



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, v.15, n.2, p. 241-270, nov. 2025.

DOI: 10.5281/zenodo.17860483

ARTIGO ORIGINAL

TENDÊNCIAS E DEBATES SOBRE GESTÃO CULTURAL: ANÁLISE DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS NACIONAIS DE 2020 A 2025

ORIGINAL ARTICLE

TRENDS AND DEBATES IN CULTURAL MANAGEMENT: ANALYSIS OF NATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH FROM 2020 TO 2025

Olga Fernandez Passoni de Oliveira Netto¹

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez²

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, Brasil

Resumo

Objetivou-se identificar e analisar as tendências e debates predominantes sobre gestão cultural em pesquisas científicas nacionais, nos Portais CAPES e Scielo e na base de dados referenciais Scopus, de 2020 a 2025. O arcabouço teórico que embasou esta pesquisa apresenta conteúdos sobre o tema gestão cultural que passam pelos conceitos, desafios e oportunidades ao longo do tempo até os dias atuais e pelas bases de formação do(a) gestor(a) cultural. Como metodologia adotou-se a pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi feito a partir de artigos científicos já publicados. Para interpretação e organização dos dados e informações foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Ao todo doze artigos que abordam o tema gestão cultural em pesquisas nacionais fizeram parte do portfólio analisado. Os resultados mostram que os assuntos mais estudados sobre o tema gestão cultural correspondem aos seguintes eixos: a formação e a prática em gestão cultural na conjuntura atual do Brasil; a gestão cultural no contexto pós-pandemia; a gestão cultural no setor público e, a preservação e valorização da cultura local. Além disso, que as tendências nas pesquisas sobre esse tema indicam uma valorização crescente da formação crítica dos gestores, do uso de modelos sustentáveis e colaborativos e, do fortalecimento de políticas culturais voltadas à diversidade e ao território. Os debates predominantes nas pesquisas estão relacionados à atuação do gestor cultural como mediador entre cultura, política e sociedade, aos desafios da formação profissional no campo, à resiliência frente aos impactos da pandemia e à democratização do acesso aos bens culturais.

Palavras-chave: Gestão Cultural; Gestores Culturais; Desafios; Oportunidades.

Abstract

The objective was to identify and analyze the prevailing trends and debates on cultural management in national scientific research, in the CAPES and Scielo portals, and in the Scopus reference database from 2020 to 2025. The theoretical framework that underpinned this research presents content on the topic of cultural management that covers concepts, challenges and opportunities over time up to the present day and the training bases of cultural managers. Bibliographic research was adopted as the methodology, as the study was based on previously published scientific articles. The content analysis

¹ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES. E-mail: olgafpassoni@hotmail.com.

² Doutora em Engenharia de Produção. Professora Nível B - Adjunto IV - do Departamento de Administração da UFES (Universidade Federal do Espírito Santo) e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Tecnologias e Processos Organizacionais - TecProO.. E-mail: gonzalezinayara@gmail.com.

Submetido em 27/10/2025

Aceito em 02/12/2025

technique was used to interpret and organize data and Information. In total, twelve articles that address the topic of cultural management in national research were part of the analyze portfolio. The results show that the most studied topics on the of cultural management correspond to the following axes: training and practice in cultural management in the current situation in Brazil; culture management in the post-pandemic context; cultural management in the public sector; and the preservation and appreciation of local culture. Furthermore, research trends on this topic indicate a growing appreciation for critical training for managers, the use of sustainable and collaborative models, and the strengthening of cultural policies focused on diversity and territory. The predominant debates in the research are related to the role of cultural managers as mediators between culture, politics, and society, the challenges of professional training in the field, resilience in the face of the impacts of the pandemic, and the democratization of access to cultural assets.

Keywords: Cultural management; Cultural managers; Challenges; Opportunities.

INTRODUÇÃO

Gestão cultural é uma expressão que está ligada àquele que articula e que faz a mediação entre diversos atores do contexto cultural para que a cultura aconteça e chegue à sociedade (Bayardo, 2008).

No Brasil, o interesse por esta temática acompanha as transformações que atravessaram as políticas culturais a partir dos anos 2000, especialmente com a institucionalização de mecanismos de fomento à cultura, advindos da criação de políticas públicas participativas e da valorização de novos arranjos culturais vinculados às dinâmicas territoriais e sociais (Calabre, 2013). Desde então, a gestão cultural passou a ser vista como uma ferramenta essencial para viabilizar projetos e ações culturais que dialogassem com as demandas contemporâneas (Rubim, 2019; Avelar, 2008; Cunha, 2011; Cunha, 2007).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) comprovam que é cada vez mais crescente a importância do setor cultural para a economia brasileira. De acordo com dados do Observatório Itaú Cultural (2023), o setor cultural e criativo foi responsável por 3,11% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2020, e tem capacidade de movimentar mercados e dinamizar cadeias produtivas (Brasil, 2023). Além disso, o Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural (2023) mostrou que o setor cultural no Brasil registrou um crescimento de 4% na oferta de empregos em 2023 e gerou 7,8 milhões de postos de trabalho (Brasil, 2023).

Deste contexto é possível analisar que a gestão cultural é uma temática relevante não apenas como prática administrativa voltada à organização de atividades culturais, mas também como um campo estratégico para o desenvolvimento

econômico e social, à medida que fortalece políticas públicas, impulsiona economias locais e contribui para a valorização das identidades culturais.

Tendo como ponto de partida tais alegações a respeito da importância do tema gestão cultural, o presente trabalho foi guiado pela seguinte questão de pesquisa: Quais são as tendências e debates predominantes nas pesquisas científicas nos Portais CAPES e Scielo e na base de dados referenciais Scopus, de 2020 a 2025, sobre gestão cultural no Brasil?

Para que à questão central pudesse ser respondida, antes foram identificadas e respondidas as seguintes questões secundárias: - quais os principais debates feitos pelos autores de cada pesquisa científica sobre gestão cultural no Brasil neste período? - Quais foram as principais tendências teóricas e metodológicas ligadas ao tema gestão cultural no Brasil neste período? - Qual o conceito de gestão cultural assumido pelos autores dessas pesquisas?

