operacionais diários decorrentes de equipamentos defeituosos ou instalações inadequadas, o que não apenas prejudica a eficiência operacional, mas também pode aumentar o risco de acidentes. Para os artistas que se apresentam ou utilizam esses espaços, a falta de manutenção preventiva pode impactar diretamente a qualidade das performances, minando a experiência artística e, em alguns casos, colocando em risco a integridade dos próprios artistas. Além disso, a deterioração do ambiente de trabalho pode prejudicar a reputação do local como um centro cultural de excelência. Em última análise, a ausência de manutenção preventiva não apenas compromete as condições físicas dos equipamentos culturais, mas também afeta negativamente a saúde, segurança e satisfação das pessoas envolvidas, comprometendo a vitalidade e o propósito desses espaços.

Figura 5: TEMA: INTEGRAÇÃO E PARCERIAS - Trechos Forças e Fraquezas | Oportunidades e Ameaças (RAP 2020)

<b>TEMA: INTEGRAÇÃO E PARCERIAS</b>	
<b>FORÇAS INTERNAS</b>	—
<b>FRAQUEZAS INTERNAS</b>	—
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	Parcerias do equipamento com o comércio local   Integração entre os demais equipamentos de cultura da cidade   Continuidade da parceria com a UFF   Potencial de agregar parcerias   Potencial de integração com outros equipamentos culturais   Articulação entre equipamentos de cultura   Projetos voluntários
<b>AMEAÇAS EXTERNAS</b>	—

Fonte: RAP 2020

Ao assumir a DPC, após o primeiro contato com os gestores dos equipamentos de cultura de Niterói, chamou-me atenção a demanda unânime de se criar uma rotina de encontros periódicos com a participação dos gestores visando a integração e troca de experiências. Nesse sentido, além das reuniões de monitoramento individuais, a Diretoria também buscava realizar, semestralmente, um encontro com os gestores e suas equipes. Essa experiência possibilitou a percepção de que a colaboração entre gestores proporciona um ambiente favorável para a partilha de conhecimentos, estratégias bem-sucedidas e, acima de tudo, desafios enfrentados em suas respectivas instituições. Ao agrupar os trechos do RAP por temas, é notório que os desafios, em sua maioria, são muito similares entre eles. Assim como está explícito que a sinergia entre equipamentos culturais também pode criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e enriquecedor para os profissionais envolvidos, estimulando a criatividade, inovação e satisfação no trabalho. Essa abordagem integrada pode ser essencial para superar desafios comuns e potencializar as oportunidades no cenário cultural municipal.

Algumas saídas desses encontros, descritas na figura 6, corroboram com as minhas afirmativas anteriores e registram como essa troca de informações não apenas enriquece a base de conhecimento individual, mas facilita a criação de redes de apoio, além de otimizar recursos e também estimular a formação de uma visão coesa e alinhada sobre a importância dos equipamentos culturais no desenvolvimento local.

Figura 6: Registros atas de reuniões de gestores, entre 2017 e 2020

O gestor W sugeriu pensarmos na criação de uma espécie de "moeda cultural" nos equipamentos, para incentivar as pessoas a frequentarem mais os espaços.
E de criar estratégias, como por exemplo incluir nos folders e divulgação dos equipamentos um incentivo para que as pessoas visitem os outros equipamentos.
O gestor K disponibilizou a sua equipe de comunicação em redes para capacitar os estagiários de comunicação dos demais equipamentos.
O gestor W ofereceu 3 bancos altos e 5 poltronas para o evento que será realizado no equipamento sob responsabilidade do gestor X.
O gestor Y disponibilizou sua equipe de receptivo e duas pessoas da limpeza para a inauguração do equipamento sob responsabilidade do gestor Z.
O gestor X sugeriu a criação de uma equipe volante de jardinagem e manutenção que possa atender os equipamentos sob demanda, através de uma agenda controlada pelo monitoramento.

Fonte: Atas de reuniões DPC

As questões discutidas neste capítulo servem como um ponto de partida para investigações mais aprofundadas, visando não apenas identificar problemas, mas também propor soluções sustentáveis e eficazes. À medida que avançamos na pesquisa, torna-se evidente que a melhoria do ambiente de trabalho em equipamentos culturais não é apenas uma questão de eficiência operacional, mas também uma condição fundamental para a promoção de uma expressão cultural vibrante e inclusiva. Este estudo busca contribuir para o entendimento mais amplo dessa temática, guiando futuras pesquisas e iniciativas práticas voltadas para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos nos contextos culturais.



## 5. PANORAMA DA NORMA ISO 20121

### 5.1 Abordagens para uma gestão sustentável de equipamentos de cultura

Convém destacar que uma gestão sustentável não implica em perfeição, em um método específico, um padrão engessado, um software ou um sistema definido. Em essência, é uma mentalidade, um modo de agir que pode adotar diversas configurações e ser designada por várias denominações. O aspecto crucial, no meu ponto de vista, reside na disposição de analisar a forma como se produz um evento e buscar constantemente maneiras de aprimorar os processos em todo o seu ciclo de vida. A sustentabilidade não é algo que surge por acaso: é necessário tê-la como intenção, planejá-la e avaliá-la para alcançar mudanças significativas e melhorias contínuas.

Da mesma forma, é preciso esclarecer, antes de aprofundar-se de maneira mais significativa na Norma ISO 20121, que existem outras possíveis abordagens passíveis de colaborar com a gestão sustentável de equipamentos de cultura. Dentre as opções disponíveis, encontram-se os relatórios de sustentabilidade GRI e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU<sup>17</sup>.

A metodologia GRI<sup>18</sup> é estabelecida pela Global Reporting Initiative, uma organização independente de alcance internacional. De acordo com Brown, Jong e Levy (2009), as diretrizes da GRI têm como propósito a integração dos diversos sistemas de informações utilizados. Elas auxiliam empresas e entidades governamentais na análise e na comunicação transparente de informações essenciais sobre sustentabilidade, incluindo aspectos econômicos, ambientais, sociais e de governança. Amplamente disseminada em âmbito global, a metodologia é aplicada por organizações de diversos setores da sociedade que desejam comunicar seu desempenho em relação a suas metas e objetivos nas áreas de atuação.

“Em especial ao setor de eventos, a GRI oferta a preparação de um relatório de cunho técnico pautado nas diretrizes setoriais para os eventos, ou seja, a partir da criação de suplementos setoriais, a entidade auxilia as organizações na elaboração de seus relatórios de sustentabilidade endereçando os impactos específicos de forma internacionalmente comparável” (Silva e Belchior, 2018, p.14)

Em 2010, o Festival de Música SWU apresentou um relatório de sustentabilidade que foi auditado por organização credenciada pela GRI, “o primeiro relatório de sustentabilidade

---

<sup>17</sup> OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. AGENDA 2030. Akatu. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/> (acessado em 28/09/2023)

<sup>18</sup> <https://www.globalreporting.org/about-gri/gri-in-brazil/> (acessado em 28/09/2023)

de eventos já elaborado no Brasil<sup>19</sup>” (SWU, 2010, p. 4). Durante a pesquisa não encontrei outro registro de evento ou equipamentos de cultura, no Brasil, que tenham divulgado relatórios com base na metodologia GRI.

Maciel e Damke (2021) em artigo que teve como objetivo apresentar uma revisão sistemática da literatura científica sobre o tema Gestão Sustentável de Eventos (GSE) concluem que há uma tendência de declínio nas publicações recentes sobre o tema, com o pico de artigos publicados ocorrendo em 2014, o que indicaria uma redução no interesse da comunidade científica em relação ao assunto. Mas, complementam que:

“No entanto, este aparente desinteresse sobre o tema de GSE se distancia das metas atuais da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (Carvalho, 2015), onde são definidos 17 objetivos e 169 ações para o Desenvolvimento Sustentável” (Maciel e Damke, 2021, p. 279)

Nesse sentido, os ODS consistem em outra possível abordagem para a gestão sustentável de um equipamento de cultura. Inclusive, a última revisão da ISO 26264 resalta a importância deles como um guia para a identificação das questões a serem consideradas no SGSE. Conforme a análise de Fukuda-Parr (2019), a abordagem dos ODS, centrada em metas mensuráveis e indicadores, marcou um progresso significativo nas discussões globais, uma vez que envolve a formulação de objetivos mais definidos. Isso, por sua vez, torna a condução de políticas públicas em âmbito nacional, regional e local mais acessível e, ao mesmo tempo, aumenta a probabilidade de obter resultados tangíveis.

A Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU) é uma organização mundial que representa os governos locais e regionais, e defende os seus interesses no cenário mundial. Esta, mantém um Comitê de Cultura que tem como missão:

“promover a cultura como o quarto pilar do desenvolvimento sustentável através da disseminação internacional e a implementação local da Agenda 21 para a cultura, e para promover e tornar mais explícita a relação entre políticas culturais locais e desenvolvimento sustentável. A narrativa baseia-se nos direitos humanos, na boa governança, desenvolvimento e na co-criação da cidade” (UCLG 2023, p. 4)

Em seu último relatório “*Localising the SDGs with a Cultural Perspective*” (2023), a CGLU forneceu uma análise inicial do Programa Sete Chaves, que:

---

<sup>19</sup> <http://www.swu.com.br/blog/2011/06/sustentabilizese/noticias-swu/o-relatorio-de-sustentabilidade-swu-gri/> (acessado em 28/09/2023)

“oferece às cidades, municípios e regiões a oportunidade de organizar um workshop local que reúna participantes de diferentes áreas do governo local ou regional, bem como da sociedade civil e da cultura local, para identificarem conjuntamente e co-criarem Sete “Chaves” ou ações específicas que eles podem comprometer-se a fim de contribuir com os ODS através da elaboração de políticas culturais nas suas cidade”. (CGLU, 2023, p. 7)

O documento examinou o resultado dos workshops realizados até 2023 em 10 cidades do mundo<sup>20</sup>. Dentre os ODS mais citados estão o ODS 11 (cidades e comunidades sustentáveis), referido por 54 chaves (de um total de 70). Conforme afirma o documento: *“This result is not a surprise. SDG 11 includes the most important entry point for heritage and culture within the SDGs through target 11.4 on the protection and safeguard of cultural and natural heritage”* (CGLU 2023 p. 12). Em segundo lugar aparece o ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), com 36 chaves relacionadas, seguido do ODS 4 (Educação de Qualidade), com 33 chaves e o OSD 17, com 30 chaves relacionadas.

Trazendo essa experiência para uma perspectiva de equipamentos de cultura de pequeno porte, a ideia de incorporar os ODS aos processos e rotinas desses espaços pode ser uma abordagem interessante, que corrobora para uma tendência irreversível da máxima de Ulrich Beck<sup>21</sup>: “pensar globalmente, agir localmente”. No artigo de Juliana de Lavor Lopes, publicado em 2019 e intitulado "Qual o Seu Papel no Desenvolvimento da Sua Comunidade e do Planeta?", a autora aborda questões essenciais relacionadas ao engajamento individual no desenvolvimento sustentável tanto local quanto global. Ao questionar qual é o papel de cada indivíduo na construção de comunidades mais resilientes e na preservação do meio ambiente, Lopes destaca a importância da consciência e da ação responsável. O artigo explora diferentes maneiras pelas quais os cidadãos podem contribuir para promover mudanças positivas em suas comunidades e no mundo, desde práticas cotidianas sustentáveis até o envolvimento em iniciativas de impacto social e ambiental. Ao desafiar os leitores a refletirem sobre seu próprio papel e responsabilidade, o texto inspira uma nova perspectiva sobre a interconexão entre as ações individuais e o bem-estar coletivo, incentivando um compromisso mais profundo com a construção de um futuro mais justo e sustentável. (LOPES, 2019). Na figura 7 estão elencadas algumas considerações sobre como os ODS podem colaborar neste sentido:

---

<sup>20</sup> Bulawayo (Zimbabwe), Burgos (Spain), Concepción (Chile), Izmir (Turkey), Lilongwe (Malawi), Lisbon (Portugal), Puerto de la Cruz (Spain), Saint Louis (Senegal), Xi'an (China) and Yoff (Senegal) (CGLU 2023, p. 8)

<sup>21</sup> Ulrich Beck foi um sociólogo alemão, que praticou a reflexão sobre o fenômeno da globalização. A expressão em questão é utilizada em diversos contextos, do ambiental ao comercial; do marketing ao industrial. Em qualquer contexto, o significado é sempre o mesmo: cada um precisa fazer sua parte.

Figura 7: Possibilidades de incorporação ODS - Equipamentos de Cultura

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	POSSIBILIDADES DE INCORPORÁ-LOS EM EQUIPAMENTOS DE CULTURA
ODS 4 - Educação de qualidade	Um equipamento de cultura pode incluir atividades educacionais, palestras, workshops e exposições que promovam a educação, o aprendizado e a conscientização sobre questões sociais, ambientais e culturais. Isso contribui para a disseminação de conhecimento e informação entre os participantes, capacitando-os a adotar ações mais sustentáveis em suas rotinas.
ODS 5 - Igualdade de gênero	Ao gerir um espaço e planejar uma agenda de eventos, é importante garantir a igualdade de gênero em todas as suas dimensões. Isso pode incluir a representação equitativa de artistas e palestrantes de diferentes gêneros, a promoção de discussões sobre igualdade e empoderamento feminino, bem como a criação de espaços seguros e inclusivos para todos os participantes, equipes, fornecedores e demais partes interessadas.
ODS 7 - Energia limpa e acessível	Buscar fontes de energia limpa e reduzir o consumo de energia pode envolver o uso de energia renovável, a implementação de práticas de eficiência energética, como a iluminação LED e o controle do uso de energia em equipamentos e infraestrutura, garantindo um menor impacto ambiental e promovendo o acesso a fontes de energia mais sustentáveis.
ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Um ambiente cultural próspero depende diretamente da criação de oportunidades de emprego decente, remuneração justa e, ao meu ver, principalmente, condições de trabalho adequadas para os profissionais do setor. Ao priorizar o ODS 8, os gestores podem garantir não apenas o desenvolvimento econômico, mas também a promoção de práticas de trabalho éticas e inclusivas.
ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis	Um equipamento de cultura pode contribuir para a promoção de comunidades e cidades mais sustentáveis, por exemplo, através da colaboração com fornecedores e negócios locais, apoio a projetos comunitários, proteção ao patrimônio, redução de resíduos, promoção do transporte público ou compartilhado, e criação de espaços verdes e amigáveis ao meio ambiente.
ODS 12 - Consumo e produção responsáveis	Na gestão de um equipamento de cultura, é importante adotar práticas de consumo e produção responsáveis. Isso pode envolver a redução do uso de materiais descartáveis, a promoção de opções de alimentação sustentável, a reutilização e reciclagem de materiais, além de buscar parcerias com fornecedores comprometidos com práticas sustentáveis.
ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação	Parcerias e meios de implementação: Os ODS destacam a importância das parcerias para o alcance dos objetivos. Ao gerenciar um equipamento de cultura, é essencial estabelecer colaborações com organizações, empresas, instituições governamentais e sociedade civil que compartilhem dos mesmos valores e objetivos de sustentabilidade, a fim de maximizar o impacto positivo das atividades realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2 Sobre a norma ISO 20121 e sua última revisão

A ISO (International Organization for Standardization) é composta por 171 países membros e possui um extenso catálogo com mais de 25 mil padrões abrangendo diversas

áreas de atuação<sup>22</sup>. As normas da ISO fornecem soluções e vantagens em praticamente todos os setores, abrangendo desde agricultura, construção, engenharia mecânica, manufatura, distribuição, transporte, saúde, tecnologia da informação e comunicação, meio ambiente, energia, segurança, gestão de qualidade.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), foro nacional de normalização e membro fundador da *International Standardization Organization* (ISO), estabeleceu, em 2009, a Comissão de Estudo Especial de Gestão Sustentável de Eventos (ABNT/CEE-142). Ela atua como espelho do *Project Committee - Sustainability in Event Management* (ISO/PC 250).

Devido à crescente demanda global por documentos abordando o tema sustentabilidade, a ABNT, em conjunto com o *British Standards Institute* (BSI), participou do movimento para o desenvolvimento da Norma Internacional ISO 20121 – *Sustainability in Event Management*, publicada em 2012, nos Jogos Olímpicos de Londres. Para a elaboração da ISO 20121 tomou-se como ponto de partida a Norma Inglesa BS 8901:2009.

A Norma ISO 20121 tem como foco a melhoria contínua do grau de sustentabilidade a ser alcançado nos processos de planejamento, execução e pós-produção de eventos. O documento leva em consideração, dentre outros itens, questões internas e externas relevantes, partes interessadas, gestão da cadeia produtiva, aspectos, impactos, perigos e riscos para a sustentabilidade de eventos. É uma ferramenta de gestão flexível, que apresenta requisitos pautados no que “deve” ser executado, para que uma organizadora de eventos trabalhe em prol da sustentabilidade de suas atividades, conforme escopo definido. O “como” será implementado dependerá de fatores diversos. Por exemplo, a natureza e porte dos eventos, onde ocorrem, para qual público.

A seguir, a figura 8 ilustra o sumário da Norma no intuito de facilitar o entendimento da sua estrutura:

Figura 8: Sumário da Norma ABNT ISO 20121:2017

NBR ISO 20121:2017
Prefácio Nacional/ Introdução
1. Escopo
2. Referências Normativas
3. Termos e Definições
4. O Contexto da Organização

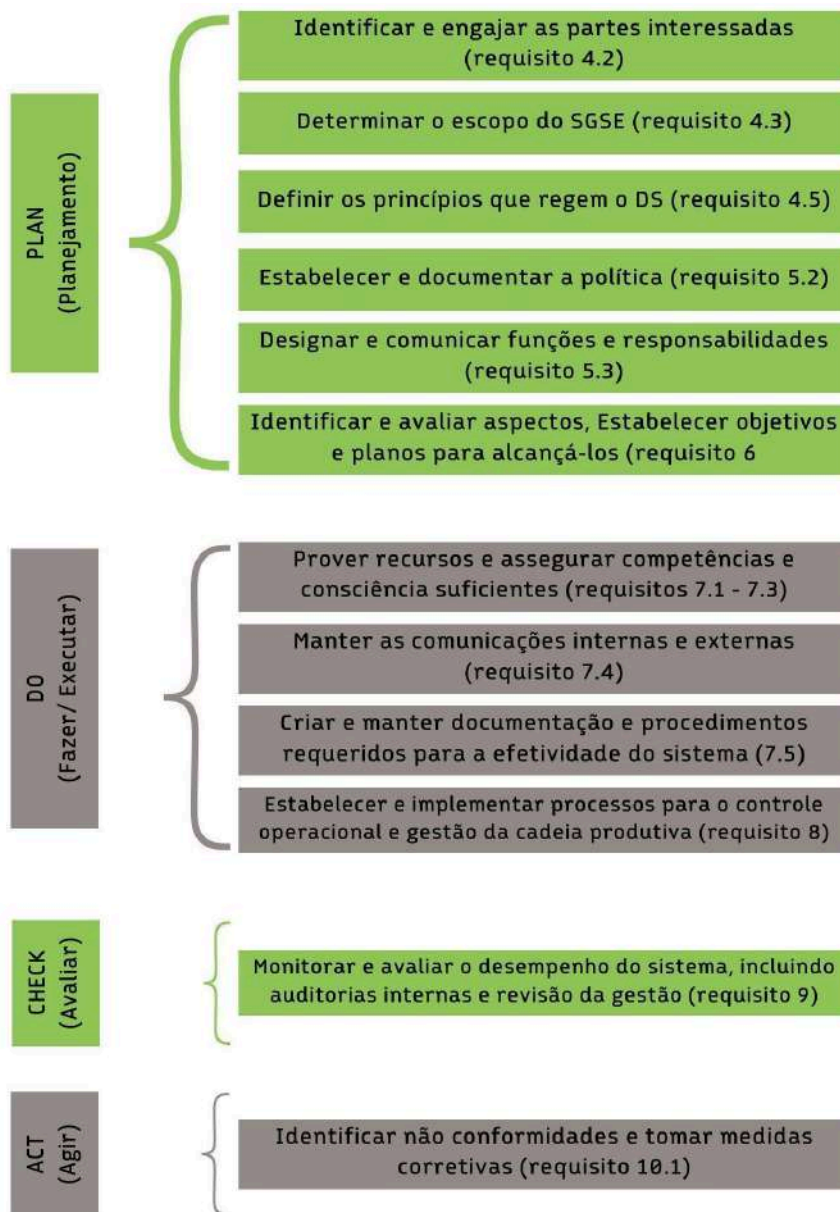
<sup>22</sup> <https://www.iso.org/about-us.html> (acessado em 09/04/2024)

4.1 Entendendo a Organização e seu Contexto
4.2 Entendendo as Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas
4.3 Determinando o Escopo do Sistema de Gestão
4.4 Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Evento
4.5 Princípios do Desenvolvimento Sustentável e Declaração de Propósitos e Valores
<b>5. Liderança</b>
5.1 Generalidades
5.2 Liderança e Compromisso
5.3 Política
5.4 Papéis, Responsabilidades e Autoridades
<b>6. Planejamento</b>
6.1 Ações para encontrar Riscos e Oportunidades
6.1.1 Generalidades
6.1.2 Identificação e Avaliação de Aspectos
6.1.3 Requerimentos Legais e Outros
6.2 Objetivos e Planos
<b>7. Suporte</b>
7.1 Recursos
7.2 Competência
7.3 Conscientização
7.4 Comunicação
7.5 Informações Documentadas
7.5.1 Generalidades
7.5.2 Criação e Atualização
7.5.3 Controle de Informações Documentadas
<b>8. Operação</b>
8.1 Controle Operacional
8.2 Modificações em atividades, produtos/ serviços
8.3 Gestão da Cadeia Produtiva
<b>9. Avaliação de Desempenho</b>
9.1 Desempenho conforme Princípios do Desenvolvimento Sustentável
9.2 Monitoramento e Medição
9.3 Auditoria Interna
9.4 Análise Crítica
<b>10. Melhoria</b>
10.1 Não Conformidade e Ação Corretiva
10.2 Melhoria Contínua
<b>ANEXO A (informativo) Orientações para implementação</b>
<b>ANEXO B (informativo) Gestão da Cadeia Produtiva</b>
<b>ANEXO C (informativo) Diretrizes para Identificação de Aspectos</b>

Fonte: adaptado de ABNT ISO 20121:2017

Em seu texto introdutório é apresentado o modelo do SGSE que traz como metodologia o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), também conhecido como ciclo de Shewhart (figura 8). Trata-se de uma abordagem sistemática que visa promover a melhoria contínua em processos organizacionais. O ciclo PDCA já é empregado, por exemplo, nos padrões de gestão da qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001), segurança e saúde (ISO 45000), dentre outros, o que torna a ISO 20121 passível de integração com outros sistemas de gestão.

