

GESTÃO E REDES EM PROJETOS CULTURAIS: O caso do Bando de Teatro Olodum

JESSÉ CRUZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao CNPq e à CAPES pelo apoio na realização desta pesquisa.

GESTÃO E REDES EM PROJETOS CULTURAIS: O caso do Bando de Teatro Olodum

1. CASO PARA ENSINO

O Bando de Teatro Olodum está revitalizando o espetáculo *Cabaré da Raça* em comemoração aos seus 25 anos de existência. O processo de reformulação envolve a mobilização de diferentes redes, incluindo a interna, composta pelos membros do Bando e pelo coletivo gestor; a externa, que abrange a relação com os patrocinadores; e a digital, responsável pelo engajamento do público através das redes sociais.

A condução do projeto reúne profissionais de diversas áreas e perfis, cada um desempenhando um papel essencial na sua realização. O coordenador do projeto, Fábio, gerencia a produção e assegura a integração entre as etapas. Márcio atua na captação de recursos, viabilizando financiamentos e parcerias. No setor de comunicação, Jamile, voluntária e admiradora do grupo, contribui ativamente na promoção da iniciativa. A empresa patrocinadora, do ramo de petróleo, é representada por Adriana, especialista em marketing, que fortalece a interlocução institucional. Por fim, Léo, influenciador digital e fã do grupo, amplifica a divulgação, promovendo interações com o público.

O primeiro passo na reformulação do espetáculo é a elaboração do projeto e sua submissão ao edital público, possibilitando o financiamento inicial. Com a aprovação e parte dos recursos garantidos, novos desafios surgem ao longo do caminho, exigindo adaptação e articulação entre os integrantes das diferentes redes. Esses desafios são enfrentados através de reuniões estratégicas, que, ao longo dos meses, consolidam o projeto e fortalecem as relações entre os envolvidos.

1.1 Vamos rerepresentar a peça ‘Cabaré da Raça’? (reunião 1, mês 1)

Local: Sala de reunião do Espaço Cultural Xisto, Salvador, talheres de café e esboços de cartazes espalhados sobre a mesa. Fábio entra apressado, desliza o notebook e respira fundo: — Pessoal, é a nossa chance de mostrar ao público por que *Cabaré da Raça* ainda pulsa com força. Estamos a seis meses da estreia. Se não montarmos algo grandioso, perdemos o momento de celebrar 25 anos. — seus olhos percorrem cada rosto.

Márcio, responsável pela captação de recursos, exausto de e-mails sem resposta, ergue-se: — Já mandei proposta a quatro empresas este mês. Zero retorno. Se formos só por edital público, corro o risco de ficar sem verba para a cenografia e o cachê dos atores.

Jamile, jornalista responsável pela comunicação do Bando, folheia seu tablet: — E se ativarmos nossa comunidade online com um “teaser” misterioso? Vídeos curtos de depoimentos dos fundadores, imagens antigas do espetáculo lotado... Isso cria expectativa e dá força na hora de pleitear patrocínio ou edital.

Eles anotam tarefas: Márcio mapeia editais; Jamile prepara roteiro de vídeo; Fábio vai agendar reunião com o conselho do grupo.

1.2 Como podemos atualizar a peça ‘Cabaré da Raça’? (reunião 2, mês 2)

Local: Sala de ensaio do Centro de Formação de Artes, Pelourinho, cadeiras em círculo, paredes grafitadas. Fábio abre o roteiro impresso: — Gosto do diálogo original, mas precisamos falar sobre o Brasil atual. Como conectar a plateia com nosso legado afro-brasileiro e, ao mesmo tempo, refletir bolhas sociais e mobilização no Instagram?

Leno Sacramento, voz calma: — E se representarmos, em cena, lutas reais das juventudes periféricas—como as ocupações urbanas ou a resistência das quebradas nas redes?

Valdinéia bate palmas baixinho: — A piada é nossa flecha: atinge o riso, mas deixa o recado cravado.

Decidem: inserir duas cenas em formato “story” digital (telões simulando smartphones) e manter diálogos emblemáticos do texto clássico.

1.3 Como vamos captar recursos para realizar o projeto? (reunião 3, mês 3)

Local: Sala principal do Espaço Xisto, tarde chuvosa. Paredes cobertas de fotos do grupo. Márcio, abatido: — Passei os últimos dez dias em reuniões frias. As empresas não entendem por que investir em teatro de periferia. — Ele bate com os dedos na mesa.

Justamente quando o clima fica tenso, Adriana, representante de marketing da PetroSul, entra com seu crachá à mostra: — Vi vocês no edital da Secult. Posso ajudar a destravar internamente. Ela havia sido convidada para a reunião por um dos fundadores do Bando, que percebeu as dificuldades do grupo em rodar a peça teatral. “Tenho certa influência no comitê de patrocínio da empresa: um dos diretores conhece o Bando desde 2018, no Carnaval. Se ele entender de onde viemos e pra onde vamos, abre a porta para a verba.”