A partir destas questões foi possível estabelecer os objetivos que foram perseguidos ao longo deste estudo. Como objetivo geral buscou-se identificar e analisar as tendências e debates predominantes sobre gestão cultural presentes em pesquisas científicas nacionais, nos Portais CAPES e Scielo e na base de dados referenciais Scopus, de 2020 a 2025. Como objetivos específicos derivados do problema central: verificar quais foram os principais debates feitos pelos autores sobre gestão cultural no Brasil neste período; verificar quais foram as principais tendências teóricas e metodológicas ligadas ao tema gestão cultural no Brasil nesses últimos anos; identificar qual o conceito de gestão cultural assumido pelos autores dessas pesquisas e apontar sugestões de pesquisas futuras sobre gestão cultural a partir do portfólio analisado.

Esta pesquisa justifica-se em razão do crescimento da participação da cultura no desenvolvimento econômico e social no país nos últimos anos, o que evidencia a necessidade de maior ênfase no estudo acerca desta temática. Além disso, porque existe um quadro de escassez de produções nacionais acerca do tema gestão cultural, na medida em que, após feitas pesquisas sobre gestão cultural nos portais CAPES e *Scielo* e também na base de dados *Scopus*, obteve-se uma quantidade pequena de

materiais, sendo que foram encontrados apenas doze artigos em apenas uma das fontes de pesquisa, no caso, no Portal Capes, considerando-se o mesmo período, o que comprova a necessidade de aprofundamento e de mais estudos sobre este tema.

Neste cenário, esta pesquisa busca contribuir com a apresentação de análises a respeito do que se tem de produção científica e o que se é sugerido para pesquisar sobre este tema, segundo os pesquisadores que já publicaram a respeito. Por consequência, os resultados das análises apresentadas neste trabalho colaboram para o fortalecimento do campo da gestão cultural como área de estudo. Conforme Costa (2024), a organização da cultura é uma área relativamente recente e ainda em processo de desenvolvimento. Assim, o presente estudo visa colaborar com a apresentação do que se tem de mais recente em termos de pesquisa a respeito da temática gestão cultural e o que se vê de mais oportuno a ser pesquisado a respeito deste tema relevante.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Depois da introdução são revelados os fundamentos teóricos onde são abordados conceitos, desafios e oportunidades a respeito do tema gestão cultural, além das bases de formação do(a) gestor(a) cultural. Na terceira seção são reveladas as escolhas metodológicas ao longo do processo da pesquisa, com ênfase para a pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo. Na quarta seção são apresentados os artigos coletados, em que são discutidos os eixos temáticos e os temas gerais dos fundamentos teóricos com o propósito de atingir o objetivo geral da pesquisa. Na quinta seção são expostas as principais conclusões e considerações acerca do fenômeno investigado, com as sugestões de pesquisas futuras.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A gestão cultural equivale a uma atividade administrativa realizada pelo gestor cultural que faz a intermediação das relações entre artistas e demais profissionais da área, juntamente com o Poder Público, empresas patrocinadoras, espaços culturais e o público consumidor (Avelar, 2008). Este profissional não é apenas responsável pelo desenvolvimento e administração das atividades voltadas à cultura, mas inclusive e,

especialmente, pela conexão entre àqueles que produzem, patrocinam e consomem a cultura (Avelar, 2008).

Para Bayardo (2008, p. 57), a gestão cultural pode ser entendida como “[...] uma mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais”.

Rodrigues (2009) afinado ao posicionamento de Avelar (2008), mas complementando sua perspectiva, assim como a de Bayardo (2008), assume que a gestão cultural equivale à mediação de processos de produção material e imaterial de bens culturais, bem como a articulação entre diversos agentes sociais, com o objetivo de estimular práticas de coesão social e de sociabilidade.

Para Barbalho (2005), a gestão cultural é frequentemente associada às discussões sobre políticas culturais, uma vez que se desenvolve no contexto das políticas públicas para a cultura e integra suas práticas e ações. Barbalho (2005, p. 36) explica que a política cultural “[...] trata (ou deveria tratar) dos princípios, dos meios e dos fins norteadores da ação”, e a gestão cultural “[...] de organizar e gerir os meios disponíveis para a execução desses princípios e fins”.

Oliveira (2019) destaca que qualquer tentativa de conceituar gestão cultural encontra, inevitavelmente, certa complexidade. Isto ocorre porque tal atividade não se restringe apenas a práticas administrativas, sendo necessário também lidar com a cultura em suas múltiplas e diversas manifestações (Oliveira, 2019). Logo, observa-se que a gestão cultural extrapola a simples administração de recursos e exige do profissional uma compreensão ampliada e sensível das dinâmicas culturais.

Sob esta ótica, compreende-se a gestão cultural como um campo complexo e multidisciplinar, que se articula com pelo menos quatro grandes transformações contemporâneas da cultura: (a) a ampliação da noção de cultura por razões filosóficas, sociais, políticas e legais; (b) a crise das noções de política e desenvolvimento desde a década de 1970; (c) a necessidade de políticas culturais que ultrapassem os limites da cultura artística, tradicional e patrimonial e, (d) a crescente valorização das inter-relações entre Economia e Cultura (Samper; Trujillo; Tabares, 1998).

Rodrigues (2009) explica que a gestão cultural envolve: a) planejamento (de eventos, de programas, de ações, de processos e de políticas em cultura); b) operacionalização (técnica, financeira, física e humana) e, c) mediação (de agentes: governamentais, não governamentais e comunitários; empresariais, cooperativados ou informais; produtores, viabilizadores e fruidores (que valorizam a cultura).

De forma prática, a gestão cultural engloba a administração de equipamentos culturais, como teatros, museus e bibliotecas, e de organizações culturais e de grupos artísticos, além da administração de patrimônios históricos e de projetos culturais temporários, como peças, cursos e festivais (ainda que estes se confundam com a produção cultural) (Fernandes, 2019). Nesse sentido, a gestão cultural corresponde a um conjunto de ações de uma organização, tanto pública quanto privada, voltado para atingir objetivos planejados, com base na implementação de políticas, alocação de recursos e uso da criatividade e inovação. Sua especificidade reside no fato de lidar com a cultura, um campo intangível e multifacetado (Saravia, 2008).

Nota-se aqui, a existência de um contexto complexo a ser administrado pelo gestor cultural, o que sinaliza a importância deste profissional estar bem preparado para lidar com diversas demandas, ambientes, públicos, consumidores e profissionais que atuam dentro do campo da cultura.