Figura 9: Ciclo PDCA da ISO 20121



Fonte: adaptado de ABNT ISO 20121:2017

Como determinado em seu escopo, a ISO 20121 é aplicável a qualquer organização que deseje: “estabelecer, implementar, manter e melhorar um SGSE; garantir que esteja em conformidade com a sua política de desenvolvimento sustentável estabelecida; e demonstrar conformidade voluntária com a Norma” (2017, p.1). Também complementa que a demonstração de conformidade pode se dar de três maneiras distintas:

- primeira parte, quando a organização auto declara e comunica aos seus stakeholders que possui um SGSE implementado;

- segunda parte, quando há a ratificação da conformidade por partes que tenham algum interesse no evento, como patrocinadores ou fornecedores, por exemplo; e
- terceira parte independente, quando a organização decide, por exemplo, convidar um organismo de certificação para comprovar a conformidade do SGSE com os requisitos da Norma.

Seguindo outros padrões normativos ISO, o item 3 do documento apresenta 44 termos e definições, visando uma compreensão uniforme dos conceitos essenciais relacionados a eventos sustentáveis. Estabelecer um conjunto comum de termos e definições é fundamental para assegurar que todas as partes interessadas envolvidas no ciclo de vida de um evento compreendam e interpretem os requisitos da norma de maneira consistente. Isso contribui significativamente para a eficácia da implementação do sistema de gestão, facilitando a comunicação interna e externa, bem como a avaliação do desempenho. A uniformidade na interpretação dos termos essenciais como "sustentabilidade", "impacto" e "evento" proporciona uma base sólida para a aplicação consistente da ISO 20121 em todos os estágios do planejamento, execução e avaliação de eventos.

A partir do item 4 até o 10, são estabelecidos os requisitos que devem ser cumpridos pela organizadora de eventos, conforme demonstrado na Figura 8. O documento traz ainda 03 anexos: O primeiro com orientações para auxiliar na implementação do padrão; o segundo, específico sobre a gestão da cadeia produtiva e, por último, o anexo que traz as diretrizes para identificação de aspectos sustentáveis.

Conforme procedimentos da ISO, a cada 10 anos faz-se necessária uma atualização sistemática dos padrões normativos. A ISO 20121 acaba de passar por este processo.

“Em março de 2023, inúmeras reuniões internacionais permitiram a análise de cerca de 1000 comentários e observações de 8 organismos nacionais, membros da ISO, envolvidos nesta revisão: França, Reino Unido, China, Espanha, Suíça, Suécia, Noruega, Congo e organismos de ligação (IOC, UFI, AIPC, etc.)”<sup>23</sup>.

A revisão foi (co)liderada pela França (Association Française de Normalization - AFNOR) e pelo Reino Unido (British Standard Institute - BSI), e o novo texto foi aprovado e

---

<sup>23</sup> <https://portalradar.com.br/franca-na-linha-de-frente-para-a-revisao-da-norma-iso-20121-no-setor-de-eventos> (acessado em 28/09/2023)



publicado mundialmente, em abril de 2024 e está sendo implementado nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Paris.

Dentre os objetivos da revisão do documento, destacados na matéria do Portal Radar<sup>24</sup>, estão o de garantir que o padrão se aplique “a cadeia de valor da indústria de eventos: grandes players líderes, mas também players médios ou modestos, todos os tipos de venues, bem como todos os serviços específicos envolvidos para o sucesso de eventos”, e ainda o de “fortalecer a legitimidade do padrão incluindo uma referência aos principais padrões internacionais, como que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU relevantes para a atividade do evento”. A matéria também indica que a França, “de um total de 252 certificados obtidos pelos países membros da ISO, é a primeira com 45% dos certificados emitidos nesta norma”. O país conta com 114 empresas de eventos certificadas na ISO 20121, bem à frente da Itália (32) e do Reino Unido (31).

No estágio FDIS, que significa "Final Draft International Standard" (Projeto Final de Norma Internacional, em português), o último, antes da publicação oficial, o novo texto é disponibilizado para votação por todos os membros da ISO. Neste período existe a oportunidade de revisar o documento final e fornecer feedback sobre qualquer preocupação ou objeção que possam ter em relação ao conteúdo da norma<sup>25</sup>. Após a votação e a resolução de quaisquer comentários ou objeções relevantes, se aprovado pela maioria dos membros, o projeto de norma é finalizado e pode ser publicado. O Brasil não participou ativamente desse último processo de revisão da ISO 20121, mas colaborou na votação, aprovando o texto, conforme demonstra o registro PC250 2024 N77 FDIS Ballot Result (Resultado da votação FDIS), na figura 10:

---

<sup>24</sup> <https://portalradar.com.br/franca-na-linha-de-frente-para-a-revisao-da-norma-iso-20121-no-setor-de-eventos> (acessado em 28/09/2023)

<sup>25</sup> A nova revisão da ISO 20121 ficou em consulta entre 25 de dezembro de 2023 e 19 de fevereiro de 2024.

Figura 10: PC250 2024 N77 FDIS Ballot Result (Resultado da votação FDIS)

boechat.isa@gmail.com - 2024-03-30 02:13:28

Ballot Information			
Reference	ISO/FDIS 20121 (Ed 2)	Committee	ISO/PC 250
Edition number	2		
English title	Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use		
French title	Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle — Exigences et recommandations de mise en oeuvre		
Start date	2023-12-25	End date	2024-02-19
Opened on	2023-12-25 00:04:02	Closed on	2024-02-20 00:08:17
Status	Closed		
Voting stage	Approval	Version number	1
Note			

Result of voting	
<p><b>P-Members voting: 10 in favour out of 10 = 100 % (requirement &gt;= 66.66%)</b>  <i>(P-Members having abstained are not counted in this vote.)</i></p>	
<p><b>Member bodies voting: 0 negative votes out of 12 = 0 % (requirement &lt;= 25%)</b></p>	
<p><b>Approved</b></p>	

Votes by members					
Country	Member	Status	Approval	Disapproval	Abstention
Australia	SA	P-Member	X		X
Austria	ASI				
Brazil	ABNT	P-Member	X		
China	SAC	P-Member			X*
Congo, The Democratic Republic of the	OCC	P-Member			X
Denmark	DS	P-Member	X		
France	AFNOR	P-Member	X*		
Germany	DIN	P-Member	X		
Italy	UNI	P-Member	X*		
Japan	JISC	P-Member	X		
Norway	SN	P-Member			X
Panama	DGNTI		X		

Fonte: ABNT CEE 142/ ISO PC 250

Ao analisar o Final Draft International Standard ISO/FDIS 20121<sup>26</sup>, a nova revisão da norma ISO 20121 incorporou importantes alterações, incluindo a definição de termos-chave e a introdução de novos conceitos. Entre as mudanças significativas, destaca-se a inclusão da "avaliação de dupla materialidade", um processo que visa avaliar a relevância de questões de

<sup>26</sup> FINAL DRAFT International Standard ISO PC 250

sustentabilidade sob duas perspectivas distintas: o impacto da organização nas pessoas e no meio ambiente, bem como os riscos e oportunidades associados aos desenvolvimentos e eventos relacionados à sustentabilidade. Além disso, a norma agora aborda a "avaliação de materialidade", um procedimento utilizado para identificar os temas que têm o maior impacto no meio ambiente, na economia e nas pessoas, incluindo considerações sobre direitos humanos e aspectos financeiros. Essas mudanças refletem o compromisso contínuo da ISO 20121 em promover práticas sustentáveis e responsáveis na gestão de eventos, proporcionando às organizações diretrizes atualizadas e abrangentes para alcançar seus objetivos de sustentabilidade.

Outra novidade está no requisito 4.1, que será expandido para abordar a importância da determinação da relevância das mudanças climáticas como uma questão a ser considerada pela organização. Essa atualização ressalta a crescente importância das mudanças climáticas no contexto da gestão de eventos sustentáveis e reconhece a necessidade de as organizações considerarem o impacto ambiental e social de suas atividades. A revisão destaca a relevância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU como um referencial para a identificação das questões a serem abordadas. As organizações serão incentivadas a alinhar suas práticas de gestão de eventos com os ODS, reconhecendo a interconexão entre os desafios globais e os eventos locais. Essa abordagem integrada não apenas promoverá a sustentabilidade dos eventos, mas também contribuirá para o avanço dos ODS e para o progresso em direção a um futuro mais justo e equitativo para todos.

Também houve a inclusão de um novo Anexo "D", intitulado "Direitos Humanos" ("See Annex D on human rights"). Este anexo fornecerá orientações específicas sobre como as organizações podem abordar e integrar considerações de direitos humanos em suas práticas de gestão de eventos sustentáveis. Reconhecendo a importância fundamental dos direitos humanos na promoção da equidade, justiça e respeito pela dignidade humana, este anexo visa auxiliar as organizações na identificação, avaliação e mitigação de possíveis impactos adversos de suas atividades de eventos sobre os direitos humanos. Além disso, o anexo fornecerá exemplos empíricos e melhores práticas para ajudar as organizações a implementarem efetivamente uma abordagem baseada em direitos humanos em todas as fases do ciclo de vida do evento. Essa inclusão reflete o compromisso contínuo da ISO 20121 em promover uma abordagem holística e ética para a gestão de eventos, alinhada aos princípios fundamentais dos direitos humanos e ao respeito pela dignidade e diversidade de todas as pessoas.

A inclusão do novo requisito 6.3, "Planejamento de Mudanças", na seção de planejamento da norma ISO 20121, estabelece uma conexão crucial com o requisito 8.2, que trata das atividades, produtos e serviços modificados na seção de operação. Essa ligação entre os dois requisitos destaca a importância de uma abordagem integrada para gerenciar mudanças em todo o ciclo de vida do evento. Enquanto o requisito 6.3 enfoca o planejamento cuidadoso e deliberado das mudanças no sistema de gestão da sustentabilidade de eventos, o requisito 8.2 orienta a execução e implementação dessas mudanças durante a operação do evento. Ao alinhar esses dois requisitos, as organizações podem garantir uma abordagem coesa e eficaz para a gestão de mudanças, desde a fase de planejamento até a execução prática durante a realização do evento. Isso ajuda a garantir que as mudanças sejam implementadas de maneira consistente, transparente e eficiente, contribuindo assim para o aprimoramento contínuo da sustentabilidade dos eventos.

O requisito 8.3 da norma ISO 20121 passou por significativas alterações nesta última revisão. Anteriormente centrado na gestão da cadeia produtiva, o novo texto enfatiza a importância da sustentabilidade na seleção e avaliação de fornecedores e outras partes interessadas relevantes ao longo da cadeia de suprimentos. Agora, a organização é instruída a solicitar, quando aplicável, que fornecedores e outras partes interessadas relevantes demonstrem evidências de conformidade com requisitos de sustentabilidade durante o processo de aquisição. Critérios devem ser estabelecidos e aplicados para selecionar e avaliar fornecedores e partes interessadas que possam impactar ou influenciar o desempenho do sistema de gestão da sustentabilidade de eventos e o desempenho dos próprios eventos. As exigências de sustentabilidade devem ser incluídas nos documentos de licitação e outras aquisições, relacionadas ao desempenho de sustentabilidade dos fornecedores e seus produtos e/ou serviços, devem ser consideradas durante o processo de seleção. Se a organização não aplicar um processo formal de licitação, ela deve garantir que seu processo de seleção, avaliação e monitoramento de fornecedores leve em consideração as questões de sustentabilidade. A conformidade do fornecedor com esses requisitos deve ser monitorada continuamente e as atividades relacionadas a essa gestão devem ser documentadas quando aplicável. Além disso, o novo texto destaca a importância de garantir uma competição aberta e justa ao solicitar propostas e oferecer orientações sobre o desenvolvimento de processos de licitação gerenciáveis para pequenas empresas. Também reconhece a importância de alinhar as atividades promocionais, produtos e serviços oferecidos pelos patrocinadores aos princípios, objetivos e valores de desenvolvimento sustentável da organização ou do evento.

### 5.3 Por que a ISO 20121?

A gestão sustentável de equipamentos de cultura é um desafio complexo que requer uma abordagem holística e adaptável, devido a diversos fatores interligados.

“A diversidade da gestão cultural revela-se no fato de que cada equipamento tem um perfil, cada espaço traz em si uma singularidade distinta, um tipo de missão, um rol de projetos e de públicos preferenciais, bem como guarda uma série de diferenciações em relação a outros espaços”. (Kauark, Rattes e Leal, 2019, p. 37)

Esses equipamentos, geralmente, abrangem uma variedade de atividades, que muitas vezes envolve a preservação de recursos naturais e culturais preciosos, como patrimônios históricos, artefatos e tradições locais. Isso requer uma abordagem cuidadosa que leve em consideração não apenas o impacto imediato das atividades culturais, mas também seu legado e contribuição para as gerações futuras.

Além disso, equipamentos de cultura frequentemente interagem com diversos stakeholders, como artistas, comunidades locais, autoridades governamentais e organizações da sociedade civil. Cada um desses grupos pode ter interesses e necessidades distintas, o que requer uma abordagem adaptável para equilibrar suas expectativas e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A natureza dinâmica e em constante evolução do cenário cultural também representa um desafio. Tendências culturais, mudanças tecnológicas e transformações socioeconômicas podem impactar significativamente a gestão dos equipamentos culturais, exigindo uma abordagem flexível e receptiva às mudanças.

Diversas metodologias e padrões têm sido propostos para orientar organizações nesse sentido, cada um com suas vantagens e limitações, mas faz-se importante reconhecer que a gestão sustentável não é uma abordagem unidimensional. Ela transcende padrões engessados e metodologias fixas, sendo mais uma mentalidade, um modo de agir que pode se manifestar de diversas formas. A essência da sustentabilidade reside na constante busca por aprimoramento dos processos em todo o ciclo de vida de um evento. Nesse contexto, tanto os relatórios de sustentabilidade GRI quanto os ODS da ONU oferecem diretrizes valiosas para orientar as organizações nesse caminho, contudo, a Norma ISO 20121 emerge como uma opção que pode se adequar melhor, por oferecer uma estrutura mais flexível e abrangente.

Apesar dos ODS da ONU fornecerem um quadro amplo e ambicioso para orientar as ações em direção a um futuro mais sustentável em todas as áreas da sociedade, incluindo o

setor cultural, penso que há desafios significativos que limitam sua adoção e implementação efetiva neste campo específico. Uma análise crítica, baseada nas minhas experiências e observações, pode incluir, por exemplo, a complexidade dos ODS. Embora eles forneçam uma estrutura abrangente, os 17 objetivos e 169 metas podem ser vistos como muito amplos e genéricos para aplicação direta no contexto específico do setor cultural. Isso pode tornar difícil para os profissionais do setor cultural identificar e priorizar as metas relevantes e adaptá-las às suas atividades e objetivos específicos. No entanto, é importante perceber que essa abrangência oferece uma oportunidade valiosa para adaptar e contextualizar os ODS às atividades e objetivos específicos de eventos culturais. Ao integrar os ODS na ISO 20121, os profissionais do setor cultural terão um guia claro para identificar e priorizar as metas relevantes, garantindo que os eventos contribuam de forma significativa para o desenvolvimento sustentável.

Limitações na mensuração e avaliação podem representar outro obstáculo significativo. Embora os ODS estabeleçam métricas para medir o progresso em direção a metas específicas, pode ser desafiador para organizações culturais desenvolver e implementar sistemas de monitoramento e avaliação adequados para medir seu impacto em relação aos ODS. Muitas vezes, os indicadores associados aos ODS podem não ser diretamente aplicáveis ou mensuráveis no contexto das atividades culturais. Todavia, a ISO 20121 pode oferecer um quadro estruturado para o desenvolvimento e implementação de sistemas de monitoramento e avaliação adequados, adaptados às particularidades das atividades culturais. Ao estabelecer indicadores específicos e mensuráveis, a ISO 20121 pode ajudar as organizações culturais a acompanhar e demonstrar seu impacto em relação aos ODS, superando assim as limitações na mensuração e avaliação.

Além disso, é importante reconhecer as barreiras estruturais e institucionais que podem dificultar a adoção e implementação eficaz dos ODS no âmbito de equipamentos culturais. No entanto, ao integrar os ODS na ISO 20121, podemos fornecer orientações e recursos que ajudem a superar essas barreiras, incluindo diretrizes para alocação de recursos financeiros e humanos, promoção de respaldo político e institucional, e fortalecimento dos sistemas de governança.

Da mesma forma, os relatórios de sustentabilidade elaborados de acordo com as diretrizes do GRI têm sido amplamente reconhecidos como uma ferramenta valiosa para avaliar e comunicar o desempenho ambiental, social e econômico de organizações em diversos setores. No entanto, esses relatórios ainda não encontraram ampla acolhida no setor cultural por fatores que podem incluir, por exemplo, a diversidade de stakeholders, a natureza

intangível dos impactos culturais e a necessidade de métricas adaptadas para a comunicação eficaz da sustentabilidade nesse contexto. Conforme Baldissera e Mourão, os relatórios apresentam-se “como um potencial meio para a comunicação da sustentabilidade, particularmente se as diretrizes forem seguidas, os públicos de fato participarem dos processos comunicacionais e as informações apresentadas forem verdadeiras” (2015, p.13).

A norma ISO 20121 aborda uma ampla gama de questões relevantes para a gestão sustentável de eventos, incluindo aspectos internos e externos, partes interessadas, gestão da cadeia de suprimentos e avaliação de desempenho. Sua aplicabilidade a qualquer organização que deseje estabelecer, implementar e melhorar um SGSE a torna uma ferramenta versátil e adaptável. Baseada no ciclo PDCA que proporciona uma abordagem sistemática para a melhoria contínua dos processos de planejamento, execução e pós-produção de eventos, ela é passível de ser integrada com outros sistemas de gestão, como ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Meio Ambiente), permitindo uma abordagem holística para a gestão organizacional. A ISO 20121 é também um padrão certificável. Segundo afirma Beth Ponte, “a conquista do credenciamento, normalmente seguida de um certificado, confere mais confiança aos pares e outras partes interessadas e pode inspirar a confiança do público e dos órgãos governamentais e de financiamento (PONTE, 2019, p. 17).

Em suma, embora os relatórios de sustentabilidade GRI e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU ofereçam diretrizes valiosas, a Norma ISO 20121 se destaca como uma melhor opção para a gestão sustentável de equipamentos culturais. Sua abordagem flexível, foco na melhoria contínua e reconhecimento internacional a tornam uma ferramenta poderosa para equipamentos de cultura de pequeno porte que buscam promover eventos mais sustentáveis e responsáveis. Com a inclusão dos ODS na nova revisão da ISO 20121, essa norma ganha ainda mais relevância e eficácia, proporcionando um arcabouço abrangente para a integração das metas de desenvolvimento sustentável nas práticas de gestão de eventos.

#### **5.4 Experiências de gestão sustentável em equipamentos de cultura, no Brasil e no mundo - desafios e benefícios**

Este subcapítulo teria como objetivo explorar as experiências de implementação da ISO 20121 tanto no contexto brasileiro quanto em âmbito internacional. Ao abordar os desafios enfrentados e os benefícios alcançados por organizações que se propuseram a adotar

essa norma, pretendia-se oferecer uma análise geral das práticas, lições aprendidas e contribuições para o desenvolvimento sustentável na indústria de eventos.

Contudo, no avançar da pesquisa não identifiquei registros de experiências de implementação do padrão em equipamentos de cultura, especificamente. Também não foram encontrados trabalhos que trouxessem o processo completo de implementação do padrão em um evento.

No estudo de caso Expo Personal Board, por exemplo, o objetivo foi verificar a viabilidade de implementação da norma no evento esportivo e a obtenção da certificação (Takeuchi e Junior, 2020). Os autores elaboraram, a partir de um evento já realizado, como se daria o processo de implantação do padrão numa próxima edição. E, apesar de gerar alguns exemplos práticos como o quadro com a identificação das partes interessadas (requisito 4.2), a definição de princípios (requisito 4.5), e da Política de Sustentabilidade (requisito 5.2) da Expo Board, não trazem a experiência total de uma implementação.

Uma observação curiosa é que apesar do estudo da Expo Board tratar da ISO 20121, é recorrente trechos com ênfase, somente, nas questões ambientais, como: “A empresa Personal Boards se preocupa com o meio ambiente. Atletas profissionais e amadores, bem como o nicho específico na qual se encontra, tendem a possuir certo grau de consciência ambiental” (Takeuchi e Junior, 2020, p. 320), o que corrobora com mais uma conclusão de Maciel e Damke:

“Foram observados que diversos estudos brasileiros e internacionais abordam pontualmente eventos específicos de grande porte ou megaeventos, ou ainda focam primariamente nas questões ambientais, tais como por exemplo o tratamento de resíduos. Por outro lado, observou-se poucos trabalhos abordando a GSE em eventos de menor porte” (2021, p. 280).

No Brasil, desde a publicação da Norma ISO 20121, em 2012, não se tem relatos divulgados de equipamentos de cultura de pequeno porte, sendo certificados no padrão. Nesses dez anos de Norma, apenas os Jogos Olímpicos Rio 2016 e o Rock in Rio, em 2013, possuem registros de que foram certificados no país.

Em estudo que tem como propósito evidenciar que as indústrias culturais estão mais alinhadas com normas, certificações e sistemas de gestão da qualidade do que geralmente se presume. Beth Ponte (2019) afirma que:

“O desenvolvimento da indústria cultural como um setor econômico e como parte de nossas políticas públicas e vidas sociais, bem como a expansão e internacionalização de suas atividades, trouxe desafios para a gestão de suas



organizações. Como aconteceu em outras indústrias, o setor cultural tem procurado maneiras de melhorar suas práticas e gestão”. (p. 7)

A autora explica que museus e bibliotecas foram os primeiros a estabelecer padrões de qualidade no setor cultural. “A natureza das suas atividades, a necessidade de segurança e conservação das suas coleções, juntamente com a sua longevidade e ampla presença internacional, podem explicar a importância das normas e dos esquemas de acreditação entre estas organizações”. (Beth Ponte, 2019, p. 14). E complementa: “Se, no início, a maioria das normas de museus tratavam de procedimentos de catalogação ou preservação, hoje em dia elas também se concentram em temas relacionados à ética, impacto na comunidade, atividades educativas e governança” (Beth Ponte, 2019, p. 15). Por fim, apresenta uma tabela com exemplos de organizações culturais certificadas pela Norma ISO 9001 (qualidade) e ISO 14001 (meio ambiente).

Das 16 organizações constantes na tabela supracitada, 03 buscaram a certificação ISO 140001, e com exceção do Museu Guggenheim de Bilbao que “recebeu em 2004 o Quality Silver Q, baseado no European Frame of Quality Management (EFQM)” (Beth Ponte, 2019, p. 20) e no mesmo ano foi certificado na ISO 14001, os outros dois buscaram a norma específica de meio ambiente em 2014 (Staatsgalerie Stuttgart) e 2016 (Museus Marítimos Nacionais da Suécia), quando já havia disponível, desde 2012, a ISO 20121. Qual seria a razão disso? Stamm (2019) argumenta que, para que um padrão se torne institucionalizado, ele deve ser amplamente difundido primeiro.