O grupo oscila entre descrença e alívio. Fábio anota freneticamente: — Então vamos preparar um dossiê enxuto, com fotos de backstage e relatos de impacto social para levar a esse diretor. Márcio, agende nosso pitch para a próxima terça.

1.4 O que vamos fazer na pré-produção? (reunião 4, mês 4)

Local: Espaço Cultural dos Alagados – calor, barulho de marteladas na cenografia.

Fábio abre a pauta: — Temos 50% do orçamento. Precisamos priorizar: figurino, cenografia, som ou oficinas comunitárias?

Tensão

- Márcio quer reforçar cenografia para diferenciar o espetáculo nas capitais do Sul.
- Jamile defende ampliar oficinas e engajamento digital, afirmando: “se o público comprar causa, compra ingresso”.
- Léo reclama: “sem figurino impactante, as lives não vão render views”.

Debate acalorado

- Valdinéia lembra: “cortamos oficinas em zonas rurais para economizar; sofri denúncias de exclusão.”
- Fábio intervém: “toda escolha é trade-off; vamos ranquear por impacto social, visibilidade e custo.”

Decisão colaborativa: Alocar 30% em cenografia, 30% em oficinas regionais, 20% em figurino, 20% em ações digitais.

1.5 Socorro! O projeto corre perigo! (reunião 5, mês 5)

Local: Sala improvisada de crise por Zoom. Cada integrante aparece em um quadradinho, o chat lotado de alertas vermelhos. Fábio interrompe o silêncio ao exibir a tela do blog “Teatro Sem Fronteiras”: — Olhem isso: publicaram que o Tiago e a Ana desviaram R\$ 30.000 da Lei Aldir Blanc para comprar smartphones e figurinos pessoais. Há prints “vazados” de extratos bancários forjados e a hashtag #CancelemCabareDaRaca bombando na rede social X.

Márcio, com o celular encostado ao ouvido, conta em voz baixa: — Acabei de falar com a PetroSul. Disseram textualmente: “Se não tivermos uma resposta oficial até amanhã, cortamos 30% do patrocínio – e avisamos ao comitê do edital público.”

Adriana, ao fundo, franze o cenho: — É mais que uma crise de imagem. Se a auditoria do Ministério da Cultura abrir investigação, corremos risco de perder incentivos fiscais e ainda responder por improbidade. Isso pode encerrar o projeto e manchar o nome do Bando por anos.

Léo, ao ver os comentários revoltados na tela, levanta a proposta: — Temos a nossa rede de apoiadores fiel. Vou disparar agora um crowdfunding emergencial e uma carta aberta assinada por ex-integrantes históricos, contestando ponto a ponto cada “evidência” do blog.

Valdinéia pega a palavra, firme: — Precisamos de um press release em até duas horas, uma live ainda hoje à noite com Tiago e Ana, e um FAQ detalhando o fluxo de cada centavo captado. Quanto mais transparente, mais neutralizamos essa manobra mal-intencionada.

Fábio digita anotações rápidas: — Plano de ação imediato:

1. Nota oficial contra fake news (2h).
2. E-mail marketing para institutos culturais que nos apoiam.
3. Live de esclarecimento com os atores (20h).
4. Lançamento do crowdfunding (24h).

O clima segue tenso: todos sabem que não é um percalço menor, mas uma ameaça – ética, legal e financeira – capaz de engolir meses de trabalho se não for contornada com estratégia e velocidade.

1.6 Como vamos conseguir produzir com orçamento reduzido? (reunião 6, mês 6)

Local: Novo encontro no Xisto, clima de contenção: cadeiras ocupam toda a sala. Fábio começa firme: — O patrocínio caiu. Temos o desafio de manter o padrão mínimo de diretores de cena, som e luz.

Márcio projeta no telão duas versões do orçamento:

- **Original:** R\$ 80.000 (cenografia completa + 8 sessões)
- **Ajustado:** R\$ 56.000 (cenografia simplificada + 5 sessões)

Novas tensões

- Equipe artística pressiona para manter cena final intacta; produção técnica cobra cortes no cachê de diretores auxiliares.

- Jamile e Léo discordam sobre prioridade de vídeos promocionais vs. atualização de cenografia.

Definições

- Cortes em luz cenográfica (-15%)
- Manutenção de cena final e dois improvisos extras
- Redução de 25% nas horas de edição de vídeo, priorizando reels curtos

— Precisamos escolher: reduzimos sessões, revemos a cenografia ou cortamos cachês?
— ele pergunta, tenso.