Diante deste contexto, reforça-se o fato de que o gestor cultural não se limita à administração de recursos e atividades, mas atua como um mediador entre agentes culturais diversos e que, por isso, quando assume uma postura sensível e estratégica diante das dinâmicas do seu meio acaba conquistando para si uma postura diferencial.

Vich (2017) propõe que os gestores culturais precisam assumir quatro identidades principais para exercer plenamente suas funções. A primeira identidade, a de etnógrafo, onde o gestor precisa conhecer profundamente as comunidades onde atua, compreender as dinâmicas sociais, os conflitos, as relações de poder e os fatores como gênero, raça e classe. A segunda é a de curador, onde cabe ao gestor organizar e apresentar a produção cultural de forma crítica e inovadora, diferente da lógica do mercado ou do Estado. Como curador, àquele(a) que faz a gestão cultural deve conhecer profundamente as manifestações culturais e ser capaz de construir narrativas que articulem as produções culturais a partir de temáticas e problemáticas concretas. A terceira identidade é a de militante, onde o gestor necessita pensar a

cultura como processo contínuo e não apenas como eventos pontuais, mas com foco na construção de novos sentidos, práticas e imaginários coletivos.

É também relevante que a gestão cultural se preocupe em assumir a identidade de administrador, dominar as competências práticas da administração: planejamento, gestão de recursos, burocracias e articulação de redes (Vich, 2017). Deste modo, estas quatro identidades devem ser compreendidas como habilidades complementares, a serem desenvolvidas de forma integrada nos processos formativos de gestores culturais, uma vez que a profissão exige tanto conhecimento técnico quanto sensibilidade política e social (Vich, 2017).

A FORMAÇÃO HOLÍSTICA À GESTÃO CULTURAL

Cunha (2007) já destacava que a formação em gestão cultural no Brasil ainda é limitada e, por isso, o mercado de trabalho pode absorver profissionais de diferentes campos de atuação. A área é considerada ampla e conversa com diversas outras, sendo as mais próximas a área de administração e a área de comunicação.

Nesse contexto, torna-se fundamental refletir sobre o papel central da cultura na formação desses profissionais e na própria estruturação da sociedade contemporânea. Como afirmam Barros e Rattes (2021, p. 273), “a formação desses profissionais, portanto, implica considerar a centralidade da cultura nas sociedades contemporâneas [...]”. Diante disso, é essencial que os currículos dos cursos de formação contemplem a diversidade de competências e habilidades exigidas dos gestores culturais, alinhando-se à concepção de cultura como um direito fundamental da sociedade (Barros; Rattes, 2021).

Dentro deste viés, Cunha (2011) defende que o processo de formação do gestor cultural pode ser compreendido como a atuação em dois eixos complementares: um que envolve a qualificação profissional e técnica necessária para implementar políticas culturais que demandem competências estratégicas e operacionais mais complexas e, outro que requer um processo constante de sensibilização e aprofundamento na compreensão do campo da cultura e das artes.

É importante também o fato de que Cunha e Bertelli (2008) já afirmavam que é preciso levar em consideração alguns pontos para traçar uma formação em gestão cultural que seja voltada para a diversidade: a dificuldade da participação dos indivíduos em curso causada pela autoexposição, em que reconhecem as dificuldades que algumas identidades culturais enfrentam para se expressar em espaços formais de ensino; a indispensabilidade do gestor de conhecer o conceito de diversidade cultural e, por último, a consolidação das capacidades técnicas dos gestores.

De acordo com Saravia (2008) existem ao menos três dilemas existentes na programação de atividades de formação, sensibilização e capacitação de administradores culturais: o primeiro dilema é que gestores de órgãos culturais ou costumam ser administradores convencionais com pouca sensibilidade cultural ou costumam ser pessoas sensíveis à cultura com pouco preparo administrativo. A solução sugerida é capacitar os já sensíveis à cultura com conhecimentos de administração, porém ainda tentar sensibilizar os administradores burocráticos às manifestações e fenômenos culturais (Saravia, 2008). O segundo dilema refere-se a definir se a orientação das atividades de formação e capacitação deve estar focada na elaboração de políticas culturais ou na administração cultural.

O terceiro dilema é se o foco de estudos e de discussões da programação de atividades para os administradores culturais deva estar em fenômenos culturais ou em fenômenos organizacionais, dado que as técnicas de gestão são influenciadas por contextos culturais e, por isso, os administradores devem estar conscientes da realidade cultural em que atuam. Saravia (2008) defende buscar equilibrar ambos.

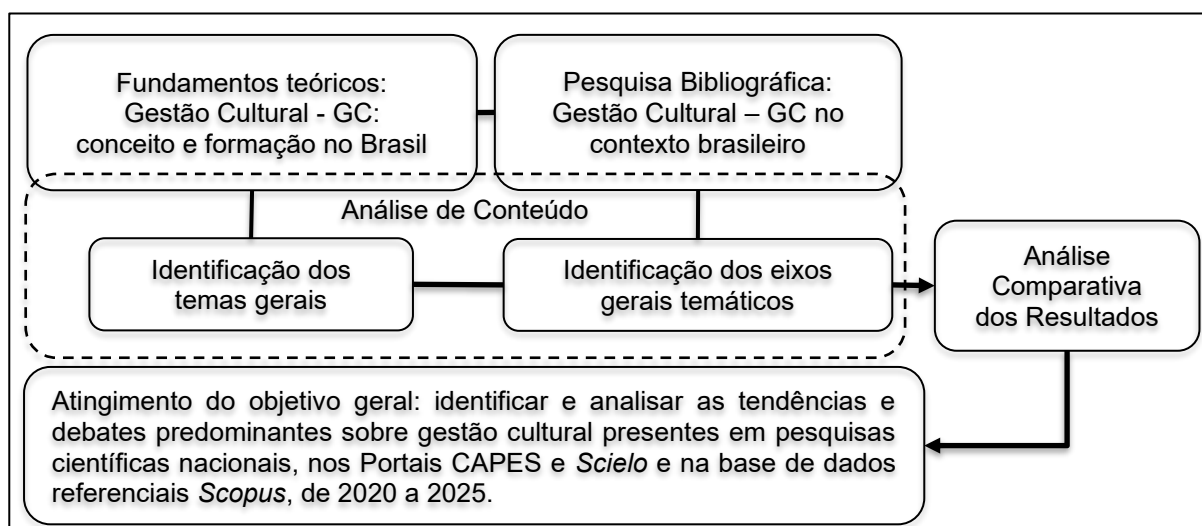
Desse modo, analisa-se que a capacitação de profissionais da cultura implica ser pensada de maneira holística, uma vez que deve contemplar tanto o domínio técnico e administrativo quanto a sensibilidade e compreensão das dinâmicas culturais. Diante destas premissas, é fundamental buscar o equilíbrio entre esses aspectos para que o gestor cultural atue de forma efetiva em contextos diversos.