Sob a perspectiva de Bakos (2020), a difusão da Norma ISO 20121 no contexto da realização dos Jogos da Commonwealth de 2018 (GC2018) pode ser um caminho para ajudar a responder essa pergunta. Bakos entende que a difusão é passível de ser analisada como um processo de troca de informações estratégicas entre diferentes atores organizacionais. Ele enfatiza a importância das interações entre as partes interessadas na disseminação de padrões e práticas. No caso do GC2018, a identificação de sete grupos de atores-chave, incluindo a Federação dos Jogos da Commonwealth, a Corporação dos Jogos da Commonwealth de 2018 na Gold Coast (GOLDOC) e consultores, reflete a dinâmica complexa da difusão. Os modos de difusão identificados, como concreto, amplo, seletivo e conceitual, demonstram a variedade de estratégias empregadas por esses atores para promover a adoção da norma. No entanto, as descobertas indicam que a falta de coordenação nas atividades de difusão e a ausência de pressão governamental contribuíram para uma difusão limitada e não

institucionalizada da ISO 20121 durante o evento, destacando desafios significativos no processo de difusão sob essa abordagem analítica.

Ao visitar o site das três organizações citadas anteriormente, que implementaram a ISO 14001, o museu alemão Staatsgalerie Stuttgart<sup>27</sup> aparenta não ter mantido o certificado. Não há nenhuma menção a Norma, política ou algo que remeta a gestão do meio ambiente ou mesmo, da qualidade. Não é possível afirmar o motivo pelo qual a organização declinou do processo, mas uma questão relatada por Takeuchi e Junior (2020) pode ser uma pista:

“É de se esperar que a obtenção da certificação torne o evento ainda mais distinto dos demais, no entanto, sua manutenção demandaria grandes esforços, os quais possivelmente não trariam retorno financeiro esperado, mas apenas uma melhor visão por parte dos envolvidos no evento” (Takeuchi e Junior, 2020, p. 343)

Já o Museu Guggenheim de Bilbao<sup>28</sup> traz em sua *home* uma página específica para a “sustentabilidade ambiental” e outra nomeada como “sustentabilidade e responsabilidade social”. Percebe-se como a trajetória, desde 2004, colocou a sustentabilidade como um elemento central de seu Plano Estratégico. Em 2021, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, a instituição estabeleceu um Marco Estratégico de Sustentabilidade Ambiental, resultando na formulação do primeiro Plano de Ação de Sustentabilidade em 2022. Conforme registrado no site do Guggenheim, em 2023, a sustentabilidade permeia todas as atividades do museu, sendo abordada de maneira abrangente em um ambicioso Plano de Ação. Este plano engloba diversos departamentos, desde aqueles voltados especificamente para eficiência energética, gestão de exposições, programas públicos e atividades educativas, até áreas como atendimento aos visitantes, a loja e o restaurante. Com o compromisso de alcançar a neutralidade climática até 2030, o Plano promove ações para aprimorar a eficiência energética e propõe iniciativas que minimizam o impacto ambiental.

Na página de “sustentabilidade e responsabilidade social”, dentre outros dados, o Museu apresenta as várias certificações que possui, além da ISO 14001:

- Certificação UNE 170.001-2, que certifica a implementação de um sistema global de gestão de acessibilidade, tornando o Museu a primeira organização na Espanha a obter esta acreditação, e a primeira empresa europeia a atender aos critérios da DALCO<sup>29</sup>;

<sup>27</sup> [Staatsgalerie - Brasil | Staatsgalerie](#) (acessado em 11/12/2023)

<sup>28</sup> [Acerca del Museo | Guggenheim Bilbao Museoa \(guggenheim-bilbao.eus\)](#) (acessado em 11/12/2023)

<sup>29</sup> Os critérios da DALCO referem-se aos padrões e diretrizes estabelecidos pelo Departamento de Avaliação e Licenciamento de Componentes (DALCO). Esses critérios são utilizados para avaliar a qualidade, segurança,

- Certificação em conciliação, de acordo com a norma EFR 1000-2, pela Fundação Másfamilia, tornando-se a primeira instituição cultural basca e a segunda na Espanha a obter esta certificação. O Certificado EFR endossa empresas que apresentam um modelo de equilíbrio entre vida pessoal e profissional para seus funcionários.
- Q para Prata, o modelo de gestão adotado pelo Museu baseia-se no sistema de qualidade total EFQM<sup>30</sup>, que articula seu funcionamento e determina a busca pela melhoria contínua.

Como pode ser observado, a responsabilidade social desempenha um papel crucial nesse sistema, buscando compreender as expectativas dos stakeholders e respondendo a elas de maneira ética e transparente. Ao adotar essa abordagem, o museu presta contas dos resultados como uma organização responsável. O site afirma que a implementação do sistema EFQM resultou em políticas formais que se traduziram em ações concretas nas áreas de desenvolvimento, meio ambiente e sociedade, gerando benefícios diretos para a comunidade.

O Swedish National Maritime and Transport Museums<sup>31</sup> (SMTM), tornaram-se os pioneiros na Escandinávia ao receberem a certificação ambiental ISO 14001. Implementando um sistema de gestão ambiental em conformidade com a ISO 14001:2015, o SMTM afirma integrar considerações ambientais em todas as operações, garantindo a responsabilidade de todos os funcionários no processo de melhoria contínua. Além disso, o museu adotou uma política de sustentabilidade abrangente, alinhada aos Objetivos Globais e à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, com metas plurianuais que abordam mudanças climáticas, padrões de consumo sustentáveis e inclusão social.

Em síntese, este capítulo buscou explorar as experiências de implementação da ISO 20121 em equipamentos culturais, tanto no contexto brasileiro quanto internacional. Ao analisar os desafios e benefícios enfrentados por organizações que adotaram essa norma, pretendia-se fornecer uma visão abrangente das práticas, lições aprendidas e contribuições para o desenvolvimento sustentável na indústria de eventos. No entanto, a pesquisa revelou uma lacuna significativa, pois não foram identificados registros específicos de implementação em equipamentos culturais de pequeno porte. O estudo de caso da Expo Personal Board exemplificou os desafios, delineando o processo de implementação, mas sem

---

interoperabilidade e conformidade dos componentes de software ou hardware que estão sendo licenciados ou integrados em sistemas maiores.

<sup>30</sup> O EFQM (European Foundation for Quality Management) é uma organização sediada na Europa que promove a excelência empresarial e a melhoria contínua por meio de seu modelo de Excelência, conhecido como Modelo EFQM de Excelência. Esse modelo é um sistema de gestão baseado em critérios que ajuda as organizações a avaliar e aprimorar sua performance em diversos aspectos, incluindo liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos e resultados.

<sup>31</sup> [About us \(smtm.se\)](https://www.smtm.se) (acessado em 11/12/2023)

oferecer uma experiência completa. Observou-se também uma ênfase recorrente nas questões ambientais em detrimento de outros aspectos da norma. No contexto brasileiro, a escassez de relatos de certificação de equipamentos culturais ao longo dos últimos dez anos indica um desafio persistente nesse cenário. Beth Ponte (2019) destaca a tendência de instituições culturais em buscar normas e certificações, mas a ISO 20121 parece não ter sido amplamente adotada por organizações de menor porte no Brasil. A análise da trajetória do Museu Guggenheim de Bilbao e do Swedish National Maritime and Transport Museums revela que a implementação da ISO 14001 foi mais frequente do que a ISO 20121, sugerindo a necessidade de ampla difusão para a institucionalização efetiva do padrão. A perspectiva de Bakos (2020) enfatiza a importância das interações entre partes interessadas na disseminação de padrões, e os desafios identificados no estudo apontam para a falta de coordenação, pressão governamental e ênfase desigual nos aspectos da norma como obstáculos à sua adoção mais abrangente.

“Por fim, vale ressaltar que, durante o processo revisão sobre o tema GSE, não foram observados estudos relativos ao fomento e/ou direcionamento de políticas públicas relativas à aplicação da ISO 20121/2012, principalmente no Brasil, embora essa padronização esteja no catálogo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) desde de 2012. Desse modo, entende-se que a ausência de tais estímulos na área de eventos, impede-os de colaborar efetivamente para o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, especialmente quanto aos objetivos 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 12 (Consumo e Produção Sustentáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global) (Carvalho, 2015)”. (Maciel e Damke, 2021, 280)

## 6. A EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 20121 NO THEATRO MUNICIPAL DE NITERÓI

### 6.1 A retomada do projeto

No dia 15 de novembro de 2020, Axel Grael, do Partido Democrático Trabalhista (PDT) foi eleito prefeito de Niterói, em 1º turno, com 62,56% dos votos<sup>32</sup>. Sua vitória configurava-se como uma continuidade do governo anterior, do então Prefeito Rodrigo Neves (PDT) e, portanto, havia uma expectativa pela minha permanência à frente da DPC. Uma expectativa minha? Sim, mas devidamente nutrida pelos feedbacks positivos e promessas de manutenção e prosseguimento do trabalho.

Como afirmam Kauark, Rattes e Leal, na gestão pública da cultura, “a maioria do corpo técnico é contratada ou através de cargos comissionados, de livre indicação e que, infelizmente, estão à mercê dos acordos políticos e das mudanças de gestão, ou por meio de contratos temporários que, em geral, têm a duração de quatro anos.” (2019, p. 99) Em Niterói não é diferente. O cargo por mim ocupado, por exemplo, era o de Direção de Produção Cultural, cujo símbolo é DG, pertencente à FAN.

Axel Grael, ao assumir em janeiro de 2021, nomeia um novo presidente para a FAN e no dia 06/ 01/ 2021, às 17h13, recebo um áudio no whatsapp, agradecendo pelo meu profissionalismo e informando sobre a exoneração próxima. Neste mesmo dia, o resumo do Portal G1 trazia as seguintes notícias:

“...No Brasil, o ministro da Saúde, Eduardo Pazuello, diz que a vacinação contra Covid começará neste mês. Em 24 horas, o país registra 1.266 mortes pelo coronavírus, maior marca desde 18 de agosto...”<sup>33</sup> (G1, 2021)

Em 20 de janeiro de 2021 minha exoneração é publicada no Diário Oficial<sup>34</sup>.

Uma iniciativa conjunta envolvendo a USP, Sesc, Unesco e as secretarias de cultura de todos os Estados do Brasil realizou, em 2020, uma análise do cenário cultural visando reconhecer e medir o impacto gerado sobre o setor durante o período pandêmico. Os resultados corroboraram com o que já era sentido na prática: a cultura foi severamente afetada pelo distanciamento social, resultando em cerca de metade dos cinco milhões de

---

<sup>32</sup> <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/eleicoes/2020/resultado-das-apuracoes/niteroi.ghtml> (acessado em 06/03/2024)

<sup>33</sup> <https://g1.globo.com/resumo-do-dia/noticia/2021/01/06/quarta-feira-6-de-janeiro.ghtml> (acessado em 06//2024)

<sup>34</sup> <https://www.tribunarj.com.br/wp-content/uploads/2021/01/ATRIBUNARJ-20.01.pdf> (acessado em 06/03/2024, pág 10)

profissionais da área, experimentando uma queda de 50% a 100% em sua receita durante a pandemia<sup>35</sup>. Eu era mais uma a adentrar nessa estatística.

Foram necessárias algumas semanas para organizar os pensamentos e traçar novas rotas, para internalizar que aquela exoneração não dizia respeito às minhas capacidades técnicas, mas sim ao jogo cruel das indicações políticas. Nesse período, eu recebi telefonemas de gestores e colegas que, assim como eu, buscavam respostas para o ocorrido. Uma dessas ligações deu-se logo após o carnaval de 2021. Era Marilda Ormy, diretora geral do Theatro Municipal de Niterói. O que ela queria? Retomar o projeto de implementação da ISO 20121.

Estabelecemos, então, uma parceria entre a LIX - Soluções Sustentáveis e o Theatro Municipal de Niterói. Como citado no início deste trabalho, a primeira ata de reunião da retomada da implantação no TMN data de 01 de Março de 2021, mês que registrou, segundo dados do Ministério da Saúde, 66.573 mortes por Covid-19<sup>36</sup>, no Brasil. Dentre os registros da ata, consta o seguinte:

“Isa e Roberto falaram um pouco sobre como funciona a implementação. Sugeriram que façamos os encontros online e semanais para manter um ritmo legal de trabalho. Disseram da importância da liderança da Marilda capitaneando esse processo e frisaram a participação e envolvimento de toda equipe. Explicaram que para este primeiro momento da implementação, onde vamos construir o Sistema e sua documentação, o fato do teatro estar fechado não interfere tanto, mas que, a depender de como caminhará a pandemia, algumas questões como prazos, treinamentos e auditorias precisarão ser repensadas”.

E deveras precisaram... Neste capítulo serão descritos os detalhes como se deu a construção do sistema de gestão e a implementação da Norma ISO 20121 no TMN, mas antes devo ressaltar que participar diretamente desse processo proporcionou uma visão profunda dos benefícios e da adequação desse padrão para a gestão sustentável de equipamentos culturais. A ISO 20121, ao meu ver, é especialmente relevante para o setor cultural.

Primeiramente, é uma norma específica para eventos, o que a torna altamente adaptável às necessidades e particularidades dos espaços culturais. Enquanto a ISO 14001 se concentra na gestão ambiental, a ISO 20121 vai além, abordando não apenas questões ambientais, mas também aspectos sociais e econômicos relacionados à sustentabilidade de

---

<sup>35</sup> Pesquisa de percepção dos impactos da COVID-19 nos setores cultural e criativo do Brasil. Publicado em 2020 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, França, e pela Representação da UNESCO no Brasil. Organizadores: Rodrigo Correia do Amaral (Universidade de São Paulo/Ubá Cultura), Pedro Affonso Ivo Franco (Consultor Internacional para as Artes, Cultura e Economia Criativa/UNCTAD) e André Luis Gomes Lira (CultiveSoluções)  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375069/PDF/375069por.pdf.multi> (acesso em 06/03/2024)

<sup>36</sup> <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/1-a-cada-5-brasileiros-vitima-da-covid-19-morreu-em-marco-de-2021/> (acessado em 10/10/2023)

eventos. Isso proporciona uma estrutura abrangente para promover a sustentabilidade em todas as fases do evento, desde o planejamento até a realização e a avaliação pós-evento.

Além disso, a nova revisão da ISO 20121 está alinhada com os ODS das Nações Unidas, oferecendo uma estrutura clara para os equipamentos culturais contribuírem para a agenda global de sustentabilidade. Apesar dos desafios, já citados, relativos à amplitude e medição adaptados às particularidades das atividades culturais, ao adotar a ISO 20121, os espaços culturais podem alinhar suas práticas e iniciativas com os ODS relevantes, ampliando assim seu impacto positivo na comunidade e no meio ambiente.

No avançar da implementação da norma no TMN, pude perceber que para haver uma mudança de patamar em direção à ISO 20121, é fundamental investir em capacitação e conscientização de gestores e equipes, garantindo que todos compreendam os princípios e requisitos da norma. Beth Ponte (2019), ao discorrer sobre a relutância e o desconhecimento que muitas lideranças culturais têm em relação a normas e padrões, enfatiza que:

“Poucos assuntos na gestão cultural são tão temidos e ainda pouco conhecidos como Normas e Sistemas de Gestão e Avaliação da Qualidade. Muitos líderes culturais temem a “padronização” da Cultura e veem a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como uma ameaça à liberdade artística e criatividade. Alguns estão interessados em maneiras de melhorar o desempenho de suas organizações, mas assumem que a gestão da qualidade é destinada apenas para instituições privadas ou de grande porte. Como normas e os SGQ foram criados e inicialmente utilizados no setor industrial, ainda é difícil para os setores culturais e criativos compreenderem e utilizá-los – em toda a sua variedade – como uma ferramenta para o seu próprio desenvolvimento.” (p. 4)

Ademais, é necessário realizar uma avaliação abrangente das práticas existentes de gestão de eventos, identificando áreas de melhoria e implementando medidas para atender aos padrões da ISO 20121. Isso pode incluir a revisão de políticas e procedimentos, a introdução de novas práticas de compras sustentáveis, a promoção da participação da comunidade local e a integração dos ODS na estratégia geral de sustentabilidade.

## **6.2 Da diretoria à consultoria**

Como consultora responsável por preparar o TMN para a certificação na ISO 20121, minha experiência anterior, à frente da DPC, desempenhou um papel fundamental. Ao atuar no monitoramento dos equipamentos culturais, incluindo o próprio TMN, foi possível

adquirir conhecimento das operações internas, das necessidades específicas e dos desafios enfrentados pelo espaço cultural. Isso me proporcionou uma vantagem significativa ao iniciar o processo de preparação para a certificação na ISO 20121, pois já estava familiarizada com a estrutura organizacional, os processos operacionais e as dinâmicas de trabalho do Theatro.

No entanto, mesmo com essa experiência prévia, enfrentei desafios únicos durante o processo de implementação da ISO 20121. Um dos principais desafios foi garantir o engajamento e a colaboração de todas as partes interessadas, desde a diretoria e os funcionários do Teatro até os fornecedores e parceiros externos. Isso exigiu habilidades de comunicação eficazes, capacidade de liderança e diplomacia para alinhar diferentes interesses e garantir o comprometimento de todos com os objetivos da proposta.

O processo de preparação para a certificação exigiu uma revisão abrangente e uma atualização de políticas, procedimentos e práticas existentes do Teatro para garantir a conformidade com os requisitos da ISO 20121. Isso incluiu a implementação de novos sistemas de coleta seletiva, o engajamento para a introdução de práticas de compras sustentáveis, entre outras medidas.

Apesar dos desafios, as facilidades também estiveram presentes no processo. Minha experiência anterior me proporcionou uma compreensão aprofundada das necessidades específicas do TMN e me permitiu identificar rapidamente áreas de melhoria e oportunidades de otimização. Além disso, a colaboração estreita com a equipe do Theatro, combinada com o apoio e a liderança da diretoria, contribuiu significativamente para o sucesso da implementação.

### **6.3 O Theatro Municipal de Niterói**

O TMN é um equipamento municipal de cultura, sob gestão da Fundação de Arte de Niterói. Conforme consta em seu Manual de Uso<sup>37</sup>, atua com capacidade total para 413 pessoas, sendo 384 lugares disponíveis para venda ao público, com espaço destinado a cadeirantes, cão-guia e pessoas obesas. É o segundo teatro mais antigo do estado do Rio de Janeiro e o quarto do Brasil. Em seu Manual para a Sustentabilidade de Eventos<sup>38</sup>, o TMN apresenta um organograma composto por 37 profissionais, entre cargos comissionados, terceirizados e concursados.

---

<sup>37</sup> TMN.M.PRO.02 - Manual de Uso do Theatro Municipal de Niterói, revisão 03, de 01/11/2022

<sup>38</sup> TMN.M.DIR.01 - Manual para a Sustentabilidade de Eventos do TMN - ISO 20121, 18/03/2022, revisão 01.



A DPC desenvolveu, em junho de 2020, um compilado que apresenta os resultados do trabalho de monitoramento junto aos equipamentos municipais de cultura, sob gestão da SMC/ FAN. O documento traz dados de 2017 a 2019, relativos à expectativa e perfil de público, atividades realizadas por linguagem artística, investimentos em programação, dentre outros. Em 2019, o TMN realizou 202 eventos e recebeu um público estimado próximo a 44 mil pessoas. A administração do Theatro preservou a coleta desses dados e, no relatório anual de 2023, revelou a realização de 212 eventos, com a presença de 54 mil indivíduos.

Em 2018, foi realizada uma pesquisa de Perfil e Satisfação de Público nos equipamentos de cultura de Niterói. Nos 10 dias de pesquisa, foram entrevistadas 101 pessoas no TMN. Na amostragem, foi possível observar uma predominância significativa do gênero feminino (quase 60% dos entrevistados), bem como uma distribuição etária diversificada, com destaque para faixas entre 30 e 65 anos. Além disso, a concentração de participantes de áreas urbanas mais privilegiadas, como Icaraí e Santa Rosa, sugere uma forte presença de moradores locais e uma possível necessidade de ampliação do alcance para comunidades de outras regiões da cidade, inclusive o Centro, onde está sediado o equipamento de cultura. Há presença, também, de espectadores do Rio de Janeiro e São Gonçalo, indicando o potencial de alcance regional do Theatro.

Com base nas informações coletadas, é possível inferir que a maioria dos visitantes apresenta um perfil socioeconômico de classe média alta, caracterizado tanto pela escolaridade quanto pela renda familiar e pessoal. A expressiva proporção de indivíduos com ensino superior, aliada à predominância de fontes de renda provenientes de salários fixos e pensões, evidencia uma estabilidade financeira significativa entre os entrevistados. Esses dados ressaltam a importância de compreender o contexto socioeconômico dos frequentadores para direcionar políticas e estratégias que atendam às necessidades e expectativas desse público específico, mas também para entender e promover políticas públicas e iniciativas visando a ampliar o acesso e a participação de todos os estratos sociais, garantindo que equipamentos culturais como o TMN sejam verdadeiramente espaços de encontro e integração para toda a comunidade.

No relatório de gestão da DPC, elaborado em dezembro de 2020, entre as ações programadas para o período 2021 - 2024, constavam, além da certificação do TMN na ISO 20121, a expansão do projeto de implementação do referido padrão para outros equipamentos culturais e a realização de novas edições da Pesquisa de Perfil e Satisfação de Público. Todas essas iniciativas foram postergadas. Desde então, a Fundação de Arte de Niterói sofreu duas mudanças de presidente, a última das quais ocorreu em fevereiro de 2024.

A seguir, utilizo como guia estruturante, a sequência dos requisitos da Norma ISO 20121, indicados na figura 8, para apresentar as atividades desenvolvidas no processo de implementação do padrão no TMN. Uma oportunidade de explorar e documentar detalhadamente as etapas, contribuindo assim para o conhecimento acadêmico sobre a gestão sustentável de eventos no contexto de um equipamento de cultura de pequeno porte.

## **6.4 A implementação da ISO 20121 em detalhes**


Este sub-capítulo é destinado à experiência de implementação do padrão no Theatro Municipal de Niterói, onde será descrito de forma detalhada como se deu esse processo, seus desafios e resultados alcançados. Os três primeiros itens da norma (escopo, referências normativas e termos e definições) são introdutórios. Somente a partir do item 4 até o 10, são estabelecidos os requisitos que devem ser cumpridos pela organizadora de eventos, conforme demonstrado na Figura 8.

### **6.4.1 Contexto da organização (requisito 4 da ISO 20121)**

O requisito 4.1 Entendendo a Organização e seu Contexto, da Norma ISO 20121, especifica que “A organização deve determinar as questões internas e externas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão para sustentabilidade de eventos”. (ISO 20121)

Para atender a esse requisito, o TMN estabeleceu, em 2021, um Processo de Questões e Partes Interessadas – TMN.P.DIR.03, que especifica de que forma se dá a determinação dessas questões internas e externas, estratégicas e relevantes para o seu propósito. Em 2018, na primeira tentativa de implementação, havia sido realizada uma Análise SWOT, ferramenta que auxilia na identificação de forças e fraquezas internas, e oportunidades e ameaças externas. Uma revisão dessa Matriz SWOT, considerando, ainda, outros fatores como objetivos organizacionais, recursos disponíveis, resultados de pesquisas, relatórios, impactos ambientais e sociais, bem como regulamentações e tendências de mercado, nutriram o debate para o estabelecimento das questões internas e externas do TMN, que, conforme descrito em seu processo, passam por revisão anual e estão registradas na Planilha de Oportunidades e Ameaças - TMN.F.DIR.04. Por serem questões estratégicas, não seria ético de minha parte expô-las aqui, mas apresento parte da planilha utilizada como evidência no atendimento ao requisito em questão (Figura 11).