Jamile defende a cenografia: — O público precisa sentir a atmosfera. Prefiro puxar mais horas extras de divulgação do que ter palco sem elemento visual.

Léo propõe: — Faço campanha “Pague 1 e leve 2” para cinco sessões extras, sem custo de produção — só figurino e luz.

Fábio anota: — Debate aberto até sexta. Vamos ranquear prioridades por impacto e custo.

1.7 Quais são os resultados do projeto? (reunião 7, mês 7)

Local: Teatro Popular, noite fresca. Os bastidores exalam tensão: sacos de figurino ainda abertos, microfones com pilhas baixas.

Fábio observa o saguão meio vazio, enquanto últimos espectadores entram: — Planejamos oito sessões; só conseguimos fechar quatro. — Sua voz mal disfarça o peso do corte.

No palco, Tiago e Ana ensaiam um trecho novo—o “story” digital inserido—mas trocam olhares: será que a plateia vai entender a revisão do texto?

Em seguida, o coletivo se reúne em roda, com o chão forrado de relatórios e celulares descarregados. Márcio confessa: — O crowdfunding cobriu apenas 40% da perda. Estamos devendo a fornecedores, e três oficinas de figurino foram adiadas.

Adriana, olhando o extrato de métricas no tablet, ergue o olhar: — As lives geraram 70.000 visualizações, mas apenas 1.200 ingressos vendidos. Precisamos repensar nossa base de público e a proposta de valor.

Léo testa o alcance de um último post e franze o cenho: — Tem gente reclamando da redução de sessões e de alguns cortes de cenografia... Alguns apoiadores históricos já desistiram de compartilhar.

Fábio respira fundo e propõe um brinde: — Sobrevivemos ao pior, mas não “vencemos” ainda. Este é só o começo de uma nova fase de reconstrução.

Diante de todo o processo de elaboração do projeto cultural, desde o início até a última etapa, fica claro que:

- A reputação do Bando está abalada;
- As escolhas de corte deixaram fraturas na equipe e na audiência;
- As estratégias de engajamento digital precisam de ajustes profundos.

Fim em aberto: cabe aos alunos discutir quais prioridades o grupo deveria assumir a partir de agora. Deveriam renegociar patrocínios, rever o texto com o público, ampliar o engajamento local ou focar em novas fontes de receita?

1.8 Informações Complementares

O Bando foi fundado em 1990, por Márcio Meirelles em parceria com o Grupo Cultural Olodum. Trata-se de uma companhia das mais conhecidas do Brasil e tem uma relevância artística e histórica inegável. Seu projeto poético político abrange diversos objetivos.

O grupo aborda temas como violência institucional, discriminação e desigualdades sociais, utiliza o palco como espaço de resistência e conscientização, incorpora elementos da cultura baiana, como religiosidade, dança e ritmos, investe em treinamento nas áreas de canto, dança e interpretação. O Bando é conhecido por desenvolver dramaturgia e linguagem cênica própria com sua estética engajada e criativa (Foto 1).

Foto 1. Bando de Teatro Olodum



Fonte: @bandodeteatroolodum (rede social Instagram do Bando)

O Bando, quando cria espetáculos, promove produção colaborativa
Assim como na tradição africana a coletividade é elemento central.
Em decisão cotidiana e produção cultural, o grupo é patrimonial
No processo de criação, a direção usa metodologia dialógica e interativa
O grupo sempre trabalhou assim; deve ser pela riqueza qualitativa...
Os atores coletam e produzem o seu próprio material durante a improvisação
Ouvindo sugestões, surgem as críticas e o aval da direção
Histórias suas, das ruas, dos livros e dos jornais são acopladas
As pesquisas de campo, seminários, laboratórios e fóruns, atividades guiadas
E discursos de cientistas (ou não!) viram narrativas cênicas na Pós-Abolição

Leituras dramáticas, debates, palestras e mostras florescem por lá
Pesquisadores, artistas nacionais e internacionais estão sempre a dialogar
Nos Fóruns Nacionais de Performance Negra, experiências a trocar
O elenco atua também em bairros populares com o “Tomaladacá”
São trocas significativas de grupos amadores daqui e de acolá
Com distintas linhas estéticas fazendo intercâmbio técnico e artístico.