METODOLOGIA

O presente estudo possui caráter qualitativo e exploratório. A natureza é exploratória, pois teve o propósito de oferecer maior familiaridade com o problema

pesquisado, tornando-o mais claro (Gil, 2002), e para isto, fez-se uso do método exposto na Figura 1 para mais bem explorar o tema gestão cultural no contexto Brasil.

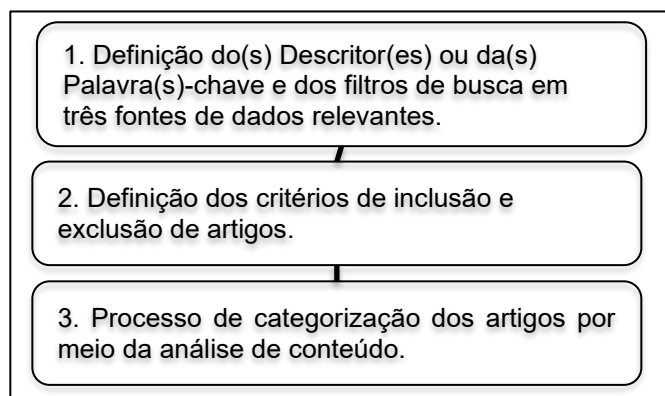
Figura 1 – Caminho da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

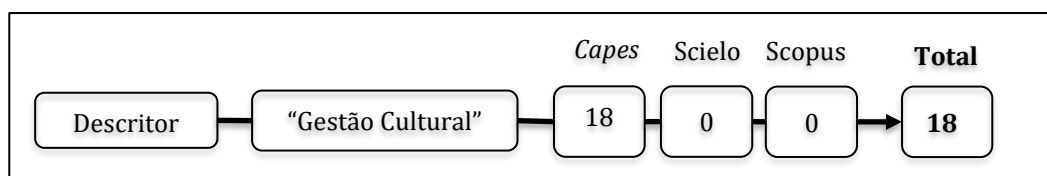
Pesquisas exploratórias ocorrem em áreas onde ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o fenômeno estudado (Vergara, 2016). Isto ficou confirmado após a constatação do baixo número de artigos nas três fontes de dados eleitas como mais relevantes para localizar as pesquisas, como mais bem explicado logo a seguir. Neste sentido, este estudo buscou analisar conteúdos já existentes acerca do tema GC, identificar lacunas e possibilidades de pesquisas futuras, além de possibilitar a identificação e análise aprofundada acerca do que se tem discutido a respeito do conceito de GC e da sua formação.

Como técnica de investigação foi aplicada a pesquisa bibliográfica (Figura 1.1), realizada a partir de materiais previamente elaborados, compostos por artigos científicos (Gil, 2002).

Figura 1.1 – Passo a passo da pesquisa bibliográfica.

Fonte: Elaboração própria.

Primeiramente foi realizada uma busca por artigos sobre o tema “gestão cultural” em três fontes (Figura 1.1.1) a fim de obter o maior número de estudos. Essas fontes foram escolhidas porque são fontes robustas e de grande rigor científico.

Figura 1.1.1 – Identificação dos artigos nos portais Capes e *Scielo* e na base *Scopus*.

Fonte: Elaboração própria.

Os filtros utilizados nas buscas estão na Tabela 1. Pelo fato de o Portal CAPES ser um dos maiores acervos científicos virtuais do país, com milhares de periódicos científicos de texto completo, buscou-se dar início ao processo de inclusão e exclusão (Figura 1.1) dos 18 artigos encontrados, seguindo-se três importantes critérios: I – que o artigo tratasse o tema gestão cultural (GC) no contexto brasileiro; II – que o artigo apresentasse no título a temática GC e, III – que o periódico onde o artigo foi publicado possuísse classificação mínima B1 na Plataforma Sucupira no período mais atual, ou seja, no quadriênio 2017-2020.

Para identificar a classificação do periódico na Plataforma, a área selecionada foi “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” (Quadro 1).

Quadro 1 – Filtros utilizados nas buscas

Local de busca	Filtros	Artigos Localizados	Artigos selecionados após critério de exclusão
Portal CAPES	Escopo da Busca: Buscar tudo Assunto: “gestão cultural” Tipo de Material: artigo Acesso Aberto: Sim. Produção: Nacional Revisado por pares: Sim. Área: Ciências Sociais Aplicadas Idioma: Português	18	12
Scielo	Título: “gestão cultural” Idioma: português Tipo: artigo	0	-
Scopus	Título: “gestão cultural” Idioma: português Tipo: artigo Campo: não aparece a área Ciências Sociais Aplicadas para esta temática.	0	-

Fonte: Elaboração própria.

Após a avaliação desses três critérios, constatou-se que dos 18 artigos encontrados, um total de 06 tiveram que ser eliminados pelas seguintes razões: i) o quarto artigo da lista dos dezoito tratava especificamente da entrada ou ingresso de alunos no curso, também do total de desligamentos, de formados e não formados, e do total de evasões, mas não centraliza a discussão na gestão cultural. ii) o sexto artigo da lista apresenta como unidade de análise central as verbas públicas na gestão cultural, sem explorar a gestão cultural em si. iii) o sétimo material e o oitavo da lista não são artigos, mas texto de apresentação da edição da revista. iv) o décimo e o décimo primeiro artigos apareceram na busca sob os filtros comentados, porém sequer continham no título e no objetivo geral a menção da temática gestão cultural.

É importante destacar que, após a verificação dos três critérios de exclusão, outros dois artigos da lista dos dezoito não revelaram qualquer classificação na Plataforma Sucupira. Mas, considerando-se que tratam do tema gestão cultural no

título e dentro do contexto brasileiro, resolveu-se mantê-los no portfólio final em razão do baixo quantitativo encontrado após a investigação nas três fontes de dados.