Figura 11 - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (parte I)

 <b>SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS</b> - SGSE - <b>PLANILHA DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS</b>					
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.04	DATA:	11/08/2021	REVISÃO:	0
QUESTÕES E PARTES INTERESSADAS			AMEAÇAS E OPORTUNIDADES		
QUESTÕES PERTINENTES (4.1)	SOCIAL - S AMBIENTAL - A ECONÔMICA - E	PARTES INTERESSADAS (4.2)	REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	AMEAÇA - A OPORTUNIDADE - O	DESCRIÇÃO

Fonte: SGSE TMN

O termo Partes Interessadas está definido no item 3.16 da ISO 20121, como “pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade”. Uma nota complementar à definição informa que “pode ser um indivíduo ou grupo com interesse em qualquer decisão ou atividade de uma organização”. Considerando essa compreensão, o requisito 4.2 Entendendo as Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas, estabelece que a “organização deve determinar as partes interessadas que são relevantes ao sistema de gestão para sustentabilidade de eventos e os requisitos dessas partes interessadas (ou seja, suas necessidades e expectativas, se estabelecidas, implícitas ou obrigatórias)”. (ISO 20121, pág 8) Isso permite uma abordagem proativa na gestão dos eventos realizados. Ao compreender essas necessidades e expectativas, é possível adaptar suas práticas de gestão de eventos para atender de forma mais eficaz e abrangente às demandas de seus stakeholders.

Durante o curso da pesquisa, foi acessado um e-mail com data de 16 de março de 2018, o qual contém a ata de uma reunião na qual se determinou que "a equipe do TMN realize uma sessão de brainstorming para identificar as partes interessadas pertinentes". Posteriormente, em 09 de abril do mesmo ano, foi recebido um e-mail da Direção Geral do TMN, contendo a tabulação de uma pesquisa interna conduzida entre os membros da equipe do Teatro, os quais haviam deliberado e identificado 27 grupos de partes interessadas. Com base nesse resultado, em 2021, o TMN estabeleceu cinco grupos iniciais a serem trabalhados e engajados, a saber: Funcionários/Terceirizados, Artistas/Produções, Público, Fornecedores e SMC/FAN. A Figura 12 ilustra um exercício realizado para identificação dos subgrupos de partes interessadas, suas necessidades e expectativas.

Figura 12 - Partes Interessadas - Expectativas e Necessidades

SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS		
PARTES INTERESSADAS - EXPECTATIVAS E NECESSIDADES		
GRUPO DE PARTES INTERESSADAS	SUB GRUPOS (QUANDO APLICÁVEL)	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS
PÚBLICO	PÚBLICO ADULTO	Variedade de espetáculos, qualidade da programação. Expectativa de conforto nas instalações do teatro, incluindo acessibilidade, limpeza, segurança e comodidades adequadas. Pontualidade e cafeteria funcionando. Estacionamento.
	PÚBLICO INFANTIL	Apresentações lúdicas e educativas, que estimulem sua imaginação e criatividade. Segurança e conforto das crianças e de seus acompanhantes. Pipoqueiro na saída dos espetáculos.
	PÚBLICO JOVEM	Incorporação de elementos digitais e inovadores, conexões sociais, diversidade de perspectivas, culturas e identidades representadas, ambiente seguro e inclusivo, opções acessíveis de ingressos/ gratuidade, bicicletário.
	PÚBLICO IDOSO	Acessibilidade física e cognitiva, conforto nas instalações, disponibilidade de serviços como transporte e estacionamento, horários adequados, diversidade de programação cultural, comunicação clara e acessível, filas preferenciais, pontualidade e cafeteria funcionando.
	PÚBLICO PCD	Rampas de acesso, Elevadores e plataformas elevatórias para garantir acesso a diferentes andares, Banheiros adaptados e acessíveis, Filas preferenciais na bilheteria, Disponibilidade de materiais e espetáculos em formatos acessíveis, como áudio, braille, ou versões eletrônicas. Profissionais treinados em estratégias de abordagem inclusivas.
	PÚBLICO LGBTQUIAPN+	Ambiente seguro e inclusivo, representatividade e diversidade na programação, políticas anti-discriminação, limpeza.
	PÚBLICO DA FORMAÇÃO DE PLATEIA	Barreiras potenciais para a participação, como restrições financeiras ou logísticas, acesso gratuito, programação de qualidade em horário escolar, visitas guiadas.
	PÚBLICO ESTRANGEIRO	Disponibilidade de informações e comunicações em idiomas estrangeiros, facilidade de acesso ao teatro a partir de pontos de interesse turístico, oferta de serviços como tradução ou assistência para estrangeiros, inclusão de elementos culturais que possam atrair e cativar um público internacional, segurança, limpeza.

Fonte: Elaborado pela autora

O requisito 4.3 estabelece que “A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos, a fim de estabelecer o seu escopo”. O escopo define os limites e as áreas de aplicação do sistema de gestão, indicando quais processos e atividades serão incluídos e quais serão excluídos. Na Norma ISO 20121 a definição do escopo é crucial para direcionar os esforços da organização na implementação de práticas sustentáveis ao longo de todo o ciclo de vida do evento. Isso pode ser feito considerando diversos fatores, como o tipo de eventos realizados pela organização, seu impacto ambiental, social e econômico, e as expectativas das partes interessadas. Ao determinar o escopo de acordo com os princípios da ISO 20121, a organização pode concentrar seus recursos e esforços nas áreas mais relevantes e prioritárias para a sustentabilidade dos eventos, garantindo assim que seu sistema de gestão seja eficaz, eficiente e alinhado com seus objetivos estratégicos.

Foram conduzidos diversos debates até a delimitação do escopo do Sistema de Gestão de Sustentabilidade de Eventos (SGSE) do Theatro Municipal de Niterói (TMN).

Inicialmente, cogitou-se a inclusão da Sala Carlos Couto, um anexo do TMN utilizado para exposições, lançamentos de livros e eventos musicais de menor porte, assim como do Salão Nobre, onde são realizados diversos recitais. Posteriormente, considerou-se a possibilidade de selecionar determinados eventos específicos, como o Clássicos do Samba e as Quartas Clássicas, para integrarem o escopo do SGSE. Contudo, concluiu-se que o escopo do Sistema de Gestão abarcaria todos os espetáculos apresentados no palco principal do TMN, deixando a Sala Carlos Couto e o Salão Nobre de fora, ao menos neste estágio inicial. A definição do escopo encontra-se documentada no Manual de Sustentabilidade do TMN, sob o código TMN.M.DIR.01, conforme detalhado a seguir:

“O TMN Municipal de Niterói João Caetano (TMJC) estabelece seu Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos considerando o planejamento, produção e pós produção dos espetáculos realizados no palco do teatro, localizado na Rua Quinze de Novembro 35, Centro, Niterói, RJ, 24020-125, atendendo aos requisitos das partes interessadas diretamente envolvidas e identificadas, as questões internas e externas pertinentes ao seu negócio e voltadas para a sustentabilidade dos seus eventos como estabelecido em sua política de desenvolvimento sustentável”. (Manual de Sustentabilidade, p. 3)

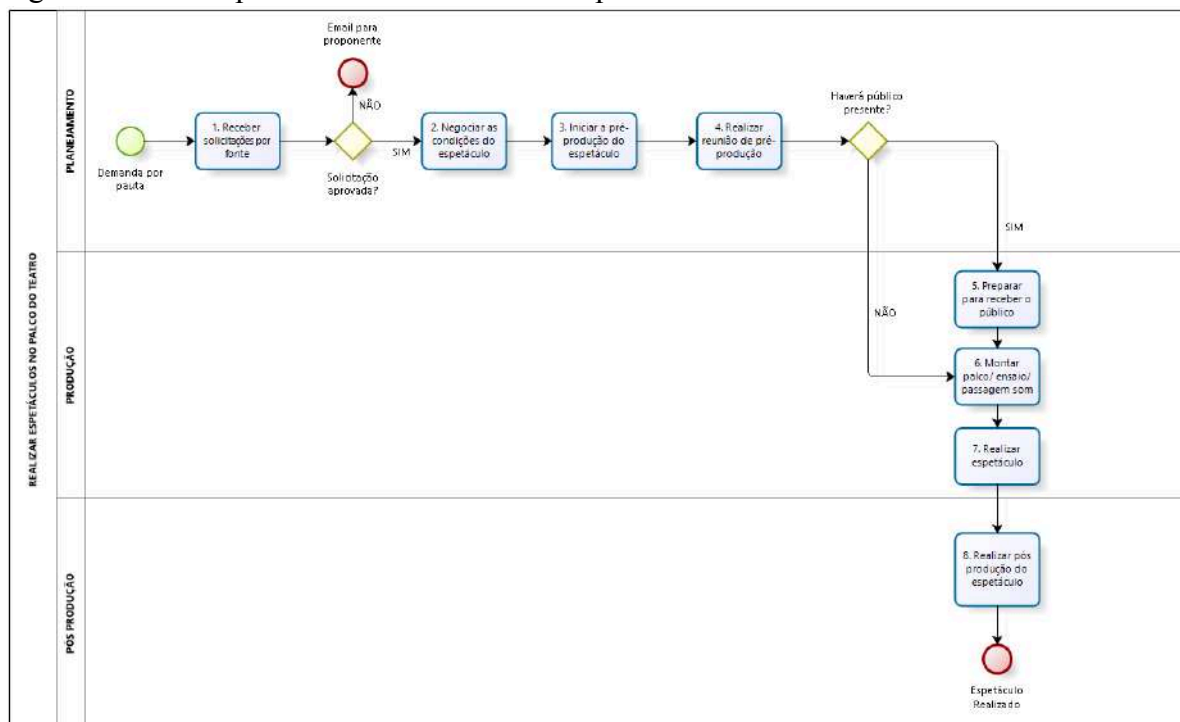
Na sequência, o requisito 4.4 indica que “A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão para sustentabilidade de eventos, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma”. Um e-mail de 23 de maio de 2018 endereçado aos gestores do Theatro Municipal de Niterói, Museu de Arte Contemporânea de Niterói (MAC Niterói) e Museu Janete Costa de Arte Popular (MJCAP), registra o envio das avaliações e certificados de participação, de um curso de Mapeamento por Processos<sup>39</sup>, realizado nos dias 14 e 21 de maio de 2018, como parte do processo de implantação da ISO 2012.

Como resultado do curso, os equipamentos de cultura envolvidos no projeto de implementação à época, desenvolveram seus macroprocessos. O Macroprocesso do TMN - Realizar Espetáculos no Palco, está documentado sob o código TMN.P.DIR.01. A figura 13 revela o macroprocesso do TMN, que passou por uma revisão na retomada do projeto, em 2021.

---

<sup>39</sup> O mapeamento de processos é uma técnica utilizada para visualizar e compreender as etapas e atividades envolvidas em um processo específico dentro de uma organização. Geralmente, é realizado por meio de diagramas de fluxo, que representam graficamente as interações entre os diferentes elementos do processo, como tarefas, entradas, saídas, decisões e responsabilidades. No contexto da implementação da ISO 20121 no Theatro Municipal de Niterói, o mapeamento de processos desempenhou um papel crucial ao identificar, analisar e otimizar os procedimentos existentes relacionados à gestão de eventos e práticas sustentáveis. Isso permite uma compreensão mais clara dos fluxos de trabalho, pontos de melhoria e áreas de risco, facilitando a conformidade com os requisitos da norma e garantindo uma gestão eficaz e sustentável dos eventos culturais.

Figura 13 - Macroprocesso do Theatro Municipal de Niterói



Fonte: SGSE TMN

No detalhamento do Macroprocesso, os processos-chave relacionados à gestão de eventos sustentáveis foram identificados, cada atividade foi atribuída a um responsável específico, sendo fornecida uma descrição detalhada de como a referida atividade deve ser conduzida, juntamente com a identificação dos recursos necessários e, quando pertinente, a inclusão de indicadores de desempenho. Por exemplo, na atividade "Negociar as condições do espetáculo", um indicador-chave definido pelo Theatro Municipal de Niterói (TMN) para monitoramento é o Percentual de artistas que aprovam o Programa de Formação de Plateia. Já na atividade "Realizar a pós-produção do espetáculo", são apresentados indicadores como o número de incidentes registrados durante as apresentações no palco, o percentual de satisfação dos artistas e a proporção de resíduos destinados à reciclagem.

Concluindo o requisito 4 da Norma ISO 20121, a seção 4.5 estabelece que “A organização deve definir seus princípios administrativos do desenvolvimento sustentável na forma de uma declaração de propósito e valores”. O padrão ainda determina que “Os princípios do desenvolvimento sustentável que regem a organização, relativos à gestão de eventos, devem incluir no mínimo considerações para a administração, inclusão, integridade e transparência”. (ISO 20121, p. 9)


Ao meu ver, a elaboração de uma declaração de propósitos e valores pelo Theatro Municipal de Niterói, reveste-se de uma significativa importância estratégica e ética. Tal

declaração não apenas delinea os objetivos e princípios fundamentais que norteiam as atividades do teatro, mas também serve como um guia unificador para sua gestão e operações. Ao estabelecer claramente os propósitos pelos quais o TMN se empenha e os valores que defende, cria-se um referencial sólido para a tomada de decisões e a condução das atividades cotidianas. Além disso, uma declaração de propósitos e valores bem definida é essencial para estabelecer a identidade institucional do teatro, fortalecendo sua imagem perante o público, os parceiros e a comunidade em geral. Ao alinhar suas ações e práticas com uma visão compartilhada de propósitos e valores, o TMN pode não apenas melhorar sua eficácia operacional e sua governança, mas também reforçar seu compromisso com a excelência, a integridade e a responsabilidade social, contribuindo assim para sua relevância e impacto positivo no cenário cultural local e nacional.

A Norma complementa que “Os princípios, propósito e valores da organização devem fornecer uma estrutura para a definição de suas políticas, objetivos e metas, conforme definido no escopo de seu sistema de gestão para sustentabilidade de eventos”. (ISO 20121, p. 9)

Para atender ao requisito 4.5, o Theatro Municipal de Niterói (TMN) estabeleceu sua Declaração de Propósitos e Valores, identificada como TMN.D.DIR.02, conforme ilustrado na figura 14:

Figura 14: Declaração de Propósitos e Valores TMN

 <b>Theatro Municipal de Niterói</b>		Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos - SGSE -			
<b>Declaração de Propósitos e Valores (Item 5.5)</b>					
Código	TMN.D.DIR.02	Data	31/01/2022	Revisão	01
<p>O Theatro Municipal de Niterói tem como missão promover espetáculos com rico conteúdo artístico e cultural buscando sempre oferecer para a cidade uma programação acessível e de qualidade, além de acolher e transformar a permanência dos artistas em uma experiência única para eles.</p> <p>Os princípios que constituem o núcleo da nossa cultura organizacional, que são vividos e sentidos pelos nossos colaboradores e que definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados por nós, são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ZELO Zelar pelo patrimônio do Teatro.</li> <li>2. COLETIVIDADE Trabalhar em equipe pela coletividade, de forma generosa, para concretizar e progredir.</li> <li>3. INSPIRAÇÃO. Inspirar a todos os envolvidos com uma programação de qualidade e inclusiva.</li> <li>4. ÉTICA Ética, respeito, integridade e transparência com todos e para todos.</li> <li>5. INCLUSÃO Combater o preconceito provocado pelas diferenças sociais, de educação, idade, raça, gênero ou deficiência.</li> <li>6. CONTROLE Responsabilidade compartilhada por todos aqueles cujas ações afetam o desempenho ambiental, a atividade econômica e o progresso sociocultural.</li> </ol>					

Fonte: SGSE TMN



## 6.4.2 Liderança (requisito 5 da ISO 20121)

O requisito 5.1 Liderança e Compromisso, determina que:

“A alta direção deve demonstrar liderança e compromisso com relação ao sistema de gestão para sustentabilidade de eventos, para:

- assegurar que as políticas e os objetivos sejam estabelecidos para o sistema de gestão para sustentabilidade de eventos e que sejam compatíveis com a direção estratégica da organização;
- assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos nos processos de negócios da organização;
- assegurar que os recursos necessários para o sistema de gestão para sustentabilidade de eventos estão disponíveis;
- comunicar a importância da gestão efetiva da sustentabilidade de eventos e de acordo com os requisitos do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos;
- assegurar que o sistema de gestão para sustentabilidade de eventos alcance seu(s) resultado(s) pretendido(s);
- direcionar e apoiar as pessoas a contribuírem para a eficácia do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos;
- promover a melhoria contínua;
- apoiar outras funções de gestão relevantes para demonstrar sua liderança quando aplicar-se às suas áreas de responsabilidade” (ISO 20121, p. 9)

Este requisito estabelece a necessidade de liderança ativa e compromisso por parte da alta direção da organização na definição e implementação de políticas, objetivos e processos relacionados à sustentabilidade dos eventos. No contexto do TMN, isso implica que a alta direção, incluindo a direção geral, o administrativo e demais líderes, assumam um papel proativo na promoção de práticas sustentáveis em todas as etapas dos espetáculos realizados, desde o planejamento até a execução e avaliação. Isso envolveu o estabelecimento de uma visão clara e compartilhada sobre a importância da sustentabilidade, a alocação de recursos adequados para a implementação de iniciativas sustentáveis, e o engajamento de toda a equipe em prol desse objetivo comum. Ao meu ver, um dos grandes desafios desse processo.

Os funcionários testemunham uma mudança significativa em sua percepção e abordagem em relação às práticas operacionais e sustentáveis. Inicialmente, houve uma mistura de curiosidade e apreensão, conforme eles se adaptavam aos novos formulários, procedimentos e exigências. No entanto, à medida que o processo avançava, muitos começaram a reconhecer os benefícios tangíveis e intangíveis que a conformidade com a norma traz. Não posso deixar de mencionar a liderança e o compromisso demonstrados, durante todo o processo, por Marilda Ormy, Diretora Geral do Theatro Municipal de Niterói

(TMN), os quais serviam como um exemplo inspirador para os demais colaboradores e partes interessadas, incentivando a adoção de uma cultura organizacional sustentável.

Uma lista de presença do treinamento “Política de Desenvolvimento Sustentável e Declaração de Valores”, ministrado no dia 13 de maio de 2021 para 25 pessoas da equipe do TMN, no campo destinado à avaliação da eficácia, a responsável registra que “Pela leitura das mensagens dos colaboradores, enviadas a pedido da instrutora com as percepções de cada um, percebe-se que o treinamento foi eficaz por atingir os participantes positivamente e esclarecer sobre a política e declaração de propósito e valores do TMN”. Em seguida, ela cita três mensagens dos colaboradores, que ajudam a retratar essas percepções:

“Sinto que essa Norma vai melhorar as nossas condições de trabalho no teatro, ela pensa muito na segurança, no lixo e isso é bom para todos nós”


“Organizar a forma como produzimos os espetáculos no TMN pensando na sustentabilidade é uma experiência e tanto. Vou levar pra vida!”

“Ainda preciso me acostumar com os novos formulários, mas estou muito feliz e empolgado por fazer parte do teatro estar comprometido com a responsabilidade social e ambiental. Conte comigo.”

A implantação do requisito 5.2 Política, da Norma ISO 20121 no Teatro Municipal de Niterói representa um passo significativo na consolidação de seu compromisso com a promoção da sustentabilidade em suas atividades e operações. Esta exigência direciona a organização a estabelecer uma política formal que defina seus compromissos e objetivos em relação à sustentabilidade de eventos, proporcionando uma estrutura clara para a tomada de decisões e ações concretas. No contexto do TMN, a implementação deste requisito implicou em desenvolver uma política de sustentabilidade que refletia os valores e propósitos da instituição, bem como os requisitos e expectativas das partes interessadas. Esta política precisava abranger aspectos como a redução do impacto ambiental dos eventos, a promoção da inclusão e diversidade, o apoio à comunidade local e a promoção de práticas éticas e transparentes. Além disso, era necessário estabelecer como comunicar essa política de forma eficaz a todos os colaboradores, fornecedores, artistas e demais partes interessadas envolvidas nas atividades do teatro, a fim de garantir seu entendimento e adesão.

Para atender ao requisito 5.2, o Theatro Municipal de Niterói estabeleceu sua Política, identificada como TMN.D.DIR.01, conforme ilustrado na figura 15:

Figura 15 - Política de Desenvolvimento Sustentável TMN

		Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos - SGSE -			
<b>POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>					
Código	TMN.D.DIR.01	Data	31/03/2021	Revisão	00
<p>Sempre em busca de melhorar continuamente os nossos processos internos e preocupados em incentivar as nossas lideranças inserindo os pilares do avanço sustentável nas nossas atividades, o Theatro Municipal de Niterói mantém um Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos, atendendo aos requisitos da Norma ABNT ISO 20121:2012 e outros aplicáveis.</p> <p>Prezamos pela nossa Declaração de Propósitos e Valores e priorizamos 04 temas principais que nos guiam em prol de ações mais sustentáveis nas nossas rotinas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Condições de Trabalho</b> – Criar condições adequadas para que colaboradores e fornecedores possam exercer suas funções com segurança e tranquilidade, com diálogo, respeito e transparência;</li> <li><b>2. Inclusão</b> – Buscar a promoção do acesso a todos e celebrar a diversidade, criando oportunidades de emprego, formação de público e plateia, e de novos negócios;</li> <li><b>3. Acessibilidade</b> – Buscar trabalhar com preços de ingressos justos e prover condições para que qualquer indivíduo possa assistir aos espetáculos, procurando sempre novas oportunidades de parcerias nesse sentido.</li> <li><b>4. Resíduos</b> – Minimizar o desperdício em todas as fases dos espetáculos, prevenir ao máximo para que não haja resíduos enviados para aterros, incentivar o trabalho das cooperativas de catadores e estabelecer parcerias com a Companhia de Limpeza Urbana de Niterói e outras organizações;</li> </ol> <p>Esperamos produzir impactos a curto, médio e longo prazo, valorizando a autoestima dos cidadãos de Niterói, do Estado e do País, e promovendo a democratização do acesso a bens culturais de qualidade.</p> <p>A busca por opções mais sustentáveis é parte essencial para a base de todas as operações, incluindo produtos e serviços, com o engajamento da nossa cadeia produtiva e através do conhecimento das necessidades e expectativas do nosso público, artistas/ produtores, colaboradores, Secretaria das Culturas/ Fundação de Arte de Niterói (SMC/FAN) e fornecedores.</p>					

Fonte: SGSE TMN

No contexto da liderança, ainda subsiste um último requisito, que é o 5.3 Funções, Responsabilidades e Autoridades Organizacionais. Este requisito estabelece que “A alta

direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização”. (ISO 20121, p. 11)


Trata-se da necessidade de atribuir funções específicas, responsabilidades claras e autoridades apropriadas a indivíduos e departamentos dentro da organização, garantindo assim que todos os aspectos relacionados à sustentabilidade dos eventos sejam devidamente abordados e gerenciados. No contexto do TMN isso implicou em resgatar o estudo dos organogramas dos equipamentos de cultura, realizado pela DPC, em 2019 e designar os responsáveis pela implementação das políticas de sustentabilidade, pela supervisão das atividades relacionadas à gestão sustentável dos espetáculos, e pela tomada de decisões pertinentes a essas áreas. Essa definição clara das funções, responsabilidades e autoridades organizacionais facilita a comunicação interna e a coordenação entre os diferentes departamentos e equipes envolvidos na realização dos espetáculos, promovendo assim uma abordagem integrada e coesa para a sustentabilidade. O organograma do TMN, que evidencia o atendimento ao requisito 5.3 da ISO 20121, está documentado em seu Manual de Sustentabilidade - TMN.M.DIR.01.