Um temporal da falta de patrocínio sempre faz a árvore balançar
 As parcerias são sempre sazonais
 Ficando as suas propostas à mercê de ganhar editais
 Um apoio financeiro contínuo faria o Bando esperar
 A fotossíntese do fundo economizado não consegue seus projetos financiar
 Contam eventualmente com alguma Secretaria
 Como a da Cultura e da Promoção da Igualdade do Estado da Bahia
 Há também duas Fundações que crescem colaborações salutares
 A Nacional de Artes e a Cultural Palmares
 Um sistema monetário de irrigação significativamente contribuiria...(Freitas, 2020, pp. 95-96)

Aliando criatividade e consciência política, o Bando de Teatro Olodum tornou-se um grupo referencial, reconhecido não apenas por suas inúmeras produções teatrais (Foto 2, Foto 3), mas também por suas atividades que se estendem para além dos palcos. O grupo promove oficinas de formação, debates e ações educativas que impactam diretamente a comunidade.

Foto 2. Cabaré da Raça e Apoiadores do Projeto Cultural



Fonte: Rede social Instagram do Bando @bandodeteatroolodum

Principais produções e atividades do Bando de Teatro Olodum:

- 2025 – *Cabaré da raça (reedição 25+25)*. Peça teatral, reedição comemorativa 25 anos do clássico numa montagem especial de nove sessões esgotadas no Centro Cultural Barroquinha, mobilizando debates sobre racismo e cidadania. Patrocínio: Wilson Sons (Viva Cultura municipal), Prefeitura de Salvador (SECULT) e Fundação Gregório de Mattos.

- 2024 – *Cabaré da raça (reedição 2024)*. Peça teatral, reedição com retomada com novos arranjos musicais, coreografias e ações educativas, reforçando o compromisso político e social do espetáculo original. Patrocínio: Wilson Sons (Viva Cultura municipal).

• 2012 – *Festival A Cena Tá Preta*. Festival multimídia de música, teatro, dança, cinema e oficinas para celebrar a cultura afro-brasileira no Quarteirão das Artes. Patrocínio: Guaraná Antarctica e Governo do Estado da Bahia (Fazcultura/SECULT/SEFAZ).

• 2010 – *Bença*. Peça teatral de vanguarda que entrelaça memória, religiosidade e tecnologia, homenageando os mais velhos e a ancestralidade negra. Patrocínio: Wilson Sons (Viva Cultura) e apoio do Teatro Vila Velha.

• 2007 – *Áfricas*. Peça teatral infantojuvenil que usa mitologia africana para dialogar com a Lei 10.639/03, celebrando a pluralidade cultural do continente. Fomento: editais de cultura do Governo da Bahia vinculados à Lei 10.639/03.

• 2004 – *Ó Pai, Ó*. Peça teatral com dramaturgia poética da periferia soteropolitana, debatendo extermínio de menores, discriminação e pobreza em linguagem percussiva. Apoio institucional: Prefeitura de Salvador (SECULT) e Fundação Gregório de Mattos.

• 1998 – *Onovomundo*. Espetáculo de dança/performance e tradições do candomblé, fruto de pesquisa em terreiros e vivências comunitárias, aproximando o sagrado e o performático. Apoio institucional: Secretaria de Cultura de Salvador (SECULT).

• 1998 – *Um tal de Dom Quixote*. Peça teatral sobre transposição de Cervantes para o Brasil contemporâneo, criticando pobreza, violência de Estado e ilusões heroicas. Patrocínio: Copene e Coelba (Companhia de Eletricidade da Bahia).

• 1997 – *Cabaré da raça*. Peça teatral, reedição com um show-debate com humor ácido que expõe estereótipos e discute identidades negras em interação direta com a plateia.

• 1996 – *Erê para Toda a Vida – Xirê*. Peça teatral inspirada na chacina da Candelária, mesclando teatro e folguedos de terreiro, com oficinas gratuitas de Performance Negra. Patrocínio: Wilson Sons (Viva Cultura), Prefeitura de Salvador (SEFAZ), SECULT e Fundação Gregório de Mattos.

• 1991 – *Essa é nossa praia*. Peça teatral de estreia do Bando no Pelourinho: riso e denúncia social com personagens típicos, dando voz negra ao centro histórico. Financiamento: recursos próprios do coletivo e parceria informal com o Bloco Olodum.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

Em sete meses, a equipe do Bando de Teatro Olodum planeja o espetáculo *Cabaré da Raça*, revisita o texto, busca financiamento, enfrenta uma grave crise de imagem e finaliza com uma avaliação dos resultados. Motivo da crise: um blog publica “prints” forjados de desvios de R\$ 30.000 obtidos pela lei de incentivo, acusando dois atores por este desvio. A hashtag #CancelemCabareDaRaca viraliza e o principal patrocinador anuncia um corte de 30 % do orçamento. O caso demonstra como rumores (e a gestão inadequada de redes de relacionamento e redes digitais) podem paralisar projetos culturais, exigir respostas ágeis dos gestores e reconfigurar alianças estratégicas. O caso convida estudantes a debater sobre gestão de projetos culturais, redes sociais, captação e gestão de recursos.