A ação de continuar a investigação com os doze trabalhos se manteve por ter sido levado em consideração não apenas a ausência de artigos no Portal *Scielo* e na base de dados referenciais *Scopus*, ambas importantes fontes de dados para identificação de um amplo repertório de artigos, mas porque vislumbrou-se o fato de os resultados da análise de conteúdo dos doze estudos do Portal Capes possibilitar a identificação de eixos temáticos gerais relacionados à temática central estudada, com foco predominante na evolução conceitual e na demanda de formação diferenciada.

Considerando-se a possibilidade de aprofundamento da análise dos doze trabalhos, vislumbrou-se prosseguir tanto com a identificação dos eixos gerais de análise, conforme orienta Bardin (2011) quanto com a identificação de respostas para cada objetivo específico deste trabalho. Mas, viu-se também a oportunidade de identificar sugestões de pesquisas futuras acerca dos eixos temáticos identificados e revelados mais à frente acerca dos doze artigos, e também sugestões de estudos futuros a partir da discussão entre os fundamentos teóricos desta pesquisa e os resultados da análise comparativa com os doze artigos.

Tomando-se como caminho de pesquisa a orientação fornecida na Figura 1, a partir dos fundamentos teóricos foi possível identificar os temas gerais de análise (Quadro 2) para realizar posterior discussão com os resultados da análise do portfólio.

Quadro 2 – Temas Gerais para a análise dos resultados

Temas:	Elementos Fundamentos teóricos x portfólio analisado:
1. Formação necessária para a Gestão Cultural	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes da GC
2. Complexidade envolvida na Gestão Cultural	Desafios atrelados à Gestão Cultural
3. Reflexões gerais acerca da Gestão Cultural	Especificidades da Gestão Cultural
4. Conceito de Gestão Cultural	Posicionamento conceitual sobre GC
5. Papel da Gestão Cultural	Funções e Objetivos da GC

Fonte: Elaboração própria.

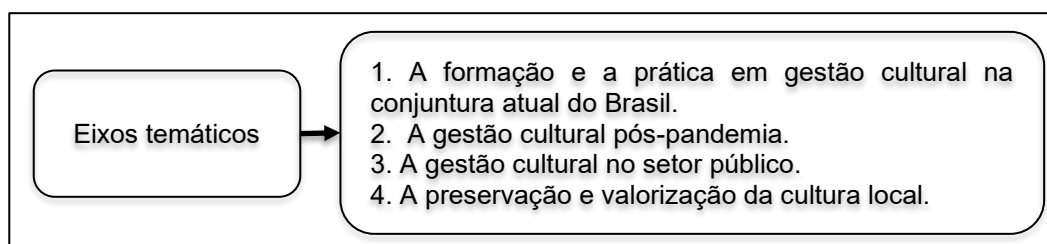
Em seguida, após a análise dos eixos temáticos dos doze artigos do portfólio, foram empreendidos esforços para compreender o que cada pesquisador(a) explora acerca das temáticas gerais (Tabela 2) derivadas dos fundamentos teóricos deste trabalho, pois conforme Bardin (2011), o que se tenta conseguir a partir da análise de

conteúdo é a compreensão a respeito do ambiente do jogo e daqueles que estão inseridos neste ambiente num momento determinado.

Em outras palavras e seguindo-se o caminho da Figura 1, foi feita a comparação entre esses cinco temas gerais (Tabela 2) extraídos dos fundamentos teóricos sobre gestão cultural e sua formação, com a discussão feita pelos autores dos doze trabalhos do portfólio analisado acerca dos elementos atrelados (Tabela 2).

A título de organização, a próxima seção discorre primeiro sobre os eixos gerais identificados na análise do portfólio (Figura 1.1.2), uma identificação que foi feita a partir da maior frequência de discussão de determinados temas relacionados à gestão cultural no contexto brasileiro, quando feita a comparação entre os doze artigos.

Figura 1.1.2 – Identificação dos eixos gerais temáticos após análise do portfólio final.



Fonte: Elaboração própria.

Após seguiu-se para a apresentação da análise comparativa apresentada na Figura 1. Por fim, na conclusão, buscou-se apontar as sugestões de pesquisas futuras constantes nos artigos do portfólio e àquelas que emergiram da discussão dos sete temas gerais (Tabela 2) em relação aos conteúdos presentes em cada artigo do portfólio.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

No total foram analisados 12 artigos nacionais sobre gestão cultural, conforme justificado no capítulo da metodologia (Quadro 3).

Quadro 3 - Periódico científico onde cada artigo do portfólio analisado foi publicado.

Título do artigo (ano).	Periódico e a Classificação no Quadriênio 2017-2020
1. Formação e prática em gestão cultural: entre o tecnicismo e o engajamento (2021).	Revista Extraprensa – B1
2. Gestão cultural nos próximos dez anos (2021).	
3. Gestão e formação cultural no ensino superior: a criação da galeria virtual no contexto da pandemia Covid-19 (2021).	
4. Formação em gestão cultural no Brasil: desafios e possibilidades (2021).	Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade – RELACult – B1
5. Por uma práxis da produção e da gestão cultural (2021).	
6. Gestão em patrimônio cultural: a experiência da Casa Candeeiro do Oeste (2023).	Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura – PragMATIZES – B1
7. <i>Pensarsentirfazer</i> contracolonial em gestão cultural (2023).	
8. Gestão cultural: impactos da sociedade contemporânea na produção e consumo de cultura (2022).	REASE - sem classificação
9. Gestão cultural e empreendedorismo criativo: busca por modelos colaborativos e sustentáveis (2024).	Revista Caderno Pedagógico - sem classificação (apesar de constar classificação A2 na página da revista)
10. Racionalidades e ambivalências da gestão cultural (2020).	Revista Gestão Organizacional – B1
11. Diagnóstico da gestão cultural em Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras (2020).	Revista de Educação Popular – A4
12. Gestão Cultural de Pequenas Cidades: economia e cidadania em disputa no Programa Muritiba Criativa (2023).	Políticas Culturais em Revista – B1

Fonte: Elaboração própria.