#### **6.4.3 Planejamento (requisito 6 da ISO 20121)**

O requisito 6.1 Ações para tratar Riscos e Oportunidades subdivide-se em três sub-requisitos, o 6.1.1 Generalidades, o 6.1.2 Identificação e Avaliação de Questões e o 6.1.3 Requisitos Legais e Outros.

Para estar em conformidade com o requisito 6.1.1 da ISO 20121, o Teatro Municipal de Niterói (TMN) realizou uma análise abrangente das questões mencionadas na seção 4.1 e dos requisitos descritos na seção 4.2, identificando os riscos e oportunidades relevantes para seu sistema de gestão. Com base nessa análise, o TMN pôde desenvolver e implementar ações específicas para tratar esses riscos e oportunidades, visando garantir que o sistema de gestão pudesse alcançar os resultados desejados, prevenir ou reduzir efeitos indesejáveis e promover a melhoria contínua, como indica a Norma. Essas ações foram registradas na Planilha de Oportunidades e Ameaças, citada em 6.3.1. A imagem a seguir refere-se a continuidade da Planilha de Oportunidades e Ameaças - TMN.F.DIR.04:

Figura 16 - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (parte II)

 <b>Theatro Municipal de Niterói</b>	<b>SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -</b>								
	<b>PLANILHA DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS</b>								
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.04	DATA:	11/08/2021			REV	0		
<b>AVALIAÇÃO DE SIGNIFICÂNCIA</b>			<b>PLANO DE AÇÃO</b>						
PROBABILIDADE /BENEFÍCIO	CONSEQUÊNCIA /CUSTO	GRAU	AÇÕES PROPOSTAS	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DURAÇÃO Dias	DATA FINAL	STATUS	CONCLUÍDO (C)

Fonte: SGSE TMN

Figura 17 - Planilha TMN de Oportunidades e Ameaças (Parte III)

 <b>Theatro Municipal de Niterói</b>	<b>SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -</b>				
	<b>PLANILHA DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS</b>				
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.04	DATA:	11/08/2021	REV	0
<b>AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA</b>		<b>MONITORAMENTO DAS INFORMAÇÕES</b>			
<b>AS AÇÕES FORAM EFICAZES? PORQUE?</b>		<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>ÁREA</b>	<b>FREQUENCIA</b>	

Fonte: SGSE TMN

Para ilustrar de maneira mais clara o procedimento mencionado, consideremos o seguinte exemplo: suponhamos que uma questão pertinente ao teatro seja a sua limitada acessibilidade física. Esta questão social está diretamente ligada às expectativas e necessidades do público e dos artistas, especialmente os idosos e pessoas com deficiência, e poderia representar uma ameaça aos objetivos do Theatro Municipal de Niterói (TMN). Diante dessa constatação, o TMN utilizará critérios de significância para determinar a probabilidade e as consequências das ameaças, bem como os benefícios e custos das oportunidades. Com base nessa análise, o TMN irá planejar as ações necessárias, estabelecer prazos e responsabilidades, e, ao final da implementação, avaliar a eficácia das medidas adotadas.

Ao adotar uma abordagem estratégica e proativa para lidar com desafios como a acessibilidade física, o TMN demonstra seu compromisso com a excelência operacional e a satisfação de seus diversos públicos, fortalecendo sua posição como uma instituição cultural de vanguarda, mas também reforçando seu papel vital na promoção da inclusão e da acessibilidade em todas as suas atividades.


O requisito 6.1.2 Identificação e Avaliação de Questões, determina que “A organização deve estabelecer, implementar e manter um procedimento para identificar suas questões de desenvolvimento sustentável e avaliar sua significância associada com suas atividades relativas a eventos, produtos e serviços dentro do escopo definido do sistema de gestão”. (ISO 20121, p. 11) Em minha análise, observa-se uma discrepância na tradução do documento do inglês para o português, evidenciada pelo uso da palavra "issue", que é empregada tanto no requisito 4.1 quanto no 6.1.2. Apesar de serem homônimas, possuem significados distintos. Enquanto no requisito 4.1 a Norma enfatiza a identificação de questões, no 6.1.2 aborda, na realidade, aspectos e impactos. Essa diferenciação pode causar confusão, especialmente entre os menos familiarizados com o tema, e sugere uma necessidade de revisão na próxima tradução para o português, a ser realizada antes da publicação nas Olimpíadas de Paris.

Na prática, para atender ao requisito 6.1.2 da ISO 20121, o Theatro Municipal de Niterói (TMN) estabeleceu o processo TMN.P.DIR.07- Aspectos e Impactos, para identificar esses aspectos do desenvolvimento sustentável e avaliar sua significância em relação às suas atividades relacionadas a eventos, produtos e serviços, conforme definido no escopo do sistema de gestão. Como evidência de atendimento ao requisito, foi elaborada a Planilha de Aspectos e Impactos - TMN.F.DIR.16, onde registramos e revisamos periodicamente os aspectos ambientais, sociais e econômicos, relacionados a cada setor do teatro, e seus possíveis impactos.

A norma ainda complementa que a organização deve considerar não apenas as questões que pode controlar diretamente, mas também aquelas sobre as quais pode influenciar. Os critérios utilizados para avaliar a importância dessas questões devem ser claramente documentados e incluir a consideração das respostas das partes interessadas, bem como a identificação de novas questões emergentes. As saídas desse procedimento, incluindo a avaliação da significância das questões identificadas, devem ser documentadas, mantidas atualizadas e compartilhadas com as partes interessadas relevantes, demonstrando o compromisso contínuo com a transparência e a responsabilidade social.

A última revisão da planilha, datada de 21 de março de 2022, registra 77 aspectos identificados, em atividades, produtos ou serviços de escritório, palco, bilheteria, camarins, recepção, elétrica, manutenção e cafeteria. A figura a seguir traz um recorte da planilha para ilustrar alguns aspectos e impactos identificados junto a equipe de palco do TMN:

Figura 18: Recorte Planilha TMN Aspectos e Impactos

		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE				
		PLANILHA DE ASPECTOS E IMPACTOS				
CÓDIGO:		TMN.F.DIR.16	DATA:		21/03/2022	
Setor	Atividade	Aspecto/ Perigo	Impacto/ Risco	Ambiental Social Econômico	Está atrelado a algum requisito legal e outros requisitos? (SIM   NÃO)	Existe demanda registrada de partes interessadas, como reclamações de público, artistas, colaboradores, setores do TMN? (SIM   NÃO)
Palco	Visitas técnicas	Discriminação racial, de gênero ou religião. Tratamento abusivo.	Ação judicial/ Autoestima dos funcionários	S - E	SIM	SIM
Palco	Montagem/ Desmontagem de Luz	Choque elétrico	Pequeno formigamento, dores, espasmos musculares, contrações musculares, alteração nos	S	SIM	NÃO
		Queda do Profissional	Fraturas expostas; Fraturas Internas; Óbito.	SE	SIM	NÃO
		Queda de Objetos (varandas, urdimento...)	Fraturas expostas; Fraturas Internas; Óbito.	SE	NÃO	NÃO
Palco	Montagem/ Desmontagem de cenários	Ergonomia	Danos a saúde do trabalhador	S	SIM	NÃO
Palco		Geração de restos de cenários	Polluição de ar, água e solo	A	SIM	NÃO
Palco	Afinação de luz	Trabalho em altura/ quedas	Fraturas expostas; Fraturas Internas; Óbito.	S	SIM	NÃO

Fonte: SGSE TMN

O terceiro sub requisito, do requisito 6.1 Ações para tratar Riscos e Oportunidades é o 6.1.3 Requisitos Legais e Outros Requisitos, que determina que “A organização deve estabelecer, implementar, manter e revisar periodicamente um procedimento para identificar e ter acesso a requisitos atuais e emergentes legais e outros requisitos, aos quais a organização subscreve”. (ISO 20121, p. 12) Esses requisitos fornecem um quadro normativo essencial para orientar as atividades da organização, garantindo conformidade com as leis, regulamentos e padrões relevantes, além de promover práticas responsáveis e éticas. Além disso, o conhecimento e a consideração dos requisitos emergentes ajudam a organização a antecipar mudanças no ambiente legal e regulatório, permitindo ajustes proativos em suas operações para permanecerem em conformidade e abordarem desafios emergentes de forma eficaz. Portanto, o acesso a esses requisitos não apenas fortalece a credibilidade e a legitimidade da organização, mas também contribui para a mitigação de riscos e a promoção da sustentabilidade em seus eventos.

Para atender ao requisito 6.1.3 da ISO 20121, o Theatro Municipal de Niterói (TMN) contratou os serviços de uma empresa especializada em acesso a requisitos legais. Essa empresa conduzia um monitoramento contínuo das alterações nas leis e regulamentações em nível federal, estadual e municipal, pertinentes ao âmbito de atuação do TMN. Ela realizava a coleta, análise e interpretação dessas informações legais com o intuito de identificar as obrigações específicas que o teatro deveria cumprir. Por sua vez, o TMN, designando um

responsável pelo processo, mantinha o software atualizado com as respostas de conformidade às legislações aplicáveis às suas atividades.

A norma estipula que a organização deve adotar as melhores práticas internacionais quando a legislação nacional não oferecer proteções mínimas nas áreas ambiental, social ou econômica. É imperativo que a organização assegure a consideração e o cumprimento desses requisitos em todas as etapas de seu sistema de gestão, desde o estabelecimento inicial até a manutenção contínua, garantindo, desse modo, a conformidade legal e o compromisso com a sustentabilidade em seus eventos.

A fase de planejamento conclui-se com o requisito 6.2, intitulado "Objetivos de sustentabilidade de eventos e como alcançá-los", no qual a norma determina que "A organização deve estabelecer objetivos de sustentabilidade de eventos em funções e níveis relevantes", bem como deve garantir que "as metas de apoio sejam estabelecidas" (ISO 20121, p. 12). São os objetivos e metas que irão orientar as ações e esforços da organização na direção de uma gestão mais sustentável, proporcionando uma estrutura clara para definir prioridades, medir o desempenho e acompanhar o progresso rumo aos resultados desejados.

Como descrito em seu Manual de Sustentabilidade, o TMN mantém a planilha de Objetivos Sustentáveis – TMN.F.DIR.05 alinhada a sua política de desenvolvimento sustentável. É importante que esses objetivos sejam mensuráveis, levando em consideração os requisitos aplicáveis, e monitorados, comunicados e atualizados quando necessário. Conforme evidenciado na figura subsequente, que representa uma seção da Planilha de Objetivos Sustentáveis do TMN, durante o processo de planejamento para atingir esses objetivos, o teatro define de forma precisa as ações a serem empreendidas, os recursos requeridos (quando pertinente), a pessoa responsável, o prazo de conclusão e o método de avaliação dos resultados. A figura 19 demonstra o preenchimento a partir do objetivo de garantir o engajamento e satisfação de artistas e público, enquanto a figura 20, demonstra como se deu o estabelecimento de metas de apoio através da planilha TMN.F.DIR.29 - Metas Sustentáveis, assegurando desta maneira, o atendimento ao requisito 6.2.



Figura 19 - Recorte Planilha TMN Objetivos Sustentáveis

Theatro Municipal de Niterói		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -							11/03/2024	
PLANO DE OBJETIVOS SUSTENTÁVEIS - TMN										
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.05	DATA:	18/03/2022			REV:	1			
Item	OBJETIVOS/ Descrição das ações para atingir o objetivo	RESPONSÁVEL	RECURSOS NECESSÁRIOS	DATA DE INÍCIO	DURAÇÃO (dias)	DATA FINAL	STATUS	Concluído digite c	AValiação DA EFICÁCIA DAS AÇÕES TOMADAS	
1	Garantir o engajamento e a satisfação dos artistas e público - Social									
1.1	Elaborar formulário de pós produção para artistas/produções	Produção	N/A	24/04/2021	30	23/05/2021	concluído	c	Formulário de pós produção elaborado no prazo e encaminhado para aprovação	
1.2	Aprovar formulário de pós produção para artistas/produções	Direção Geral	N/A	03/05/2021	5	07/05/2021	concluído	c	Com poucas sugestões de melhoria, o formulário foi aprovado no prazo e está apto a ser implementado	
1.3	Implementar formulário de pós produção para artistas/produções	Produção	N/A	07/05/2021	330	01/04/2022	concluído	c	A avaliação dessa implementação será realizada na próxima reunião de análise crítica que ocorrerá em maio de 2022.	
1.4	Preencher o plano de comunicação e engajamento	Comunicação	N/A	24/04/2021	7	30/04/2021	concluído	c	Plano preenchido pela equipe de comunicação no prazo.	
1.5	Aprovar o plano de comunicação e engajamento	Direção Geral	N/A	24/04/2021	7	30/04/2021	concluído	c	Após alguns ajustes o plano foi aprovado e a Direção e seguiu para avaliação da FAN.	

Fonte: SGSE TMN

Figura 20 - Recorte Planilha TMN Metas Sustentáveis

Theatro Municipal de Niterói		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -							
METAS SUSTENTÁVEIS - TMN									
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.29	DATA:	01/02/2021			REVISÃO:	0		
ITEM	OBJETIVOS	METAS RELACIONADAS	INDICADORES RELACIONADOS	RESPONSÁVEL	EVIDÊNCIAS				
1	Garantir o engajamento e a satisfação dos artistas e público - Social	60% dos artistas satisfeitos, até maio 2022	1. Percentual de Satisfação do Artista	Produção	GOOGLE FORMS 2 - Artista - Relatório Pós Espetáculo_ Theatro Municipal de Niterói - ITEM 05 e 06				
		40% dos artistas/ produções engajados no programa de formação de plateia, até maio 2022	2. Percentual de artistas que aprovam o Programa de Formação de Plateia do Teatro.	Produção	GOOGLE FORMS 10 - Pré Artistas_ Valores e Política_ TMN ITEM 4 GOOGLE FORMS 1 - PP - Plano de Produção - ITEM 30 GOOGLE FORMS 3 - Interno - Relatório Pós Espetáculo - ITEM 20, 21 e 22				
		30% dos artistas citarem as iniciativas sustentáveis do TMN durante suas apresentações, até maio 2022	3. Percentual de Artistas que citaram no palco as ações de sustentabilidade do TMN/C	Comunicação	GOOGLE FORMS 3 - Interno - Relatório Pós Espetáculo - ITEM 18 e 19				
		Acompanhar, em 2022: o alcance no Facebook/ Instagram/ Youtube, o número de compartilhamento Facebook/ Instagram e o Nº de Seguidores/ Amigos Facebook/ Instagram/ Youtube	4. Alcance no Facebook/ Instagram/ Youtube 5. Número de compartilhamento Facebook/ Instagram 6. Seguidores/ Amigos Facebook/ Instagram/ Youtube	Comunicação	Painel Profissional das redes sociais				

Fonte: SGSE TMN

#### 6.4.4 Suporte (requisito 7 da ISO 20121)

O requisito 7 da Norma ISO 20121 estabelece os fundamentos para o apoio essencial ao sistema de gestão voltado à sustentabilidade de eventos. Este apoio engloba diversos aspectos, tais como a disponibilização de recursos (7.1), o desenvolvimento de competências (7.2), a promoção da conscientização (7.3), a facilitação da comunicação (7.4) e a manutenção de informações documentadas (7.5).

No requisito 7.1 Recursos, o padrão estabelece que “A organização deve determinar e fornecer os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos” (ISO 20121, p. 13).

Sendo o TMN um equipamento municipal de cultura, vinculado a SMC/ FAN, este enfrenta uma série de desafios quando o assunto é recursos. A disponibilidade de recursos financeiros é muitas vezes limitada, instável e sujeita a cortes. Além disso, a alocação de recursos humanos qualificados também pode ser considerada um desafio, especialmente pelas questões políticas, capacitação e conscientização das partes para que compreendam a importância do sistema de gestão e apoiem suas iniciativas.

Para garantir os recursos mínimos necessários para a manutenção do sistema de gestão, em 2021, foi estabelecido um acordo com a então superintendência da FAN. Conforme este acordo, anualmente seria elaborado um Pacto Orçamentário - TMN.F.ADM.34, sujeito a ajustes entre as partes envolvidas. Embora nem todas as metas acordadas puderam ser alcançadas, especialmente aquelas relacionadas a obras e demandas de manutenção do Teatro, foi viabilizado o contrato com uma empresa especializada em requisitos legais, a realização dos treinamentos de CIPA para um membro designado do TMN (NR5 - Item 5.6.4), bem como a renovação do Curso de NR10 para os eletricitistas. Ademais, foi conduzida uma auditoria interna do TMN e adquiridos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para as equipes de palco e manutenção. Adicionalmente, havia a intenção de inserir o projeto da ISO 20121 no Plano Plurianual, contudo, esta proposta não obteve avanço.

A definição de competência é delineada no item 3.30 da ISO 20121 como a "capacidade de aplicar conhecimento e habilidades para alcançar os resultados desejados" (ISO 20121, p. 6). A partir desta concepção, o requisito 7.2 estabelece que:

“A organização deve:

- determinar a competência necessária de pessoa(s) que executa(m) o trabalho sob seu controle que afeta o desempenho de sustentabilidade do evento;
- assegurar que essas pessoas são competentes com base em educação, treinamento e experiências apropriadas;
- onde aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas;
- reter a informação documentada apropriada como evidência de competência; e
- analisar criticamente e atualizar periodicamente os programas de treinamento e desenvolvimento para assegurar que as competências essenciais e as necessidades do respectivo treinamento sejam identificadas e fornecidas”. (ISO 20121, p. 13)


Enquanto o requisito seguinte, 7.3 Conscientização vai estabelecer que:

“As pessoas que executam o trabalho sob o controle da organização devem estar cientes:

- da política de desenvolvimento sustentável;
- de sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos, incluindo os benefícios da melhoria do desempenho da sustentabilidade do evento;
- das implicações de não estarem em conformidade com os requisitos do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos”. (ISO 20121, p. 14)

O TMN determina as competências necessárias das pessoas que executam o trabalho sob seu controle e que possam afetar o desempenho e a eficácia do SGSE através de uma Matriz de Competências – TMN.F.RH.06. assegurando que essas pessoas são competentes com base em educação, treinamento e experiências apropriadas. A seguir um exemplo ilustrativo do cargo de coordenador de palco, extraído da matriz em questão.

Figura 21 - Matriz de Competências TMN - Coordenação de Palco

		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -			
MATRIZ DE COMPETÊNCIAS					
CÓDIGO:	TMN.F.RH.06	DATA:	01/03/2021	REV:	0
CARGO	RESPONSABILIDADES	EDUCAÇÃO MÍNIMA	TREINAMENTO MÍNIMO	EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Coordenação de Palco	Atuar de forma proativa no que tange a gestão sustentável implementada no TMN, conhecendo profundamente nossa política de desenvolvimento sustentável, propósito e valores. Acompanhamento das atividades do palco (montagens, passagem de som, ensaios, desmontagem) Organização/Revisão Rider de som e de luz juntamente com os técnicos. Organização de coxias Controle de equipamentos não utilizados que estão no porão. Escalas dos técnicos do palco Reunião de produção, visitas técnicas, visitas guiadas e testes de projeção (quando aplicável) Gestão e liderança de equipe e interface com a guarda municipal	Ensino Técnico	1. Política de DS do Theatro 2. Objetivos e Metas 3. Como a minha atividade pode impactar no SGSE 4. Indicadores 5. Não conformidades 6. Plano de Atendimento as Emergências	1 ano comprovado atuando em Artes Cênicas	

Fonte: SGSE TMN

Um Programa de Treinamento – TMN.F.RH.07 foi estabelecido para ser mantido, analisado e atualizado sempre que aplicável O programa foi constituído para assegurar que as competências e a conscientização essenciais, assim como as necessidades do respectivo

treinamento sejam identificadas e fornecidas. Estabeleceu-se uma Lista de Presença – TMN.F.RH.08 a ser preenchida e assinada como forma de evidência dos treinamentos realizados internamente. O TMN controla as evidências de competências como certificados, diplomas e similares, através da sua planilha de Controle de Registros – TMN.F.ADM.02.

O requisito 7.4 da norma ISO 20121 enfatiza a importância da comunicação eficaz tanto interna quanto externamente para o sistema de gestão de sustentabilidade de eventos. Isso inclui determinar o que comunicar, quando comunicar, para quem e como comunicar. A organização deve estabelecer procedimentos para a comunicação externa com fornecedores e outras partes interessadas, identificando os meios mais eficazes de comunicação em colaboração com essas partes. As comunicações devem abordar princípios administrativos de desenvolvimento sustentável, o propósito do evento, um sistema para melhorar a sustentabilidade do evento, questões, objetivos e metas, orientações e melhores práticas, relevância para as partes interessadas, progresso em relação ao desempenho e respostas das partes interessadas.

O Theatro Municipal de Niterói (TMN) identifica as demandas por comunicações internas e externas pertinentes ao seu Sistema de Gestão de Sustentabilidade de Eventos (SGSE) por meio do seu Plano de Comunicação e Engajamento - TMN.F.COM.09. Cabe ressaltar que o engajamento de colaboradores e stakeholders em um momento de incertezas e restrições operacionais como o da pandemia, representou um desafio adicional para a equipe responsável pela implementação da norma.

Para garantir uma transição suave e bem-sucedida para a implementação da Norma ISO 20121 no Teatro Municipal de Niterói, uma abordagem abrangente e colaborativa foi adotada para capacitar tanto o corpo de funcionários quanto a diretoria sobre os princípios e requisitos da norma.

Inicialmente, foram realizadas sessões informativas, workshops e capacitações envolvendo todos os membros da equipe, onde os conceitos fundamentais da ISO 20121 foram apresentados de forma clara e acessível. Durante essas sessões, foram destacados os objetivos da norma, seus benefícios potenciais e a importância do engajamento de todos os funcionários no processo de implementação.


Além disso, foram designados pontos focais internos, responsáveis por facilitar a comunicação e disseminar informações sobre a ISO 20121 em suas respectivas áreas de atuação. Esses multiplicadores desempenharam um papel crucial na promoção da conscientização e na mobilização da equipe para adotar as novas práticas e procedimentos exigidos pela norma.