2.2 Objetivos Educacionais

Este caso tem como público-alvo estudantes de graduação e pós-graduação nas áreas de administração, comunicação e artes, sendo relevante para disciplinas voltadas para gestão de projetos, administração de organizações artísticas e produção cultural. Além do ambiente acadêmico, o caso pode ser utilizado por Secretarias de Cultura, em Estados e Municípios, auxiliando na qualificação de profissionais que atuam na gestão de projetos culturais. Também se mostra relevante para cursos técnicos oferecidos por instituições como SENAI, SENAC e CIMATEC, além de programas de tecnólogo disponibilizados pelos Institutos Federais.

Os objetivos educacionais do caso estão voltados para que os estudantes possam:

- Conhecer o processo de elaboração de projetos culturais.
- Entender como as redes sociais impactam na captação de recursos em projetos culturais.
- Entender como as redes sociais impactam na gestão de recursos em projetos culturais.

2.3 Fonte de Informações

As informações apresentadas neste caso foram obtidas por meio de uma abordagem mista que combinou entrevistas semiestruturadas e análise das redes sociais. Foram realizadas entrevistas detalhadas com integrantes estratégicos do Bando de Teatro Olodum, a saber: o coordenador de projetos, o captador de recursos, uma voluntária da área de comunicação e a representante da empresa patrocinadora do projeto *Cabaré da Raça*. Cada um desses profissionais trouxe contribuições específicas sobre suas funções e sobre como as relações foram estabelecidas e cultivadas ao longo das etapas do projeto. Essas entrevistas, com sessões de 30-40 minutos incluiu: os integrantes estratégicos do projeto cultural, evidenciando como as conexões e as práticas se adaptaram ao longo do tempo. Além disso, busca-se não apenas compreender as funções e os papéis de cada um, mas também como as relações foram construídas, quando e onde ocorreram, e por que essas conexões foram decisivas para cada etapa do projeto.

Complementarmente, realizamos uma análise das postagens nas principais redes sociais do grupo, com ênfase no Instagram e no YouTube, para compreender as práticas de comunicação e o engajamento digital. No Instagram, o perfil @bandodeteatroolodum, que conta com 26,8 mil seguidores, se destaca como um canal dinâmico que possibilita a interação direta com o público e amplia a visibilidade das ações cotidianas da organização. Essa plataforma é utilizada para disseminar diversos tipos de conteúdo, tais como: (a) informações sobre eventos (publicações sobre seminários, espetáculos e oficinas, mantendo o público informado sobre as atividades culturais), (b) venda de ingressos (anúncios sobre a venda de ingressos para os espetáculos, facilitando o acesso do público às apresentações), (c) apoio e patrocínio: vídeos de apoiadores e patrocinadores dos espetáculos, destacando a importância do suporte recebido, (d) reels e apresentações: reels com apresentações dos membros do bando, proporcionando uma visão dinâmica e envolvente dos artistas; (e) cobertura fotográfica e videográfica (fotos e vídeos das peças de teatro e das equipes dos espetáculos, capturando momentos de interação com o público), (f) engajamento e crescimento (design de acompanhamento da quantidade de seguidores atualizada, mostrando o crescimento e o engajamento da comunidade); (g) depoimentos de influenciadores (depoimentos de influenciadores

digitais que divulgam as atividades do grupo, convidando o público para as peças e eventos), (h) mídia e entrevistas (entrevistas em rádio e TV local, ampliando a visibilidade da organização), (i) oficinas e capacitação (recentemente, abriram inscrições gratuitas para a Oficina de Performance Negra, direcionada a pessoas com mais de 18 anos e sem necessidade de experiência em artes cênicas), (j) divulgação de espetáculos (promoção do espetáculo “Cabaré da raça”).

O canal do Bando de Teatro Olodum no YouTube possui 1,67 mil inscritos e é uma fonte valiosa para conhecer sua história, peças apresentadas e integrantes do grupo. Através dessa plataforma, a organização compartilha diversos tipos de conteúdo, que podem ser categorizados da seguinte forma: documentários e histórias (vídeos documentários, como aquele onde os atores Leno Sacramento e Jorge Washington contam sobre o grupo e como os vinte anos de trajetória mudaram suas vidas), comemorações e eventos especiais (em outubro de 2020, o Bando comemorou seus 30 anos com uma live especial repleta de convidados, transmitida pelo YouTube. Esse evento incluiu depoimentos de figuras importantes e apresentações especiais) peças de teatro (gravações das peças apresentadas pelo grupo, permitindo que o público assista às performances mesmo à distância) entrevistas e bastidores (vídeos com entrevistas e bastidores, oferecendo uma visão mais íntima e detalhada das atividades e dos membros do grupo).