Conforme comentado no capítulo da metodologia, a interpretação desses doze artigos (Tabela 3) levou a identificação de quatro eixos gerais, seguindo-se as orientações de Bardin (2011). O primeiro eixo temático “a formação e a prática em gestão cultural na conjuntura atual do Brasil” foi encontrado em cinco artigos do portfólio (Tabela 4). É importante notar e analisar na Tabela 4 qual foi o propósito central de cada um desses trabalhos.

No primeiro eixo temático, os estudos exploram as relações entre formação, atuação e os desafios enfrentados pelos profissionais da área em um cenário marcado por tensões entre perspectivas gerencialistas e defendem abordagens mais críticas e

engajadas. Tais estudos (Quadro 4) destacam a necessidade de superar modelos tradicionais de gestão voltados exclusivamente à lógica administrativa e propõem alternativas fundamentadas na transversalidade da cultura. As reflexões apontam para a importância da formação crítica e para uma gestão cultural mediadora entre cultura, políticas públicas, economia e sociedade.

Quadro 4 – O objetivo e a metodologia dos artigos que exploram o primeiro eixo temático

Artigo 1: Classificação (B1): Nussbaumer e Kauark (2021) Palavras-chave:	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Incitar uma reflexão sobre a formação e prática em gestão cultural no Brasil, contrapondo a atual visão tecnocrata e/ou neoliberal a uma formação crítica e uma atuação engajada. Pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Gestão Cultural. Políticas Culturais. Formação.
Artigo 4: Classificação (B1): Chati (2021) Palavras-chave:	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Refletir sobre a questão da formação em gestão cultural e suas demandas no contexto brasileiro. Pesquisa documental. Gestão Cultural. Produção Cultural. Formação em cultural. Política cultural. Municípios.
Artigo 5: Classificação (B1): Storck Júnior e Silva (2021) Palavras-chave:	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Discutir a possibilidade de uma práxis, no sentido moderno de atividade consciente objetiva, da produção e da gestão cultural, na elaboração e gestão de projetos, programas e políticas culturais. Pesquisa qualitativa. Cultura. Práxis. Produção Cultural. Gestão Cultural.
Artigo 9: Sem classificação: Andrade (2024) Palavras-chave:	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Explorar e se aprofundar sobre a compreensão das práticas de gestão cultural. Pesquisa bibliográfica, descritiva, com base em análise temática. Economia Criativa. Cultura. Empreendedorismo Cultural. Gestão.
Artigo 10: Classificação (B1): Carmo, Ferreira e Teodósio (2020) Palavras-chave:	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Trazer apontamentos e reflexões acerca da gestão cultural a partir das características e seus paradoxos vivenciados por um gestor cultural através da autoetnografia. Pesquisa qualitativa e autoetnográfica. Gestão Cultural. Racionalidades. Gestor Cultural. Autoetnografia. Território.

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise da afiliação institucional e da formação dos autores dos cinco artigos (Quadro 4) do primeiro eixo temático, obteve-se o exposto na Tabela 4.1.

Quadro 4.1 – A formação máxima dos autores na época da publicação do artigo estudado e afiliações institucionais

Autores:	Formação e afiliação das autoras do artigo 1 do portfólio – obra de 2021:
Nussbaumer	Doutora em Comunicação e Cultura Contemporânea – UFBA; Mestrado em Ciências da Comunicação – USP e Graduada em Comunicação Social – UFSM
Kauark	Doutora em Cultura e Sociedade – UFBA, Mestrado em Cultura e Sociedade – UFBA, Especialista em Gestão Cultural (EAD) – Universidad de Girona, Espanha. Graduada em Comunicação Social – UFBA
Autores:	Formação e afiliação do autor do artigo 4 do portfólio – obra de 2021:
Chati	Doutorando em Ciência Política pela UFPEL, Mestrado em Patrimônio Cultural e Sociedade – UNIVILLE e Graduação em Produção Cultural – Universidade Federal Fluminense – UFF.

Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 5 do portfólio – obra de 2021:
Storck Júnior	Mestre em Artes Cênicas pela Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP e Graduação em Produção e Política Cultural – UNIPAMPA.
Silva	Doutor em Antropologia pela Universidade de Barcelona, Espanha. Mestrado em Artes Visuais – UFRGS. Graduação em Filosofia – UNISINOS.
Autores:	Formação e afiliação do autor do artigo 9 do portfólio – obra de 2024:
Andrade	Especialização em Produção Cultural, Arte e Entretenimento pelo CEET – UFG. Especialização em Políticas e Gestão da Educação Prof. e Tecnológica – IFG. Graduação em Música – IFG.
Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 10 do portfólio – obra de 2020:
Carmo	Doutoranda em Administração na PUC Minas. Mestrado em Gestão Social, Desenvolvimento Local e Educação e Especialização em Gestão Cultural na UNA. Graduação em Psicologia – PUC Minas.
Ferreira	Doutoranda em Administração na PUC Minas. Mestre em Administração – UNA Especializações na área da saúde. Graduação em Ciências da Saúde – UFMG.
Teodósio	Doutor em Administração de Empresas – FGV - SP. Mestrado em Ciências Sociais – Gestão de Cidades – PUC Minas. Graduação em Ciências Econômicas – FACE/UFMG

Fonte: Elaboração própria.

No intuito de mais bem capturar a ligação desses nove pesquisadores (Tabela 4.1) com o tema gestão cultural, após análise da formação de cada um, constatou-se que, com exceção de Silva (2021) e Ferreira (2020), todos possuem alguma ligação com o tema cultura. A ligação de Carmo (2020) com o tema cultura se deu no desenvolvimento de sua tese e a de Teodósio (2020) liga-se ao fato de que trabalhar com o tema Gestão de Cidades engloba o aspecto cultural.

Outro ponto relevante a ser considerado acerca do perfil dos autores deste primeiro grupo temático é que, dos nove, apenas duas pesquisadoras fizeram algum curso na área de gestão cultural, três possuem uma ou mais formações em Administração e dois deles possuem formação na área de Comunicação.

Após a análise das principais conclusões contidas nessas cinco obras, chegou-se à reflexão central acerca do tema gestão cultural por parte desses pesquisadores do primeiro temático (Quadro 5).