Para a diretoria do TMN, foram realizadas reuniões estratégicas e apresentações detalhadas sobre o impacto e os requisitos da ISO 20121, destacando-se a importância do compromisso de liderança para o sucesso da implementação. A diretoria foi envolvida ativamente no processo de tomada de decisão e incentivada a demonstrar liderança e apoio contínuo à iniciativa de sustentabilidade.

Outra técnica implementada para situar e capacitar o corpo de funcionários e a diretoria do TMN sobre a implementação da ISO 20121 foi o PICS - Programa Interno de Comunicação e Sensibilização. Este programa consistia no envio regular de informativos criativos que abordavam os princípios, objetivos e requisitos da norma, além de destacar o papel de cada indivíduo no processo de implementação e os benefícios esperados para o Teatro e sua comunidade. Os informativos eram elaborados de forma a promover o engajamento e a participação ativa de todos, fornecendo informações claras e relevantes sobre as etapas do processo e as mudanças esperadas. Além disso, o programa oferecia um canal aberto para feedback e esclarecimento de dúvidas, garantindo que todos os membros da equipe se sentissem parte do processo e motivados a contribuir para o sucesso da implementação da ISO 20121.

Conforme demonstrado na figura 22, o plano delinea as estratégias para o engajamento com as partes interessadas. A seção da planilha escolhida para exemplificar o cumprimento do requisito em pauta é aquela que define o processo de engajamento dos artistas.

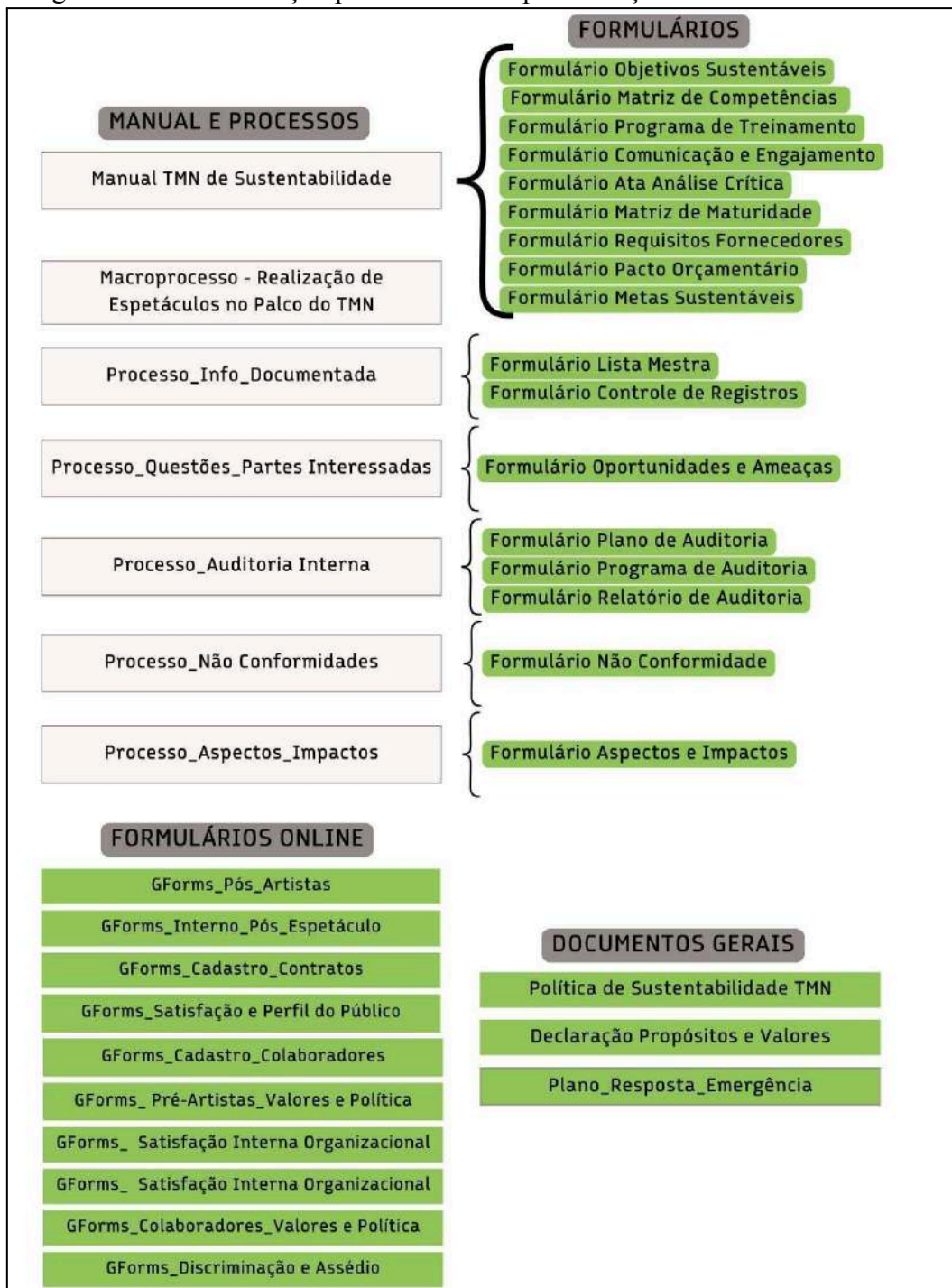
Figura 22: Plano de Comunicação e Engajamento - Artistas

		<b>SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS</b> <b>- SGSE -</b>					
<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO</b>							
CÓDIGO:	TMN.F.COM.09	DATA:	01/04/2021		REVISÃO	0	
A QUEM COMUNICAR / ENGAJAR?	COMO SERÁ COMUNICADO / ENGAJADO?	O QUE COMUNICAR / ENGAJAR?	COM INTERN A	COM EXTER NA	PERIODICIDADE COMUNICAÇÃO / ENGAJAMENTO	RESPONSÁVEL COMUNICAÇÃO/ ENGAJAMENTO	REGISTRO / EVIDÊNCIA DA COMUNICAÇÃO / ENGAJAMENTO
Artistas / Produção externa	E-mail Plano de Produção com link para GF10	GOOGLE FORMS 10 - Pré Artistas_Valores e Política_ (Programa de Formação de Plateia / Engajamento para a sustentabilidade) Documentos técnicos e administrativos enviados de forma virtual		x	Pré-produção dos espetáculos/ temporadas	Direção Artística	GOOGLE FORMS 10 - Pré Artistas_Valores e Política_
	Protocolo de Segurança Sanitária SMC/FAN	Medidas de segurança e prevenção ao novo Coronavírus, na retomada de atividades presenciais		x		Produção e Palco	E-mail
	GOOGLE FORMS 2 - Artista - Relatório Pós Espetáculo_ Theatro Municipal de Niterói	Receber retorno positivo ou negativo da experiência do artista no Theatro.		x		Até uma semana após a realização do espetáculo/ live	Produção e Palco

Fonte: SGSE TMN

A manutenção de documentos e registros permite não apenas a rastreabilidade e a transparência das operações, mas também proporciona uma base sólida para a tomada de decisões. Nesse sentido, o requisito 7.5 Informação Documentada, encerra a seção de suporte da ISO 20121. A figura 23 apresenta toda a documentação produzida na implementação da ISO 20121 no TMN.

Figura 23: Documentação produzida na implementação da ISO 20121 no TMN



Fonte: Elaborado pela autora

No contexto específico do TMN, onde há uma grande diversidade e quantidade de eventos realizados regularmente, a documentação precisa e abrangente é essencial para garantir a conformidade com os requisitos da norma e para o monitoramento contínuo do desempenho em relação aos objetivos de sustentabilidade estabelecidos. Além disso, a informação documentada facilita a comunicação interna e externa, o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas, e a avaliação periódica do sistema de gestão para identificar áreas de melhoria e oportunidades de inovação.

O Theatro mantém um Processo de Controle de Informação Documentada – TMN.P.ADM.02. Nele está descrito como o TMN identifica os documentos pertinentes ao sistema de gestão, como se dá a elaboração de novos documentos e formulários, suas formatações e codificações. O documento também estabelece a manutenção de uma Lista Mestra – TMN.F.ADM.01 visando assegurar que a sua informação documentada esteja disponível e adequada para uso, onde e quando for necessário; e esteja adequadamente protegida (por exemplo: da perda de confidencialidade, uso indevido ou perda de integridade). Todos os registros são controlados pela Planilha de Controle de Registros - TMN.F.ADM.02.

#### **6.4.5 Operação (requisito 8 da ISO 20121)**

O requisito 8.1 Planejamento e controle operacional, constitui a implementação concreta das estratégias delineadas no requisito 6.1. A norma determina que a organização deve elaborar, implementar e monitorar os processos necessários para cumprir os requisitos e executar as ações estabelecidas em 6.1, no Planejamento. Isso inclui a formatação de critérios para esses processos, garantindo a sua implementação e controle de acordo com esses critérios. Por exemplo, ao implementar o processo TMN.P.DIR.07- Aspectos e Impactos (6.1.2), foi determinado que os aspectos sociais, ambientais e econômicos seriam considerados significativos quando, pelo menos, um dos filtros<sup>40</sup> estabelecidos na Planilha de Aspectos e Impactos - TMN.F.DIR.16, fosse aplicável. Ou seja, o critério para avaliar a magnitude do impacto e determinar a necessidade de controle operacional era estabelecido de acordo com esses filtros, como descrito a seguir<sup>41</sup>:

---

<sup>40</sup> Os filtros de significância estabelecidos na Planilha de Aspectos e Impactos do Theatro foram derivados de uma análise abrangente e criteriosa dos aspectos e impactos ambientais, sociais e econômicos associados às operações do Teatro e foram desenvolvidos para garantir uma abordagem sistemática e baseada em evidências na identificação e gestão dos aspectos e impactos relevantes para a sustentabilidade do Teatro.

<sup>41</sup> Critérios retirados do Processo Aspectos e Impactos - TMN.P.DIR.07.

Filtro de Requisitos Legais e Outros Requisitos: Os requisitos legais são todas as obrigações ou recomendações que sejam aplicáveis a um aspecto social, ambiental e/ou econômico, podendo ser: Leis federais, estaduais ou municipais, Decretos, Resoluções, Normas técnicas, Acordos ou termos de compromisso com autoridades/órgãos ambientais e trabalhistas, Normas contratuais de clientes, Condicionantes ambientais, Portarias, Código de conduta, Acordo sindical, entre outros. Portanto, o aspecto é considerado significativo quando houver algum requisito legal associado.

Filtro de Partes Interessadas: O Aspecto é considerado significativo quando houver, associada a este, demanda registrada de partes interessadas, como reclamações pertinentes de público, artistas, órgãos da Prefeitura, fornecedores, colaboradores.

Filtros Associados à Significância dos Aspectos:

- Identificação de atividades rotineiras, não rotineiras e situações de emergência

O Filtro Associado à significância dos aspectos, especificamente relacionado à identificação de atividades rotineiras, não rotineiras e situações de emergência, desempenha um papel importante na avaliação da gravidade e probabilidade de impactos associados às operações do Teatro. As atividades rotineiras são aquelas que ocorrem regularmente como parte das operações diárias do Teatro, enquanto as atividades não rotineiras são eventos ou situações excepcionais que podem ocorrer de forma esporádica ou imprevisível. As situações de emergência, por sua vez, referem-se a eventos imprevistos que podem representar um risco significativo para a segurança, saúde ou meio ambiente, exigindo uma resposta imediata e eficaz. Ao identificar e distinguir entre esses tipos de atividades, o Teatro pode priorizar adequadamente suas ações de gestão de riscos e implementar medidas preventivas e de contingência apropriadas para mitigar os impactos adversos potenciais.



Figura 24: Filtros Associados à Identificação de atividades rotineiras, não rotineiras e situações de emergência

ATIVIDADE	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
ROTINEIRA (R)	Situação em um processo, sistema ou atividade que ocorre rotineiramente	Emissão de ruído durante um espetáculo Geração de efluentes sanitários Consumo de água e energia elétrica
NÃO ROTINEIRA (NR)	Situação em um processo, sistema ou atividade que ocorre eventualmente ou em intervalo de tempo longo	Discriminação racial, de gênero ou religião Serviços de pintura
EMERGÊNCIA (E)	Situação em um processo, sistema ou atividade que, fugindo aos controles estabelecidos, possa resultar em incidente e que requeira, para controle de seus efeitos, a aplicação de recursos humanos capacitados e organizados, recursos materiais e processos.	Incêndio Assalto Queda Choque Elétrico Mal Súbito

Fonte: SGSE TMN

- Severidade do aspecto

O filtro de severidade do aspecto é essencial para avaliar a dimensão do dano social, ambiental e/ou econômico causado pela atividade do TMN. A severidade é influenciada pela natureza do aspecto que gerou o dano, considerando sua escala, impacto e consequências potenciais. Aspectos como o consumo de recursos naturais, emissões de poluentes ou perturbações na comunidade local podem variar em sua severidade, dependendo da extensão do dano e da vulnerabilidade das partes afetadas. Ao aplicar esse filtro, o TMN pode identificar e priorizar os aspectos que representam os maiores riscos ou impactos negativos, direcionando seus esforços para mitigar essas questões de forma eficaz e proativa. Isso permite uma gestão mais focada e responsável dos aspectos ambientais, sociais e econômicos associados às suas operações, contribuindo para a sustentabilidade e o bem-estar da comunidade.

Figura 25: Filtros Associados à Severidade do aspecto

SEVERIDADE	CRITÉRIOS PARA SEVERIDADE			PONTUAÇÃO
	Danos ao MEIO AMBIENTE	Danos a ECONOMIA	Danos a SOCIEDADE	
BAIXA (B)	Provenientes de aspectos rotineiros. Ex: consumo de água, geração de recicláveis, orgânicos.	Provenientes de aspectos rotineiros. Ex: Falha na iluminação do palco.	Provenientes de aspectos rotineiros. Ex: Uso incorreto de Equipamentos de EPI.	1
MÉDIA (M)	Provenientes de aspectos não rotineiros. Ex: geração de resíduos perigosos, discriminação.	Provenientes de aspectos não rotineiros. Ex: Roubo ocorrido por assalto à bilheteria.	Provenientes de aspectos não rotineiros. Ex: Queda de terceiro em serviços em altura não rotineiros.	2
ALTA (A)	Provenientes de aspectos emergenciais. Ex: Vazamento ou derrame de produto químico.	Provenientes de aspectos emergenciais. Ex: Perdas materiais.	Provenientes de aspectos emergenciais. Ex: óbito de pessoas, sequelas não físicas, ferimentos graves.	3

Fonte: SGSE TMN

- Frequência

O Filtro de Frequência é um componente crucial na avaliação da frequência com que ocorrem os impactos sociais, ambientais e/ou econômicos durante as condições operacionais do Teatro Municipal de Niterói, tanto em situações rotineiras quanto não rotineiras. Esta estimativa considera a regularidade e a previsibilidade dos eventos que resultam em impactos, abrangendo desde atividades diárias até situações excepcionais. Por meio desse filtro, é possível identificar se os impactos ocorrem com frequência constante, esporádica ou raramente, o que ajuda a priorizar ações de mitigação e prevenção. Aspectos como o consumo de energia, a geração de resíduos ou o ruído podem variar em sua frequência de ocorrência, influenciando a magnitude dos impactos e a necessidade de intervenção. Ao compreender a frequência dos impactos, o Theatro pode implementar medidas adequadas para reduzir sua incidência e minimizar seus efeitos adversos, promovendo assim uma gestão mais eficiente e sustentável de suas atividades.

Figura 26: Filtros Associados à Frequência

FREQUÊNCIA	CRITÉRIOS PARA FREQUÊNCIA	PONTUAÇÃO
BAIXA (B)	O impacto ocorre no máximo uma vez por mês ou menor frequência	1
MÉDIA (M)	O impacto ocorre menos de uma vez por semana e mais de uma vez por mês	2
ALTA (A)	O impacto ocorre mais de uma vez por semana, contínua ou diariamente.	3

Fonte: SGSE TMN

- Probabilidade

O Filtro de Probabilidade atua na avaliação da possibilidade de ocorrer um incidente que pode gerar impactos sociais, ambientais e/ou econômicos durante atividades emergenciais no TMN. Essa estimativa leva em consideração diversos fatores, como a natureza das atividades, a eficácia das medidas de controle e a probabilidade de ocorrência de eventos adversos. Aspectos como incêndios ou falhas de segurança podem variar em sua probabilidade de ocorrência, influenciando a severidade e as consequências potenciais dos impactos associados. Ao avaliar a probabilidade, o TMN pode identificar e priorizar medidas de prevenção e resposta apropriadas para mitigar os riscos e reduzir a probabilidade de ocorrência de incidentes adversos. Isso contribui para a promoção de um ambiente seguro, sustentável e resiliente para suas operações e para a comunidade em geral.

Figura 27: Quadro de Filtros Associados à Probabilidade

PROBABILIDADE	CRITÉRIOS DE PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
BAIXA (B)	Improvável de ocorrer. Estima-se que o evento ocorra menos de uma vez a cada 10 (dez) anos.	1
MÉDIA (M)	Provável de ocorrer. Estima-se que o evento ocorra menos de 1 (uma) vez ao mês e mais de 1 (uma) vez a cada 10 (dez) anos.	2
ALTA (A)	Muito provável de ocorrer ou risco iminente. Estima-se que o evento ocorra mais de 1 (uma) vez ao mês.	3

Fonte: SGSE TMN

Cálculo de Significância (estimativa do risco da ocorrência do impacto socioambiental e/ou econômico), para:

Atividades, produto e serviços Rotineiros e Não Rotineiros:  $S = SV * F$

Atividade, produto e serviços em situação Emergencial:  $S = SV * P$

Onde:

SV – Severidade da Ocorrência;

F – Frequência em que o impacto ocorre;

P – Probabilidade em que a emergência pode ocorrer.

Matriz de significância dos aspectos sociais, ambientais e/ou econômicos

A matriz a seguir apresenta o grau de risco que estabelece a significância do aspecto na atividade, produto e serviço analisado pelo TMN e é registrado na Planilha de Aspectos e Impactos. A significância calculada é atenuada pelo controle estabelecido.

Figura 28: Matriz de Significância dos Aspectos Sociais, Ambientais e/ou Econômicos

FREQUÊNCIA OU PROBABILIDADE DO IMPACTO	SEVERIDADE DO RISCO			
	Critério de pontuação	Muito Pouca (1)	Média (2)	Alta (3)
0-39% (1)		1	2	3
40-69% (2)		2	4	6
70-100% (3)		3	6	9

Fonte: SGSE TMN

Critério de controle para aspectos sociais, ambientais e/ou econômicos significativos: Os critérios estabelecidos na tabela a seguir, indicam o mínimo de controle necessário para mitigar os impactos sociais, ambientais e/ou econômicos.

Figura 29: Critérios de Controle

NÍVEL	CRITÉRIO DE CONTROLE
1 - 2	Aspectos socioambientais e/ou econômicos não significativos, cujo nível seja menor que 03, inclusive aqueles que são benéficos. Não requer implantação e manutenção de controles operacionais.
3 - 5	Aspectos socioambientais e/ou econômicos significativos cujo nível seja > ou = a 03, < ou = a 5. Requer implantação/ manutenção controles operacionais.

6	Aspectos socioambientais e/ou econômicos significativos, cujo nível seja igual a 06, deve-se estabelecer Objetivos e Metas.
9	Aspectos socioambientais e/ou econômicos significativos, cujo nível seja igual a 09 a atividade, produto ou serviço deve ser eliminado ou substituído. Em caso de situação de emergência o processo deve fazer parte do plano de emergência – PRE.

Fonte: SGSE TMN

É essencial que haja documentação adequada para proporcionar confiança de que os processos foram executados conforme planejado, com atenção especial para o controle de mudanças planejadas e a análise crítica das consequências de alterações involuntárias, tomando medidas para mitigar qualquer efeito adverso conforme necessário. Além disso, a organização deve garantir que os processos terceirizados sejam devidamente controlados e manter procedimentos para atividades críticas que possam impactar a implementação bem-sucedida do sistema de gestão para a sustentabilidade de eventos, incluindo medidas para situações de emergência e envolvimento de fornecedores.

Portanto, o TMN evidencia o atendimento ao requisito 8.1 através da manutenção da Planilha de Oportunidades e Ameaças - TMN.F.DIR.04, do processo TMN.P.DIR.07- Aspectos e Impactos, que estabelece a Planilha de Aspectos e Impactos - TMN.F.DIR.16, e através do sistema contratado para acesso aos requisitos legais, determinado no requisito 6.1.3 da ISO 20121. Os processos terceirizados são liderados pela Fundação de Arte de Niterói – FAN, com engajamento do TMN. O TMN mantém, ainda, um Plano de Respostas a Emergência – TMN.P.ADM.06.

O requisito 8.2 da Norma ISO 20121 trata das modificações ou inserções de atividades, produtos, serviços ou mudanças operacionais circunstanciais em um evento. Quando tais alterações são identificadas, é crucial que as questões, objetivos, metas e planos relacionados sejam submetidos a uma análise crítica.

Um exemplo prático, alinhado ao requisito em questão, consistiria na alteração dos procedimentos operacionais com o intuito de assegurar a segurança e o bem-estar de todos os frequentadores do teatro. Esse ajuste tornou-se necessário quando, em 2020, o estabelecimento foi autorizado a reabrir, apesar das significativas restrições impostas em decorrência da pandemia.

Não havíamos retomado a implementação da ISO 20121, mas o TMN precisou se preparar para reabrir suas portas após um período de fechamento devido à pandemia. Ao seguir o requisito 8.2, antes de retomar as operações, a equipe de gestão do teatro realizaria uma análise crítica dos protocolos de segurança existentes e identificaria a necessidade de modificá-los para atender aos requisitos de distanciamento social e higiene.

Nesse contexto, o teatro poderia decidir implementar novos procedimentos operacionais, como a instalação de dispensadores de álcool em gel em áreas de alto tráfego, a marcação de assentos para garantir o distanciamento adequado entre os espectadores e a implementação de um sistema de reserva de ingressos online para evitar aglomerações na bilheteria.

Antes de implementar essas modificações, a equipe do teatro revisaria criticamente os objetivos e metas de segurança e saúde estabelecidos para garantir que as novas medidas estejam alinhadas com esses princípios. Também seria essencial comunicar claramente essas mudanças aos funcionários, artistas e ao público, garantindo que todos estivessem cientes dos novos procedimentos e sua importância para proteger a saúde de todos os envolvidos.

Ao modificar os procedimentos operacionais para garantir a segurança durante a reabertura do teatro durante a pandemia, o teatro estaria demonstrando seu compromisso com a gestão responsável de eventos, conforme exigido pelo requisito 8.2 da Norma ISO 20121. Essa abordagem crítica e proativa ajudaria a garantir que o teatro possa continuar oferecendo entretenimento de forma segura e sustentável, mesmo em tempos desafiadores.

Também podemos imaginar que após uma análise crítica das operações do teatro, a equipe de gestão identificou que há uma redução significativa na frequência de espectadores durante determinados dias da semana ou horários específicos. Para reduzir os custos operacionais e minimizar o impacto ambiental associado ao uso de energia, o teatro decide modificar seus horários de funcionamento, fechando mais cedo ou permanecendo fechado em determinados dias da semana.