Essa combinação de fontes — entrevistas com os atores-chave do projeto e análise das redes sociais — permitiu uma compreensão aprofundada e integrada das práticas de gestão, comunicação e engajamento digital, evidenciando como as redes, sejam elas internas, externas ou digitais, exercem um papel fundamental na viabilidade e no sucesso do projeto *Cabaré da Raça*. Isso reforçou a compreensão dos processos de construção e manutenção das redes, dando maior credibilidade às conclusões do estudo.

2.4 Uso Pedagógico

O uso do caso em sala de aula pode ser realizado de acordo com as seguintes etapas:

- a) *Leitura dos textos*: Solicitar que os estudantes leiam os textos de Cerezuela (2015), Lopes e Cunha (2011) e Vale (2007), previamente, pois servirão de base teórica para a análise do caso e discussão das questões de aprendizagem.
- b) *Leitura do caso*: Distribuir o caso em sala de aula e solicitar que cada estudante leia o caso (30 minutos). Os alunos devem marcar trechos que revelem redes mobilizadas, decisões críticas e reações à crise.
- c) *Divisão em equipe: Organização equipes e papéis* (10 min): dividir a turma em equipes de 3–5 estudantes, atribuir funções de “coordenador”, “captador”, “comunicador” e “patrocinador”. Pedir aos estudantes para se colocarem na função dos personagens e assimilar as especificidades de cada papel representado (isso irá contribuir para a resposta a ser elaborada nas 3 questões).
- d) *Discussão da questão #1 – Identificação do principal desafio*: Solicitar que cada equipe responda à questão #1 (20 minutos) e apresente (10 minutos) para a turma (outras equipes). Em seguida, convidar as equipes para um debate coletivo sobre as respostas.
- e) *Discussão da questão #2 – Estratégias de captação de recursos via redes sociais*: solicitar que cada equipe responda à questão #2 (20 minutos) e apresente (10 minutos) para a turma

(outras equipes). Em seguida, convidar as equipes para um debate coletivo sobre as respostas.

- f) *Discussão da questão #3 – Gestão de recursos e recuperação da crise*: solicitar que cada equipe responda à questão #3 (20 minutos) e apresente (10 minutos) para a turma (outras equipes). Em seguida, convidar as equipes para um debate coletivo sobre as respostas.

2.5 Questões para Discussão

1. Coloque-se no lugar de Fábio, coordenador do projeto e responda: Qual foi a principal dificuldade enfrentada durante a elaboração do projeto? Explique e justifique, com base em Cerezuela (2015, capítulo 3).
2. Imagine-se responsável pela captação de fundos para o Bando e responda: Como as redes sociais dos membros do Bando de Teatro Olodum foram decisivas para captar recursos? Explique e justifique com base em Lopes e Cunha (2011, capítulo 6).
3. Assuma o papel de gestor financeiro do espetáculo e responda: Como as redes sociais do Bando de Teatro Olodum contribuíram para a gestão dos recursos? Explique e justifique com base em Vale (2007, capítulo 2).

2.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

2.6.1 Questão #1

A partir do que expõe Cerezuela (2015, capítulo 3), a elaboração de projetos culturais se apresenta como um processo complexo, que envolve a integração de múltiplas etapas – desde a concepção da ideia até a avaliação final. Segundo o autor, uma das principais dificuldades reside na carência de metodologias formalizadas, o que dificulta a harmonização dos diferentes atores e a alocação correta de recursos financeiros e humanos, comprometendo a eficácia e a viabilidade do projeto. Além disso, Cerezuela destaca que muitos profissionais da área carecem da capacitação técnica necessária para aplicar conceitos de gestão de forma sistemática, o que ocasiona a adoção de práticas empíricas e improvisadas, deixando lacunas na prevenção e mitigação de riscos. Por fim, o autor ressalta a tensão permanente entre a visão artística e as exigências técnicas e financeiras, ressaltando que o equilíbrio entre criatividade e sustentabilidade econômica – por meio de um planejamento criterioso, com previsão de contingências e definição de métricas de sucesso – é essencial para superar os obstáculos inerentes à elaboração de projetos culturais.

No caso estudado – o *Cabaré da Raça* do Bando de Teatro Olodum – as redes digitais desempenham papel decisivo não somente na captação de recursos, mas também na gestão integral do projeto cultural. Observa-se que a articulação entre a rede interna (membros do Bando e coletivo gestor), a rede externa (patrocinadores) e a rede digital (engajamento do público) foi estabelecida de forma clara e estratégica desde o início. Essa integração facilitou a sincronização de objetivos, prazos e ações, permitindo respostas ágeis a desafios – como crises de imagem ou ajustes orçamentários – e otimizando os recursos disponíveis. A utilização de reuniões estratégicas e canais de comunicação bem definidos exemplifica o gerenciamento colaborativo, transformando eventuais barreiras comunicacionais em oportunidades para fortalecer tanto o capital social quanto o financeiro do projeto, garantindo sua sustentabilidade e impacto cultural.