Quadro 5 – Reflexão trazida pelos autores do primeiro eixo temático sobre gestão cultural

Autor(es), ano	Para uma reflexão do tema gestão cultural:
Nussbaumer e Kauark (2021)	A partir de Vich (2014), esses autores (2021) assumem que deve existir uma ruptura com o tecnicismo e haver uma formação mais engajada e crítica para o gestor cultural, atrelada às realidades locais e à transversalidade da cultura. A partir de Barros (2008) defendem que a formação e prática precisam ir além dos debates estritamente culturais.
Chati (2021)	A qualificação em gestão cultural é uma demanda social urgente, mas limitada pelas poucas ofertas e desafios estruturais e geográficos. Os principais desafios

	ligados à formação em gestão cultural no Brasil são: falta do fortalecimento e reconhecimento dos cursos ofertados pelo Estado e falta da regulamentação da profissão do produtor/gestor cultural. A formação de gestores culturais não deve se restringir ao domínio técnico, mas deve considerar também os contextos socioculturais em que atuam.
Carmo, Ferreira e Teodósio (2020, p. 134)	A gestão cultural deve equilibrar as racionalidades substantiva e instrumental e considerar a cultura como direito e instrumento de cidadania. Além disso, os gestores culturais necessitam de “experiências e conhecimentos sobre a legislação, execução e a prestação de contas [...]”, “[...] olhar holístico, sem preconceitos, que permita valorizar os diversos saberes e fazeres que compõe a cultura brasileira”. A partir de Melo (2000) defendem que a gestão cultural necessita ser participativa e colaborativa.
Storck Júnior e Silva (2021)	A produção e a gestão cultural devem se apoiar numa perspectiva de consciência de classe. Nesse sentido, os profissionais precisam se reconhecer como parte dessa classe e desenvolver práticas culturais que estabeleçam diálogo com o setor privado e o setor público, abrindo caminho para novas formas de criação e gestão. Defendem uma práxis crítica e emancipadora, com destaque para projetos que articulem cultura com transformação social.
Andrade (2024)	Destaca os modelos colaborativos e sustentáveis para gestão cultural, com foco em inovação e redes. Além disso, propõe o Modelo (C)onceito, (A)dequação, (S)ustentabilidade e (A)daptabilidade - C.A.S.A. como metodologia alternativa. A formação e atuação do gestor cultural deve contemplar liderança, criatividade e sensibilidade cultural.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a reflexão acerca das bases teóricas das pesquisas do primeiro eixo temático, buscou-se analisar qual ou quais o(s) conceito(s) de gestão cultural que foi(foram) assumidos por seus respectivos autores, assim como o papel do gestor cultural (Quadro 6):

Quadro 6 – Conceito de gestão cultural e o papel do gestor cultural segundo os autores do primeiro eixo temático.

Autor(es), ano	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Nussbaumer e Kauark (2021)	A gestão cultural é um campo transdisciplinar que vai além da administração e conversa também com a antropologia, a sociologia, a política, as artes, entre outras. Visto isto, a atuação dos gestores deve ser pautada por engajamento, ética e compromisso.
Chati (2021)	A gestão cultural e o papel do gestor cultural são entendidos como assumido por Rubim (2008), respectivamente, como um campo emergente que exige sujeitos críticos capazes de planejar, executar e avaliar políticas culturais, e àquele que é dedicado à organização da cultura, que é um mediador entre o Estado, os agentes culturais e a sociedade, que promove o acesso à cultura e que fortalece a cidadania.
Andrade (2024)	A partir de Rodrigues (2009), Andrade (2024) assume que gestão cultural é um campo que envolve mais do que processos administrativos, na medida em que atua na mediação entre produção e fruição ou oportunidade cultural. E ainda, que o gestor cultural é alguém que atua em contextos ambíguos e dinâmicos, quem estabelece relações de compartilhamento com os sujeitos envolvidos e assume responsabilidades coletivas.

Autor(es), ano	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Storck Júnior e Silva (2021)	O gestor cultural é entendido como “profissional que administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o Poder Público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; [...]” (Avelar, 2008, p. 52 apud Storck Júnior e Silva, 2021, p. 13).
Carmo, Ferreira e Teodósio (2020)	A gestão cultural é uma atividade que demanda criatividade, autonomia, inovação e superação dos obstáculos impostos. O artigo destaca funções do gestor cultural como: promover o acesso aos bens culturais e atuar como articulador entre Estado, comunidade, artistas e público, assumindo seu papel social no desenvolvimento humano e valorizando a complexidade e as ambivalências do campo cultural.

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo eixo temático, gestão cultural pós-pandemia, reúne três artigos que tratam das transformações impostas ao campo cultural pelas restrições sanitárias e pelos impactos sociais e econômicos causados pela pandemia da Covid-19. O quadro 7 apresenta o objetivo geral e a metodologia adotada em cada artigo.

Quadro 7 – O objetivo e a metodologia dos artigos que exploram o segundo eixo temático

Artigo 3: 2021 Classificação (B1): Rojas, Mocarzel e Lima	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Relatar a experiência da criação e da gestão da Galeria de Arte Virtual La Salle, que integra a Galeria de Arte La Salle, espaço cultural do Unilasalle-RJ, localizada no município de Niterói, no RJ. Estudo de caso.
Palavras-chave:	Gestão de Espaços Culturais. Pandemia. Galeria Virtual.
Artigo 8: 2022 Sem classificação: Holms; Riechelmann; Sigrist.	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Reunir informações sobre o impacto que fatores como as redes sociais, a COVID e os investimentos financeiros exercem no modo como as pessoas consomem cultura atualmente. Pesquisa aplicada, com abordagem explicativa e qualitativa.
Palavras-chave:	Gestão cultural. Redes Sociais. Marketing Cultural. Covid-19.
Artigo 2: 2021 Classificação (B1): Rubim; Vilutis; Oliveira.	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Traçar algumas inferências acerca do futuro da cultura e sua gestão no Brasil. Pesquisa qualitativa.
Palavras-chave:	Gestão Cultural. Políticas culturais. Pós-pandemia. Atualidade brasileira. Covid-19.

Fonte: Elaboração própria.

Esses autores (Quadro 7): (i) apontam como as mudanças nos hábitos de consumo cultural e a ampliação das tecnologias digitais influenciaram práticas e formatos de gestão; (ii) destacam a necessidade de adaptação dos profissionais e das instituições culturais para novos modos de produção e distribuição cultural; e (iv) propõem reflexões sobre os rumos da gestão cultural no contexto contemporâneo.