O que o requisito 8.2 determina é que, antes de implementar essa modificação operacional, a equipe do teatro conduza uma análise crítica para avaliar os possíveis impactos dessa mudança. Isso incluiria revisar os objetivos e metas de sustentabilidade estabelecidos pelo teatro, como a redução do consumo de energia e a minimização do desperdício, para garantir que a nova operação esteja alinhada com esses princípios.

Além disso, seria necessário considerar como essa modificação afetaria outras partes interessadas, como funcionários, artistas e o público em geral. Por exemplo, seria importante comunicar claramente os novos horários de funcionamento para evitar confusão e garantir que os espectadores sejam informados sobre as mudanças.

Ao implementar essa modificação, o teatro estaria demonstrando seu compromisso com a gestão sustentável de eventos, conforme exigido pelo requisito 8.2 da Norma ISO 20121. A análise crítica e o aperfeiçoamento dos planos operacionais garantiriam que a melhor solução fosse aplicada, aderindo aos princípios de desenvolvimento sustentável da

organização e contribuindo para a eficiência operacional e a responsabilidade ambiental do teatro.

Este processo visa garantir que as melhores soluções sejam adotadas, em conformidade com a declaração de propósito e valores, bem como a política de desenvolvimento sustentável da organização. Dessa forma, as modificações realizadas devem ser cuidadosamente avaliadas para garantir que contribuam para a sustentabilidade do evento, alinhando-se aos princípios e objetivos estabelecidos pela organização. Isso implica não apenas avaliar os impactos diretos das modificações, mas também considerar como elas podem influenciar a experiência do público, a eficiência operacional e o desempenho ambiental, social e econômico do evento como um todo. Assim, o processo de tratamento de modificações deve ser conduzido de forma transparente e rigorosa, visando sempre aprimorar a qualidade e a sustentabilidade dos eventos realizados.

Em seu Manual de Sustentabilidade, o TMN registra que qualquer alteração ou inserção de atividades, produtos, serviços ou mudanças operacionais circunstanciais são analisadas e debatidas pelo Teatro Municipal de Niterói nas Reuniões de Análise Crítica e registradas na Ata de Análise Crítica – TMN.F.DIR.10, visando o aprimoramento de suas questões, objetivos, metas e planos, quando relevantes para assegurar que a melhor solução seja aplicada, aderindo à Declaração de Propósitos e Valores e a sua Política de Desenvolvimento Sustentável.

É importante mencionar que a implementação da Norma ISO 20121 acarreta uma série de impactos que visam promover a sustentabilidade e a eficiência operacional do espaço cultural, especialmente em sua infraestrutura. A norma demanda adaptações e melhorias para garantir a conformidade com os padrões de sustentabilidade estabelecidos. Por exemplo, para a gestão de resíduos são necessárias instalações adequadas visando a coleta seletiva e o descarte responsável de materiais.

No âmbito da eficiência energética torna-se uma prioridade a necessidade de avaliar e atualizar os sistemas de iluminação, climatização e ventilação para reduzir o consumo de energia e as emissões de carbono. Isso pode envolver a instalação de tecnologias mais eficientes, como lâmpadas LED, sensores de movimento e sistemas de climatização com maior eficiência energética.

Outro aspecto importante é a gestão da água, onde medidas de conservação e reutilização podem ser implementadas para minimizar o desperdício e promover o uso sustentável desse recurso vital. Isso pode incluir a instalação de sistemas de captação de água da chuva para irrigação de jardins e descargas de banheiros, bem como a implementação de torneiras e vasos sanitários de baixo consumo de água.

Além das mudanças físicas na infraestrutura, a implementação da ISO 20121 também implica em ajustes nos processos operacionais e nas práticas de gestão. Isso inclui a revisão de políticas e procedimentos para garantir a conformidade com os requisitos da norma, bem como a capacitação e o engajamento dos funcionários em relação às novas práticas e diretrizes.

O requisito 8.3 da Norma ISO 20121, intitulado "Gestão da cadeia produtiva", estabelece diretrizes importantes para garantir que os fornecedores de uma organização estejam alinhados com seus objetivos e metas de sustentabilidade. Para cumprir este requisito, a organização deve avaliar a relevância de cada objetivo, meta e plano em relação a cada fornecedor. Isso significa incluir informações adequadas e relevantes nas propostas comerciais ou em outras documentações, de forma a permitir que os fornecedores demonstrem sua capacidade de apoiar esses objetivos.

Além disso, ao solicitar propostas ou documentos equivalentes, a organização deve realizar avaliações com base na capacidade dos fornecedores de atender ou contribuir com os objetivos estabelecidos, levando em consideração questões como custo e qualidade. Caso a organização opte por não realizar um processo de consulta de propostas, ela deve justificar esse procedimento e demonstrar como considerou questões de desenvolvimento sustentável ao selecionar os fornecedores. Em suma, o requisito 8.3 visa garantir que a gestão da cadeia produtiva esteja alinhada com os princípios de sustentabilidade estabelecidos pela organização, promovendo uma abordagem responsável e consciente em todas as suas atividades e operações.

A implementação deste requisito no Theatro Municipal de Niterói, que está sob gestão da Fundação de Arte de Niterói e precisa seguir os modelos de aquisição pública apresentou desafios significativos devido à complexidade e às restrições inerentes aos processos de contratação pública. O principal deles era garantir que os fornecedores selecionados estivessem alinhados com os objetivos e metas de sustentabilidade estabelecidos pelo TMN. No contexto da aquisição pública, é comum que os procedimentos de licitação e contratação sejam regidos por critérios estritos, como o menor preço ou o melhor custo-benefício. No entanto, no âmbito cultural, muitas vezes os indicadores para a aquisição podem não ser tão tangíveis ou apresentar fornecedores únicos, o que pode tornar a consideração adequada de questões de sustentabilidade um desafio adicional. Os processos de aquisição pública geralmente envolvem uma série de etapas burocráticas e regulamentações específicas que, igualmente, podem tornar a inclusão de critérios de sustentabilidade mais desafiadora, como incluir requisitos para documentação detalhada, prazos específicos e conformidade com



regulamentos específicos do setor público, o que pode dificultar a incorporação eficaz de considerações de sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores.


Em seu Manual de Sustentabilidade o TMN registra que não realiza aquisições diretamente, mas engaja a Fundação de Artes de Niterói, através da Planilha de Requisitos de Fornecedores – TMN.F.ADM.11, a inserir nos seus processos licitatórios informações suficientes e relevantes que permitam aos concorrentes demonstrarem suas capacidades de apoiar seus objetivos.

#### **6.4.6 Avaliação de desempenho (requisito 9 da ISO 20121)**

O requisito 9 da Norma ISO 20121, intitulado "Avaliação de Desempenho", é crucial para garantir que a organização esteja constantemente monitorando e avaliando seus esforços em direção à sustentabilidade. O sub-requisito 9.1, "Desempenho em função dos princípios administrativos do desenvolvimento sustentável", determina a necessidade de a organização estabelecer uma abordagem para avaliar seu desempenho atual e metas em relação à sua declaração de propósito e valores, bem como aos princípios administrativos do desenvolvimento sustentável relacionados à gestão de eventos. Isso significa que a organização deve identificar os princípios administrativos do desenvolvimento sustentável relevantes para suas operações de gestão de eventos, conforme definido na seção 4.5 da norma, e desenvolver métricas e indicadores específicos para avaliar seu desempenho em relação a esses princípios. Essa abordagem permite que a organização avalie sua progressão em direção à sustentabilidade e identifique áreas de melhoria contínua, garantindo assim que seus eventos sejam realizados de forma mais responsável e consciente em relação ao meio ambiente, à sociedade e à economia.

Para atender a este requisito, o TMN mantém uma Matriz de Maturidade – TMN.F.DIR.12, a qual é possível comparar e acompanhar, durante as análises críticas, o desempenho atual e meta em função da sua Declaração de Propósitos e Valores relacionados com a sua gestão de eventos. A figura 30 ilustra o modelo da Matriz de Maturidade do Theatro Municipal de Niterói (TMN).

Figura 30: Modelo de Matriz de Maturidade do TMN

		GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -			
		MATRIZ DE MATURIDADE			
CÓDIGO:	TMN.F.DIR.12	DATA:	25/01/2022	REVISÃO:	1
Nº	PRINCÍPIOS/ VALORES - TMN	MÍNIMO	MELHORIA	ENGAJADO	
1	<p><b>ZELO</b> Zelar pelo patrimônio do teatro.</p>	<p>Não conseguir executar nenhuma melhoria ou manutenção no período de um ano. Partes interessadas pouco cuidadosas e nada engajadas no zelo com o equipamento de cultura.</p>	<p>Conseguir executar ao menos as manutenções emergenciais ou que coloquem em risco os propósitos. Evolução no engajamento de partes interessadas sobre os cuidados necessários com o equipamento de cultura.</p>	<p>Realizar anualmente as manutenções, reparos e melhorias identificadas pela Direção Administrativa como necessárias ao pleno funcionamento do equipamento de cultura. Engajamento de partes interessadas ocorrendo de forma periódica e monitorada.</p>	
2	<p><b>COLETIVIDADE</b> Trabalhar em equipe pela coletividade, de forma generosa, para concretizar e progredir.</p>	<p>Equipe pouca entrosada, gerando muitas discórdias e discussões.</p>	<p>Equipe que se respeita em suas diferenças, que busca ser proativa no que tange questões da coletividade e generosidade. Não se vê mais tantas discussões, mas ainda existe um clima que em alguns momentos atrapalha a entrega final.</p>	<p>Equipe que entende e pratica a coletividade e generosidade rotineiramente. Críticas construtivas são ouvidas e bem vindas e qualquer diferença é tratada com respeito e diálogo.</p>	

Fonte: SGSE TMN

O requisito 9.2 da Norma ISO 20121 detalha os procedimentos necessários para o monitoramento, medição, análise e avaliação do desempenho da gestão de eventos sustentáveis. A organização deve determinar quais aspectos precisam ser monitorados e medidos, bem como os métodos apropriados para garantir resultados válidos. Isso inclui estabelecer quando o monitoramento e a medição devem ocorrer, assim como quando os resultados devem ser analisados e avaliados. A informação documentada deve ser retida como evidência dos resultados obtidos. Além disso, a organização deve avaliar continuamente o desempenho da sustentabilidade do evento e a eficácia do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos. Para garantir uma abordagem proativa, devem ser tomadas medidas corretivas quando necessário, visando tratar tendências ou resultados adversos antes que uma não conformidade ocorra. É essencial incluir documentação que rastreie o desempenho, controles operacionais relevantes, conformidade com os objetivos e metas da organização, além da avaliação da conformidade, identificar as lições aprendidas de cada evento e utilizá-las para melhorar futuros eventos é fundamental, garantindo que o conhecimento adquirido seja alimentado no planejamento e execução de atividades relacionadas a eventos. Finalmente, quando aplicável, o equipamento utilizado para coleta de dados deve ser calibrado e mantido, e os documentos relacionados a esse processo devem ser retidos de acordo com os procedimentos da organização. Essas práticas asseguram uma abordagem sistemática para a gestão contínua da sustentabilidade dos eventos, contribuindo para a melhoria contínua e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Como estabelecido em seu Manual de Sustentabilidade, o TMN monitora os processos do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos, com o objetivo de

avaliar sua capacidade de alcançar os resultados planejados, e implementar melhorias e mudanças, se necessário, através da determinação e acompanhamento periódico dos Objetivos Sustentáveis – TMN.F.DIR.05, do formulário TMN.F.DIR.29 - Metas Sustentáveis e dos indicadores estabelecidos no Macroprocesso – TMN.P.DIR.01.

O TMN monitora e analisa criticamente informações sobre as questões estratégicas sempre que necessário e nas reuniões de análise crítica pela Direção, de modo a avaliar a pertinência e adequação dessas questões ao propósito e direcionamento estratégico do Teatro. A avaliação do atendimento aos requisitos legais e outros requisitos é conduzida durante as reuniões de análise crítica pela Direção.

O requisito 9.3 da Norma ISO 20121 destaca a importância da realização de auditorias internas em intervalos planejados para avaliar a conformidade e a eficácia do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos. As auditorias internas devem verificar se o sistema está em conformidade com os requisitos estabelecidos pela própria organização e pela norma, se está sendo efetivamente implementado e mantido, e se está contribuindo para o alcance da política, objetivos e metas de desenvolvimento sustentável. Para cumprir este requisito, a organização deve planejar, estabelecer, implementar e manter programas de auditoria, incluindo a definição da frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios. Os programas de auditoria devem considerar a importância dos processos afins e os resultados de auditorias anteriores. Além disso, a organização deve definir os critérios de auditoria e o escopo de cada auditoria, selecionar auditores e conduzir as auditorias para garantir a objetividade e imparcialidade do processo. Os resultados das auditorias devem ser reportados à alta direção, e a informação documentada deve ser retida como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados obtidos.

O TMN elaborou o Processo de Auditoria Interna – TMN.P.ADM.04 atendendo ao requisito 9.3 da Norma ISO 20121. No relatório da auditoria interna, realizada nos dias 22 e 23 de fevereiro, e 24 de março de 2022, no campo destinado as notas de auditoria, o auditor líder registrou como ponto forte identificado durante o processo, o comprometimento da Alta Direção com a implantação do Sistema de Gestão e complementa:

“A auditoria foi realizada com o objetivo principal de avaliar o grau de implantação do sistema de gestão do TMN para possibilitar um planejamento posterior que possibilite a certificação do TMN por organismo certificador. Foram analisados todos os requisitos da Norma NBR ISO 20121:2012 e identificado que o sistema de gestão TMN possui a totalidade dos processos estabelecidos e adequados com a Norma, considerando o processo de amostragem realizado”.

É decepcionante constatar que estávamos tão próximos de concluir o processo de certificação do Theatro. Durante a auditoria interna, foram identificadas seis oportunidades de melhoria e dez não conformidades. Todas foram devidamente registradas e tratadas conforme estabelecido no requisito 10, "Melhoria", que será detalhado posteriormente.

Para encerrar o requisito 9, referente a “avaliação de desempenho”, o sub-requisito 9.4, “Análise crítica pela direção” estabelece a necessidade de uma análise em intervalos planejados, visando garantir a contínua adequação e eficácia do sistema de gestão. Esta análise deve abranger diversos aspectos, incluindo os resultados de ações decorrentes de análises críticas anteriores, mudanças em questões internas e externas relevantes, desempenho de sustentabilidade do evento, oportunidades para melhoria contínua, avaliações da conformidade, comunicações com as partes interessadas, progresso em relação aos princípios administrativos de desenvolvimento sustentável, entre outros. As saídas desta análise crítica devem incluir decisões relativas a oportunidades de melhoria contínua e possíveis alterações no sistema de gestão para sustentabilidade de eventos. É fundamental que a organização retenha informação documentada como evidência dos resultados das análises críticas pela direção, as quais devem ser contínuas e realizadas em intervalos que maximizem as oportunidades de aprendizagem a partir de diferentes eventos. Além disso, as análises críticas pela direção devem avaliar a necessidade de mudanças no sistema de gestão, incluindo declaração de propósito e valores, política de desenvolvimento sustentável, objetivos e metas, garantindo que o sistema permaneça alinhado com os princípios administrativos de desenvolvimento sustentável relativos à gestão de eventos e em conformidade com a Norma ISO 20121.

O TMN estabelece em seu Manual de Sustentabilidade que analisa criticamente seu SGSE anualmente, para assegurar sua contínua adequação e eficácia. Aliás, uma das últimas atividades realizadas, que precedeu a estagnação do projeto devido à mudança na presidência da Fundação de Arte de Niterói, em Junho de 2022, foi a reunião de análise crítica. Sua última etapa deu-se no dia 05 de abril de 2024 e conforme registrado na ata, foram, no total, seis horas de reunião com a participação efetiva da Diretoria Geral do TMN, sua assessoria e a equipe de implementação.

#### **6.4.7 Melhoria (requisito 10 da ISO 20121)**

O requisito 10 da Norma ISO 20121, intitulado "Melhoria", especifica os processos necessários para lidar com não conformidades e promover a melhoria contínua do sistema de gestão para a sustentabilidade de eventos. A norma define uma não conformidade como o

“não atendimento de um requisito” (3.39), e um requisito, é definido como uma “necessidade ou expectativa que é estabelecida, geralmente implícita ou obrigatória” (3.26).

A seção 10.1 aborda a gestão de não conformidades, exigindo que a organização identifique, reaja e tome medidas corretivas para controlar e corrigir as não conformidades, além de avaliar e eliminar suas causas para prevenir sua recorrência. Isso inclui a implementação de ações necessárias, a análise crítica da eficácia das ações corretivas e a realização de mudanças no sistema de gestão, se necessário. Também são recomendadas ações preventivas para evitar futuras não conformidades. A organização deve documentar as não conformidades, as ações tomadas e seus resultados, e estabelecer procedimentos claros para lidar com não conformidades, incluindo a definição de responsabilidades e autoridades. Por outro lado, o requisito 10.2 destaca a importância da melhoria contínua do sistema de gestão para sustentabilidade de eventos, exigindo que a organização busque constantemente aprimorar sua adequação e eficácia. Essa busca contínua pela melhoria visa garantir que o sistema de gestão evolua para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas, promovendo assim eventos mais sustentáveis e responsáveis ao longo do tempo.

O Theatro mantém o Processo de Não Conformidade, Oportunidades de Melhorias e Ações – TMN.P.DIR.05 atendendo ao requisito da Norma ISO 20121. O processo estabelece que qualquer pessoa da equipe do TMN é responsável pela identificação de não conformidades e indica exemplos de não conformidades, tais como variações e tendências nos indicadores dos processos; reclamações/ críticas de partes interessadas; acidentes de trabalho, problemas de infraestrutura, resultados do monitoramento; constatações de auditoria interna e externa.

Ao identificar um incidente de origem ambiental, social ou econômica, o profissional deverá informar ao seu superior direto ou ao responsável de plantão do espetáculo, que irá registrar o ocorrido no Formulário Online - Relatório Pós Espetáculo (interno). A partir de uma avaliação individual de cada incidente, junto a equipe, a Direção do Theatro pode optar por abrir ou não uma não conformidade. Em optando por abrir uma não conformidade, a Direção do Theatro deve avaliar junto a equipe se foi um evento isolado, ou se há necessidade de eliminar as causas dessas não conformidades para evitar que elas ocorram novamente. Cria-se, então, um plano de ação para eliminar as causas da não conformidade, que terão suas eficácias avaliadas nas reuniões de análise crítica. Em função da descontinuidade do projeto, os registros que evidenciam a implementação deste requisito são relativos às dez não conformidades identificadas durante a auditoria interna. As figuras abaixo demonstram o modelo da Planilha de Não Conformidades - TMN.F.DIR.14

implementado no TMN, que serve como evidência para o atendimento do requisito em questão.

Figura 31: Modelo Planilha TMN de Não Conformidades (Parte I)

Theatro Municipal de Niterói		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -			
PLANILHA DE NÃO CONFORMIDADES					
CÓDIGO:		TMN.F.DIR.14	DATA: 11/08/2021		REVISÃO:
Nº	Código NC/OM	Descrição da NC/OM	Evidencia objetiva	Requisito ISO 20121	Correção Imediata (Quando Aplicavel)

Fonte: SGSE TMN

Figura 32: Modelo Planilha TMN de Não Conformidades (Parte II)

Theatro Municipal de Niterói		SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS - SGSE -								13/3/2024
PLANILHA DE NÃO CONFORMIDADES										
CÓDIGO:		TMN.F.DIR.14	DATA: 11/08/2021	REVISÃO: 0						
Investigação da Causa (Regra 5 Por ques?)	Causa Raiz	Estudo de viabilidade Ações preventivas	Descrição das ações para eliminar as Não Conformidades	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DURAÇÃO	DATA FINAL	STATUS	EFICÁCIA DAS AÇÕES	EVIDÊNCIA DAS EFICÁCIAS
					2/2/2022	0	2/2/2022	atraso		
					4/3/2022	0	4/3/2022	atraso		
					4/3/2022	0	4/3/2022	atraso		

Fonte: SGSE TMN

Por fim, essa trajetória, que iniciou-se em 2018 e teve sua retomada em 01 de março de 2021, finalizou-se em maio de 2022, com o TMN apto a chamar uma certificadora de terceira parte e ser o primeiro teatro municipal do Brasil a obter um certificado na ISO 20121<sup>42</sup>.

A Norma ISO 20121, determina em seu escopo que para demonstrar conformidade voluntária com o padrão, a organização pode escolher dentre três possibilidades, sendo a de primeira parte, onde o TMN, no caso, poderia optar por se autodeclarar em conformidade com o padrão e divulgar isso em seus canais de comunicação. A de segunda parte, que seria uma ratificação da conformidade por partes que tenham algum interesse no TMN, como um patrocinador. E, por fim, a demonstração de conformidade de terceira parte, quando o TMN


<sup>42</sup> Durante a pesquisa, não encontrei informação sobre outro teatro municipal no Brasil que tenha essa Norma implementada ou certificada.

decide chamar, por exemplo, um órgão certificador independente e passar por um processo de auditoria para obtenção de um certificado no padrão. Esta última, era a intenção da gestão do TMN. Já havia um pacto orçamentário sendo debatido junto à FAN, mas em junho de 2022, ocorre mais uma mudança na presidência e o projeto de certificação não segue adiante.

A administração do Theatro Municipal de Niterói continua sob a liderança de Marilda Ormy, que enfatiza sua persistência no projeto e a manutenção parcial do sistema de gestão implementado, ainda em operação. Em fevereiro de 2024, uma nova gestão tomou posse na Fundação de Arte de Niterói (FAN), mas não se sabe o que esperar e até quando ela permanecerá à frente da instituição. Um e-mail datado de 19 de abril de 2022 registra a elaboração de um comunicado de imprensa destinado à coordenação de comunicação da FAN. O release nunca saiu dos rascunhos, mas, ao meu ver, encapsula eficientemente o potencial decorrente de todo esse processo. A figura subsequente encerra este capítulo com um print screen do e-mail em questão.

Figura 33 - E-mail ISO TMN

13/03/24, 15:00 E-mail de lixss.com.br - Re: Texto Isa para Matéria sobre o ISO.

 LIX Soluções Sustentáveis <contato@lixss.com.br>

---

**Re: Texto Isa para Matéria sobre o ISO.**

---

Para: Marilda Ormy <[REDACTED]@gmail.com> 20 de abril de 2022 às 13:42  
Cc: LIX - Soluções Sustentáveis <[REDACTED]>

Boa tarde a todas

Fiz as seguintes mudanças na data de hoje:

- retirei uma áspas que ficou a mais
- inclui o link no último parágrafo
- inclui na fala da Marilda citação sobre os colaboradores, sobre a equipe

Como as informações passarão por tratamento jornalístico da equipe da prefeitura e após leitura eles disseram que vão fazer perguntas, se precisarem, acho que podemos enviar e dar seguimento ao que eles sugerirem daqui para frente.  
O que acham?