Elementos de Sucesso e Principais Dificuldades Identificadas: No caso estudado, alguns aspectos transparecem como pontos de êxito, enquanto outros podem ser considerados como desafios centrais, conforme os princípios de Cerezuela (2015, capítulo 3):

- **Destinatários e Redes:** A definição clara dos destinatários e a segmentação entre a rede interna, externa e digital permitiram uma integração eficaz, atendendo ao que o autor enfatiza como essencial para o direcionamento da proposta do projeto.
- **Conteúdos e Atualização Artística:** A revisão colaborativa do roteiro, que incorporou elementos contemporâneos como a discussão sobre o movimento negro e os desafios das juventudes periféricas, exemplifica a integração entre tradição e inovação – outro aspecto ressaltado por Cerezuela para que o projeto não só entretenha, mas eduque e promova profundas reflexões sobre a identidade cultural.
- **Atividades e Planejamento:** A condução operacional eficiente, por meio da organização de reuniões estratégicas e da definição de um cronograma detalhado com papéis claros – desde a captação de recursos até a comunicação digital – reflete a sistematização das atividades, considerada crucial para o sucesso do projeto.

Além disso, em relação às principais dificuldades, os estudantes podem argumentar que:

- A **gestão da crise de imagem**, decorrente de acusações imprecisas, evidenciou, conforme afirma Cerezuela, como qualquer descompasso na comunicação pode comprometer a captação de recursos – no caso, a viralização de informações falsas reduziu em 30% o orçamento disponível, exigindo medidas emergenciais.
- A **captação e gestão orçamentária** em meio à crise reforçam os desafios da administração de recursos, demonstrando a complexa tarefa de reorganização e atração de novos recursos sem comprometer a qualidade do espetáculo.
- A dificuldade na **integração e coordenação das diversas redes** (interna, externa e digital) também se mostra crítica, uma vez que qualquer falha nesse alinhamento pode gerar conflitos e atrasos, comprometendo o sucesso global do projeto.

2.6.2 Questão #2

Segundo Lopes e Cunha (2011, capítulo 6), as redes sociais desempenham um papel estratégico na captação de recursos, ao possibilitar não somente a ampliação do alcance comunicacional, mas também a criação de conexões significativas entre os diversos atores envolvidos em um projeto. O autor destaca que, quando bem utilizadas, essas redes facilitam o compartilhamento de informações, a interação e o fortalecimento dos vínculos institucionais, convertendo o engajamento digital em suporte financeiro concreto. Complementarmente, Guo e Saxton (2014) demonstram, a partir de suas análises, que campanhas online eficazes podem mobilizar um grande número de seguidores e transformar essa mobilização em recursos práticos para organizações, enquanto Tonetti (2013) enfatiza como estratégias inovadoras de marketing digital possibilitam uma transição bem-sucedida dos métodos tradicionais para abordagens modernas de captação de recursos.

No caso estudado – o *Cabaré da Raça* do Bando de Teatro Olodum – observou-se que o uso das redes sociais foi um elemento decisivo na captação de recursos. A profissional de comunicação empregou campanhas online integradas, utilizando vídeos curtos e depoimentos autênticos que geraram engajamento orgânico, facilitando a disseminação da mensagem sem

barreiras significativas. Além disso, o networking digital robusto criou um capital social valioso, permitindo que a constante interação virtual se transformasse em suporte financeiro tangível para o projeto. As narrativas apresentadas, que mesclavam a tradição do espetáculo com elementos contemporâneos, despertaram uma conexão emocional, estreitando laços entre o público, os membros do Bando e os patrocinadores, o que reforça a importância do engajamento autêntico defendido por Guo e Saxton (2014).

Elementos de Destaque e Abordagens Decisivas para a Captação de Recursos: No cenário do *Cabaré da Raça*, pode-se identificar três abordagens que contribuíram para a captação de recursos via redes sociais:

- **Uso intensificado das campanhas online:** Ao criar conteúdos que geraram expectativa e diálogo emocional, as campanhas ampliaram significativamente o alcance do público, facilitando a identificação dos patrocinadores com a proposta do espetáculo.
- **Consolidação do networking digital:** A manutenção e fortalecimento das conexões virtuosas transformaram interações em capital social sólido, alinhando-se com o que Lopes e Cunha (2011) apontam como determinante para o suporte financeiro sustentável.
- **Integração e coordenação das redes no modelo de gestão:** Uma gestão que integra, de forma estratégica, a rede interna (equipe e colaboradores), a rede externa (patrocinadores) e a rede digital (engajamento do público) maximiza os resultados, convertendo a eficácia comunicacional em recursos disponíveis para o projeto.

Cada grupo de estudantes pode, a partir desses elementos, debater qual dessas abordagens se mostra como o fator principal para a captação de recursos, fundamentando sua argumentação na literatura de Lopes e Cunha (2011), complementada pelos insights de Guo e Saxton (2014) e Tonetti (2013). Este exercício não só amplia a compreensão dos mecanismos digitais de captação, mas também evidencia a relevância da integração estratégica das redes para o sucesso e a sustentabilidade de projetos culturais.

2.6.3 Questão #3

Segundo Vale (2007), o capital relacional constitui um elemento essencial para o desenvolvimento e a sustentabilidade de projetos culturais. Em seu texto, o autor enfatiza que as redes — sejam elas sociais, organizacionais ou digitais — são fundamentais para fortalecer os vínculos de confiança entre os diversos atores envolvidos, como os gestores, os financiadores e os demais parceiros. Essa dinâmica relacional proporciona um ambiente de transparência, permite o monitoramento contínuo das ações e favorece ajustes estratégicos oportunos, o que é crucial para prevenir crises e manter a coesão do projeto. Ademais, Vale destaca que a consolidação desses vínculos através das redes digitais — caracterizadas por atributos como reciprocidade e comunicação constante — facilita não só a prestação de contas, mas também a mobilização rápida de recursos para mitigar impactos adversos.

No caso do *Cabaré da Raça* do Bando de Teatro Olodum, nota-se que as redes digitais são empregadas de forma estratégica não apenas para atrair recursos, mas também para gerir esses recursos de maneira eficaz. O projeto se beneficia da transparência e da comunicação fluida proporcionadas pelas redes, permitindo que os gestores acompanhem em tempo real os resultados das ações e efetuem ajustes imediatos. Essa prática reflete exatamente o que Vale (2007) argumenta: a criação de um capital relacional robusto, fundamentado na confiança

mútua entre financiadores, equipe e público, que se traduz em um suporte contínuo e na resiliência do projeto mesmo diante de situações adversas, como a redução orçamentária.

Pontos estratégicos de gestão que são evidenciados no caso:

- **Monitoramento Contínuo e Ajuste Estratégico:** As redes sociais são utilizadas para acompanhar, de forma imediata, o impacto das ações do espetáculo. O feedback recebido dos patrocinadores e do público permite que os gestores identifiquem rapidamente aspectos que necessitam de ajustes e antecipem possíveis crises, o que demonstra a eficácia de um monitoramento online dinâmico.
- **Prestação de Contas Transparente e Comunicação Contínua:** A divulgação regular de atualizações por meio das redes sociais assegura que os parceiros e financiadores tenham pleno acesso ao andamento do projeto. Essa transparência fortalece a credibilidade do *Cabaré da Raça* e fomenta um ambiente de confiança, alinhando-se ao que Vale (2007) considera indispensável para a manutenção de redes de apoio eficazes.
- **Fortalecimento do Capital Relacional:** Com base na utilização constante das redes digitais, o Bando intensificou seus vínculos de reciprocidade e transparência. Essa prática não só facilita a identificação de eventuais falhas ou crises de imagem, mas também mobiliza recursos e garante o suporte necessário para superar desafios, mantendo os laços de confiança sólidos mesmo diante de uma redução orçamentária.

2.7 REFERÊNCIAS

CABARÉ da Rrrrrraça. (2025). In: *ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira*. São Paulo: Itaú Cultural, Disponível em: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/obras/192166-cabare-da-rrrrraca>. Acesso em: 12 de junho de 2025. Verbete da Enciclopédia. ISBN: 978-85-7979-060-7

Cerezuela, D. R. (2015). *Planejamento e avaliação de projetos culturais: Da ideia à ação* (pp. 110-159). São Paulo: Edições SESC.

Guo, C., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting Social Change: How Social Media Are Changing Nonprofit Advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 777–793.

Freitas, R. M. S. (2019). *A Orquestra Afropercussiva de Notas Negro-Dramatúrgicas do Bando de Teatro Olodum sob a Regência do Maestro Erê* [Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório UFBA.

Lopes, M. P., & Cunha, M. P. e. (2011). *O mundo é pequeno: O que podemos aprender sobre o networking e as redes sociais* (pp. 139-160). Lisboa: Actual.

Tonetti, A. (2013). *Fundraising and Online Marketing: How Social Media Have an Impact on the Growth of a Charity Organization* (Master's thesis). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Vale, G. M. V. (2007). *Territórios vitoriosos: O papel das redes organizacionais* (pp. 53-94). Rio de Janeiro: Garamond.