---

O Theatro Municipal de Niterói (TMN) é considerado, por historiadores, como um dos marcos inaugurais do teatro brasileiro. A jornada que começou no século XIX, está prestes a escrever mais uma importante página dessa história. Em junho de 2022 será iniciado o processo de certificação do equipamento cultural no padrão internacional ISO 20121 - Gestão para a Sustentabilidade de Eventos - um certificado que vem contemplar ações de responsabilidade ambiental, econômica e social para os eventos que acontecem, exclusivamente, no palco, mas que, felizmente/frutiferamente, se expandiram por todo o TMN.

Na visão da diretora geral do teatro, Marilda Ormy, muito do que foi e está sendo construído durante a implantação do padrão, já existia. Se não na prática, no campo das ideias. O projeto de formação de plateia, a programação inclusiva (selecionando atores e atrizes PCD's), as parcerias com secretarias e órgãos municipais (buscando conteúdo específico em cada secretaria para qualificar os colaboradores), traduzem o aprimoramento nas questões da **responsabilidade social**. O engajamento quanto às questões relativas a resíduos, emissões, recursos renováveis se materializam na bela parceria com o Plaza Shopping, com o projeto Plaza Verde, entre outras ações, buscamos cuidar da **responsabilidade ambiental**. E tendo os artistas e produtores como nossos parceiros nessa jornada, tratamos da **responsabilidade econômica**, viabilizando preço de ingressos mais acessíveis.

"Nós sempre falamos, almejamos e até demos alguns passos importantes, mas não havia uma sistematização. Nós fazíamos, mas não controlávamos. Hoje, tenho metas e ações definidas para acolhermos as diversidades no nosso público, na nossa equipe. Estamos planejando pesquisas e canais de comunicação mais eficientes. Vamos entregar uma planilha detalhada das necessidades de obras e melhorias de acessibilidade para a Fundação de Arte, planilha essa que é resultado do exímio trabalho da Secretaria de Acessibilidade de Niterói, que já nos enviou um relatório de nossas necessidades e, acabamos de realizar um estudo/pesquisa de vários teatros do mundo - Brasil, Portugal, Nova York e Alemanha - para entendermos o que havia em comum e aproveitar as novas ideias estudadas. Nosso plano de gestão de resíduos está prestes a sair do forno. E o que dizer desta equipe, que a cada dia se conscientiza mais e que atua com toda cumplicidade nessa jornada? O desafio ISO só está sendo viabilizado porque estamos juntos" - diz Ormy.

Isa Boechat, consultora, responsável pela implantação, afirma que a certificação do primeiro teatro público do Brasil na Norma ISO 20121 é, apenas, a cereja do bolo. "O mais importante é entendermos que o TMN tem, hoje, uma sistemática viva e flexível, que independente de um certificado, ele pode melhorar continuamente. Ele tem em mãos uma ferramenta potente para ampliar o fazer cultural em algo mais próximo da transformação social, da consciência ambiental, do agir local e pensar global".

A iniciativa da implementação do sistema de gestão dentro dos padrões ISO, não é uma ação isolada, condiz com ações priorizadas pela atual gestão municipal de Niterói em prol de uma cidade mais sustentável, traçando objetivos de desenvolvimento sustentáveis, como os apresentadas no link <http://www.niteroi.rj.gov.br/tag/sustentabilidade/>.

Theatro Municipal de Niterói  
Rua Quinze de Novembro, 35 - Centro - Niterói - RJ - CEP: 24.020-125

<https://mail.google.com/mail/u/1/?ik=7a8e9fa211&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f:1730646392679392573&siml=msg-f:1730646392679...> 1/2

Fonte: E-mail



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esta pesquisa partiu-se do entendimento de que, apesar das críticas e nuances conceituais relativas ao tema da sustentabilidade, é inegável a importância na adoção de hábitos, de produção e consumo, que visem o bem estar social, o cuidado com o meio ambiente e, práticas econômicas mais justas e menos perversas. O presente trabalho constitui-se como um desdobramento das experiências e reflexões profissionais por mim adquiridas enquanto produtora cultural. As quais, por sua vez, foram o mote inspirador para meu engajamento na gestão voltada para a sustentabilidade de eventos, uma empreitada na qual tenho me dedicado desde o ano de 2012.

Com o objetivo de investigar e analisar a aplicação da norma ISO 20121 enquanto uma ferramenta efetiva de gestão sustentável para equipamentos de cultura de pequeno porte, buscou-se demonstrar o impacto na promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica nesses espaços, a partir da experiência de implantação do padrão no Theatro Municipal de Niterói. Com o intuito de sensibilizar gestores e produtores culturais para o potencial de mobilização e engajamento dos equipamentos de cultura, o estudo destacou a importância de repensar os processos de produção a partir de relatos pessoais que inspiraram e direcionaram o meu foco para a gestão sustentável de eventos, evidenciando a relevância da prática em meio à minha trajetória profissional.

A reflexão sobre o ambiente de trabalho nos equipamentos de cultura revela-se essencial para compreender as dinâmicas complexas que permeiam esses espaços. A análise detalhada das condições laborais, dos desafios enfrentados pelos funcionários e das interações entre o equipamento cultural, os colaboradores e a comunidade destaca a necessidade premente de abordagens holísticas e inovadoras. As questões discutidas servem como um ponto de partida para investigações mais aprofundadas, visando não apenas identificar problemas, mas também propor soluções sustentáveis e eficazes. À medida que avançamos na pesquisa, torna-se evidente que a ISO 20121 pode atuar na melhoria do ambiente de trabalho em equipamentos de cultura.

Em síntese, a Norma ISO 20121, desenvolvida em colaboração entre a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o British Standards Institute (BSI), representa um marco importante na busca por eventos mais sustentáveis em todo o mundo. Com foco na melhoria contínua da sustentabilidade em todas as etapas do planejamento, execução e pós-produção de eventos, a norma fornece uma estrutura flexível que pode ser adaptada às necessidades e características específicas de cada organização. Seus requisitos abrangem

desde a compreensão do contexto da organização até a avaliação de desempenho e melhoria contínua, garantindo uma abordagem abrangente e holística para a gestão sustentável de eventos. A recente revisão do documento, liderada pela França e pelo Reino Unido, reflete o compromisso em fortalecer e ampliar a aplicação da norma, visando incluir uma gama mais ampla de stakeholders e alinhar-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Com o crescente número de empresas certificadas, especialmente na França, e a recente publicação da revisão da Norma, a expectativa é que a ISO 20121 se consolide como uma referência global para a indústria de eventos, impulsionando a adoção de práticas sustentáveis em todo o setor, incluindo o nacional.

A pesquisa demonstra que a abordagem da ISO 20121 fornece um roteiro valioso para a gestão sustentável de equipamentos culturais, mas é essencial reconhecer que outras metodologias e estratégias podem complementar e enriquecer esse processo. A adoção de relatórios de sustentabilidade baseados na metodologia GRI oferece uma plataforma robusta para a transparência e comunicação dos esforços de sustentabilidade, enquanto a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU proporciona uma estrutura globalmente reconhecida para a definição e monitoramento de metas tangíveis. Nesse sentido, o estudo destacou a Norma ISO 20121 como uma opção versátil e abrangente, proporcionando uma estrutura flexível para integração das metas de desenvolvimento sustentável. Enquanto os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) oferecem um quadro amplo, a ISO 20121 permite uma adaptação mais direta e específica às necessidades do setor cultural, promovendo uma mentalidade de melhoria contínua em todo o ciclo de vida dos eventos.

Apesar dos desafios, a integração dos ODS na ISO 20121 oferece uma oportunidade valiosa para as organizações culturais alinharem suas práticas de gestão com as metas de desenvolvimento sustentável, garantindo que seus eventos não apenas celebrem a cultura, mas também contribuam de forma significativa para um futuro mais sustentável e inclusivo.

Além disso, a iniciativa da CGLU de localizar os ODS com uma perspectiva cultural oferece um modelo prático e participativo para envolver as comunidades locais na busca por soluções sustentáveis. Ao considerar essas diversas abordagens, os gestores de equipamentos culturais podem efetivamente alinhar suas práticas com os princípios de sustentabilidade, promovendo não apenas o desenvolvimento do setor, mas também o bem-estar das comunidades e o cuidado com o meio ambiente.

A análise das experiências de implementação da ISO 20121 em equipamentos culturais revela uma lacuna significativa na literatura, especialmente em contextos de

equipamentos de cultura de menor porte. Embora o estudo de caso da Expo Personal Board tenha delineado alguns desafios e processos de implementação, a falta de relatos abrangentes limita a compreensão sobre a aplicação efetiva dessa norma. A ênfase recorrente nas questões ambientais em detrimento de outros aspectos da norma também é evidente, destacando a necessidade de uma abordagem mais holística. A trajetória do Museu Guggenheim de Bilbao e do Swedish National Maritime and Transport Museums indica que a ISO 14001 foi mais amplamente adotada, sugerindo a importância da difusão para a institucionalização efetiva da ISO 20121. Além disso, a falta de estímulos governamentais e políticas públicas direcionadas à aplicação dessa norma no contexto de eventos no Brasil representa um desafio adicional para a adesão ao padrão. Assim, é imperativo que sejam implementadas medidas para promover uma adoção mais ampla e eficaz da ISO 20121, a fim de impulsionar a sustentabilidade na indústria cultural e contribuir para um futuro mais resiliente e equitativo.

Em suma, após uma série de reviravoltas políticas e desafios impostos pela pandemia, a retomada do projeto demonstrou que era possível concluirmos o que havia sido iniciado em 2018. Sob a liderança da diretora Marilda Ormy e em parceria com a LIX - Soluções Sustentáveis, o processo foi iniciado em março de 2021, enfrentando os obstáculos do contexto pandêmico com encontros online e adaptações constantes. Embora a certificação tenha sido adiada temporariamente, a implementação da ISO 20121 no Theatro Municipal de Niterói representa um passo significativo rumo à gestão sustentável de eventos culturais em âmbito local. Este estudo detalhado das etapas do processo comprova a aplicabilidade da Norma em equipamentos de pequeno porte, além de contribuir, não apenas para o aprimoramento das práticas internas do teatro, mas também para o conhecimento acadêmico sobre as nuances e desafios de todo esse processo. Um entendimento mais amplo dessa temática, pode guiar futuras pesquisas e iniciativas práticas, com foco em ambientes de trabalho e métodos de produção de eventos mais sustentáveis, no contexto de equipamentos de cultura de pequeno porte.

Em resumo, a implementação da ISO 20121 oferece uma abordagem holística e orientada para resultados para a gestão sustentável de equipamentos culturais, proporcionando não apenas benefícios ambientais, mas também sociais e econômicos significativos. Essa mudança de patamar requer um compromisso firme e investimentos adequados, mas os resultados podem ser transformadores, tanto para os espaços culturais quanto para as comunidades que servem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Carla. **Autoetnografia. Questões aprofundadas de Investigação.** Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia/Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, p. 1-7, 2016.

ARANHA, D C. **Coleta seletiva em eventos de grande porte.** Dissertação (Mestrado Eng Ambiental) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011, 79 p

ARRUDA, L., & Gonçalves Quelhas, O. L. (2010). **Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente.** Boletim Técnico do Senac, 36(3), 53–63. Recuperado de <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/211>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 20121 Sistemas de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos.** Rio de Janeiro, ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16998: Locais para eventos - Diretrizes para Utilização.** Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16004 - Eventos - Classificação e terminologia.** Rio de Janeiro, 2016.

BAKOS, Andrew Robert. **The institutionalization of sustainability in event management: A case study of the diffusion of ISO 20121 at the Gold Coast 2018 Commonwealth Games.** Bond Business School DOCTORAL THESIS 2020

BALDISSERA, R., & Mourão, I. (2015). **Comunicação organizacional para a sustentabilidade: Os relatórios de sustentabilidade GRI.** Em: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 04 a 07 de setembro de 2015, Rio de Janeiro, RJ. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

BARBALHO, Alexandre. **O papel da política e da cultura nas cidades contemporâneas.** In: Políticas Culturais em Revista, v. 2 n. 2, p. 1-3, 2009 - [www.politicasculturaisemrevista.ufba.br](http://www.politicasculturaisemrevista.ufba.br)

BARBOSA, Admilson Clayton. **Princípios do desenvolvimento sustentável na gestão de eventos.** In: Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, 2009.

- BARBOSA, Gisele Silva. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões, n.4, v.1, Jan./Jun, 2008
- BARROS, José Marcio; RATTES, Plínio **Formação de gestores de equipamentos culturais: desafios e perspectivas**. Extraprensa, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 264 – 280, jan./jun. 2021
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. Rio de Janeiro: Vozes, 5ª edição (2016)
- BROWN, H. S.; JONG, M.; LEVY, D. L. **Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting**. Journal of Cleaner Production, v. 17, p. 571-580, 2009.
- CALABRE, Lia. **Políticas culturais e os desafios setoriais: a área dos equipamentos culturais**. Calle14: revista de investigación en el campo del arte, vol. 12, núm. 22, p. 188-199, 2017. Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- CANTON, A. M. **Evento: da proposta ao planejamento**. Turismo: Visão e Ação, v. 1, n. 1, p. 101-113, 1998.
- CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: Construindo uma Identidade Profissional**. Trabalho apresentado no III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil.
- CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural**. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção Política e Gestão Culturais)
- ELKINGTON, J. (1997). **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. New Society Publishers.
- ELLIS, Carolyn. **The Ethnographic: A Methodological Novel about Autoethnography**. AltaMira Press: Walnut Creek, CA. 2004.
- FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados**. Cad. EBAPE.BR 15 (3) • Jul 2017 • <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>
- FONTES, Nádia [et.al.]. **Eventos mais sustentáveis: uma abordagem ecológica, econômica, social, cultural e política**. São Carlos: EDUFSCAR, 2008.
- FUKUDA-PARR, Sakiko. **Keeping out extreme inequality from the SDG Agenda – the politics of indicators**. Global Policy, Special Issue: Knowledge and Politics in Setting and Measuring SDGs, v. 10, Issue S1, January 2019, p. 61-69.

GEERTZ, Clifford. “Estar lá: a antropologia e o cenário da escrita” in *Vidas e Obras. O Antropólogo como Autor*, Rio de Janeiro: UFRJ, 3ª edição, p. 11-39, 2009.

GEERTZ, C. (1973). **A Interpretação das Culturas: Selected Essays**. Basic Books.

GETZ, D. and Page, S. J. (2015). **Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events** (3rd edn). London: Routledge

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. Editora Atlas S.A.: São Paulo, p. 136-137, 2001.

GUZMÁN, Aurea V. e NEVES, José Tarcisio de Carvalho **Manual de Planejamento de Emergências: como desenvolver e redigir um plano de emergências** – Rio Grande da Serra, SP: CN Editorial e Serviços, 2000.

KAUARK, Giuliana. RATTES Plínio. LEAL, Nathalia (orgs.) **Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação/** Capítulo: Procedimentos básicos da gestão de espaços culturais. . – Salvador: Eduf ba, 2019. 407 p. (Coleção Cult)

KRENAK, Ailton. (2019). **Ideias Para Adiar o Fim do Mundo**. São Paulo: Companhia das Letras.

LOPES, Anáisa Filmiano Andrade (2016). **O programa cidade sustentável, seus indicadores e metas: instrumentos metodológicos para a avaliação da sustentabilidade no município de Prata/MG** / <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17861>

LOPES, Juliana de Lavor. (2019). **"Qual o Seu Papel no Desenvolvimento da Sua Comunidade e do Planeta?"** Fundação André e Lúcia Maggi. Recuperado de: <https://fundacaoandreeluciamaggi.org.br/artigo-qual-o-seu-papel-no-desenvolvimento-da-sua-comunidade-e-do-planeta/#:~:text=A%C3%AD%20%C3%A9%20que%20entra%20a,o%20planeta%20%C3%A9%20um%20s%C3%B3>

LOTTA, Gabriela S. **Desvendando o papel dos burocratas de nível de rua no processo de implementação: o caso dos agentes comunitários de saúde**. In: FARIA, Carlos Aurélio P. (Org.). *Implementação de políticas públicas: teoria e prática*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012b

MACIEL, Ana Luisa Teles; DAMKE, Elói Junior. **Gestão sustentável de eventos: uma revisão sistemática por meio da metodologia proknow-c**. RMS Revista Metropolitana de Sustentabilidade Volume 11, Número 1 (Jan./Abr. 2021) ISSN: 2318-3233 Editor Científico: Marcus Vinicius Moreira Zittei.

MACKE, Joachim. **Introdução à pesquisa de mercado**. São Paulo: Nobel, 2006.

NARDONE, José Paulo. **Sustentabilidade e a gestão pública municipal**. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas. (p 1 - 6) 2º sem 2018

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori, **Equipamentos Culturais de Salvador: Públicos, Políticas E Mercados**, 2005/ [gica@ufba.br](mailto:gica@ufba.br) Texto apresentado no V Enlepicc - Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura, 11 de novembro de 2005, Faculdade Social da Bahia, Salvador/BA

PEREIRA, E. S., **Megaeventos esportivos no Brasil e seu comprometimento com a sustentabilidade**. *Communicare: Revista de Pesquisa/ Centro Interdisciplinar de Pesquisa*, v.11, p.123-149, 2012

PEREIRA, E. S., **Isso não tem importância: eventos e sustentabilidade na sociedade do espetáculo**. *Communicare (São Paulo)*, v.10, p.90-107, 2010

PONTE, Beth (org.) **Qualidade para a cultura - Guia de recursos: Princípios de gestão da qualidade para as organizações culturais**, 2019 [www.qualityforculture.org](http://www.qualityforculture.org)

PORTO, Marta. In: Antonio Albino Canelas Rubim & Alexandre Barbalho (Orgs.) **Políticas Culturais no Brasil**. Capítulo: Cultura para a política cultural. Edufba salvador, 2007.

RANZAN, Eni. **A gestão da sustentabilidade em eventos: as orientações da NBR ISO 20121**. *Revista E.T.C Educação, Tecnologia e Cultura*, Santa Catarina, n. 13, p. 1 - 14, maio, 2016

ROCHA, Renata; FERNANDES, Taiane. Introdução. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; VASCONCELOS, Fernanda Pimenta (org.). **Financiamento e fomento à cultura nas regiões brasileiras**. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 15-32.

ROGERS, R.; GUMUCHDJIAN, Philip. **Cidades para um Pequeno Planeta**. Barcelona: GG, 2008.

SACHS, Ignacy, Lopes, Magda. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Brasil: Editora Brasiliense, 1993.

SANTOS, Ma. Fabiana Pimentel; DAVEL, Dr. Eduardo. **Gestão de equipamentos culturais e identidade territorial: potencialidades e desafios**. *Revista Pensamento & Realidade* v. 33, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2018 - e-ISSN: 2237-4418

SILVA, Ana Rosa Cavalcanti y BELCHIOR, Maria Helena Cavalcanti da Silva (2018): **“Práticas sustentáveis aplicadas a eventos: uma realidade possível”**, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 25 (diciembre/ 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/eventos.html>

SOUZA, Kátia. **Em busca de eventos verdes e sustentáveis**. Akatu. Disponível em: <https://akatu.org.br/em-busca-de-eventos-verdes-e-sustentaveis/>. Acesso em 08 de agosto de 2023.

STAMM, C. B. (2019). **ISO 26000 gets taken around: Diffusion work as crucial link between standard creation and adoption**. In A. Sales (Ed.), Corporate social responsibility and corporate change: Institutional and organizational perspectives. Cham: Springer.

STOFFEL, Jaime Antonio. COLOGNESE, Silvio Antônio. **O desenvolvimento sustentável sob a ótica da sustentabilidade multidimensional**. Rev. FAE , Curitiba, v. 18, n. 2, p. 18 - 37, jul./dez. 2015.

TAKEUCHI, André Minato; JUNIOR, Euclides Alves Vital. **ABNT NBR ISO 20121 – sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos: estudo de caso Expo Personal Boards** South American Development Society Journal Vol.: 05 | No.: 15 | Ano: 2020 | ISSN: 2446-5763 | DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v5i15p319-345 Data de Submissão: 05/12/2019 | Data de Publicação: 01/02/2020

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

UCLG Committee on Culture (2023) **“Localising the SDGs with a Cultural Perspective. Initial results of the Seven Keys programme”**, UCLG Committee on Culture Reports, nº11, Barcelona, 15 September 2023.

VICH, Victor. **“O que é um gestor cultural?”** In Políticas culturais: conjunturas e territorialidades/ Organização Lia Calabre e Deborah Rebello Lima; tradução Marisa Shirasuna; revisão Karina Hembra; textos Ana Rosas Mantecon et al. – Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa; São Paulo: Itaú Cultural, p. 49 - 54, 2017.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## **SITES**

<https://abeoc.org.br/2012/08/abnt-nbr-iso-20121-para-gestao-da-sustentabilidade-em-eventos-sera-lancada-em-sao-paulo/>

(acessado em 18/09/2023)

<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/1-a-cada-5-brasileiros-vitima-da-covid-19-morreu-em-marco-de-2021/>

(acessado em 10/10/2023)

<https://mapas.cultura.gov.br/> (acessado em 09/10/2023)

<https://culturaeumdireito.niteroi.rj.gov.br/nossos-espacos> (acessado em 05/10/2023)

<https://cdn.rockinrio.com/wp-content/uploads/2021/09/rock-in-rio-2022-plano-de-sustentabilidade-set-2021.pdf> (acessado em 05/10/2023)

<https://odsbrasil.gov.br/> (acessado em 28/09/2023)

<https://www.globalreporting.org/about-gri/gri-in-brazil/> (acessado em 28/09/2023)

<http://www.swu.com.br/blog/2011/06/sustentabilizese/noticias-swu/o-relatorio-de-sustentabilidade-swu-gri/>

(acessado em 28/09/2023)



<https://portalradar.com.br/franca-na-linha-de-frente-para-a-revisao-da-norma-iso-20121-no-setor-de-eventos>

(acessado em 28/09/2023)

[Staatsgalerie - Brasil | Staatsgalerie](#) (acessado em 11/12/2023)

[Acerca del Museo | Guggenheim Bilbao Museoa \(guggenheim-bilbao.eus\)](#) (acessado em 11/12/2023)

[About us \(smtm.se\)](#) (acessado em 11/12/2023)

<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/eleicoes/2020/resultado-das-apuracoes/niteroi.ghtml> (acessado em 06/03/2024)

<https://g1.globo.com/resumo-do-dia/noticia/2021/01/06/quarta-feira-6-de-janeiro.ghtml> (acessado em 06//2024)

<https://www.tribunarij.com.br/wp-content/uploads/2021/01/ATRIBUNARJ-20.01.pdf> (acessado em 06/03/2024, pág 10)

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375069/PDF/375069por.pdf.multi> (acesso em 06/03/2024)

<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/1-a-cada-5-brasileiros-vitima-da-covid-19-morreu-em-marco-de-2021/> (acessado em 10/10/2023)

<https://www.iso.org/about-us.html> (acessado em 09/04/2024)