Após a análise da formação dos autores desses três artigos (Quadro 7) do segundo eixo temático, obteve-se o exposto na Quadro 7.1.

Quadro 7.1 – A formação máxima dos autores na época da publicação do artigo estudado e afiliações institucionais

Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 3 do portfólio – obra de 2021:
Rojas	Doutora em Educação – UFF e pela Universidad del Mar, UDELMAR, Chile. Mestrado em Estudos Contemporâneos das Artes – UFF. Especialista em História da Arte – FAAP. Graduação em Educação Artística – ASSOEC.
Mocarzel	Doutorado em Educação – Processos Formativos e Desigualdades Sociais – UERJ. Doutorado em Comunicação – PUC – Rio. Mestrado em Educação – UFF. Especialização em Gestão Escolar – UNIASSELVI. Graduação em Pedagogia – UNILASSALE. Graduação em Publicidade e Propaganda – PUC- Rio.
Lima	Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidade – UFF.
Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 8 do portfólio – obra de 2022:
Holms	Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial – FATEC.
Riechermann	Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial – FATEC.
Sigrist	Doutora e Mestra em Teoria e História Literária – UNICAMP.
Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 2 do portfólio – obra de 2021:
Rubim	Doutor em Sociologia – USP. Pesquisador do CNPq e do Cult. Professor do PPGCS-BA. Ex-secretário de Cultura do estado da Bahia.
Vilutis	Doutorado em Cultura e Sociedade pela UFBA. Mestre em Educação – FE-USP.
Oliveira	Doutoranda e Mestre em Cultura e Sociedade pela UFBA.

Fonte: Elaboração própria.

A respeito das principais reflexões sobre gestão cultural nos artigos do segundo eixo temático, obteve-se o conteúdo exposto a seguir (Quadro 8).

Quadro 8 – Reflexão trazida pelos autores do segundo eixo temático sobre gestão cultural.

Autor(es), ano	Para uma reflexão do tema gestão cultural:
Rojas, Mocarzel e Lima (2021)	Reforçam a necessidade de atualização da gestão cultural para novas tecnologias e apontam o espaço virtual como alternativa viável para a cultura.
Holms; Riechermann; Sigrist (2022)	A pandemia e as redes sociais alteraram o consumo cultural, demandando novas estratégias de gestão e políticas de incentivo mais consistentes.
Rubim; Vilutis; Oliveira (2021)	O futuro da gestão cultural no pós-pandemia exige romper com o caos político instalado no país. Destacam que, mesmo diante das adversidades vivenciadas no período da pandemia, os agentes culturais mostraram ser possível criar e reinventar novas formas de gestão.

Fonte: Elaboração própria.

Após reflexão acerca das bases teóricas dessas obras, buscou-se analisar qual o(s) conceito(s) de gestão cultural assumido(s) por seus respectivos autores, assim como e se exploraram o papel do gestor cultural (Quadro 9).

Quadro 9 – Conceito de gestão cultural e o papel do gestor cultural segundo os autores do segundo eixo temático.

Autor(es), ano	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Rojas, Mocarzel e Lima (2021)	Definem gestão cultural como uma articulação entre planejamento, mediação e operacionalização de bens culturais, além de uma prática educativa e política e assumem o gestor cultural como um profissional multifacetado que pode atuar em diversas áreas no campo cultural.

Autor(es), ano	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Holms; Riechelmann; Sigrist (2022)	A partir de Margutti (2021), Holms, Riechelmann e Sigrist (2022) explicam que a gestão cultural envolve atividades como planejamento, gestão de riscos, recursos humanos, comunicação, custos e logística.
Rubim; Vilutis; Oliveira (2021)	Não exploram conceitualmente gestão cultural. Quanto aos gestores culturais, atuam como facilitadores da práxis transformadora da ação cultural, promovem o diálogo com a sociedade e contribuem com uma visão crítica que orienta a criação e o fortalecimento da organização social. Discorrem que a ação cultural quando articulada pela gestão cultural, necessita adotar um caráter libertador e transformador quando diante de uma realidade opressora.

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro eixo temático aparece em dois artigos (Quadro 10), os quais abordam as especificidades da gestão cultural dentro da administração pública. Essas pesquisas demonstram como a gestão cultural está alocada na esfera pública e apontam, principalmente, as precariedades de recursos. Na tabela 6 é possível encontrar os objetivos e a abordagem metodológica utilizada em cada trabalho.

Quadro 10 – O objetivo e a metodologia dos artigos que exploram o terceiro eixo temático

Artigo 11: Classificação (A4): Nunes (2020)	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Identificar como estão estabelecidas as ações culturais dentro das IES públicas do Brasil, e quais as principais características dos seus modelos de gestão cultural. Pesquisa com questões abertas e fechadas junto a 33,4% do número de IES Públicas do país. Abordagem mista.
Palavras-chave:	Atividades culturais. Universidade. Gestão cultural. Extensão universitária.
Artigo 12: Classificação (B1): Zacarias (2023)	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Apresentar as incursões teórico-metodológicas de criação do Programa Muritiba Criativa e a proposição de caminhos políticos e administrativos para a solução da desocupação e desemprego através de ativos culturais em Muritiba no Recôncavo Baiano. Abordagem qualitativa.
Palavras-chave:	Muritiba. Governança Cultural. Economia da cultura.

Fonte: Elaboração própria.

A formação e a instituição onde esses autores estão afiliados são revelados na Quadro 10.1.

Quadro 10.1 – A formação máxima dos autores na época da publicação do artigo estudado e afiliações institucionais

Autor:	Formação e afiliação dos autores do artigo 11 do portfólio – obra de 2020:
Nunes (2020)	Doutor em Sociologia, Cidades e Culturas Urbanas pela Universidade de Coimbra, Portugal. Docente da Universidade Federal de Itajubá - MG.
Autor:	Formação e afiliação dos autores do artigo 12 do portfólio – obra de 2023:
Zacarias (2023)	Doutorando em Estudos Étnicos e Africanos e Especialista em Gestão e Políticas Culturais – UFBA.

Fonte: Elaboração própria.

As reflexões sobre gestão cultural feita pelos autores do terceiro eixo temático estão no Quadro 11.

Quadro 11– Reflexão trazida pelos autores do terceiro eixo temático sobre gestão cultural.

Autor (ano)	Para uma reflexão do tema gestão cultural:
Nunes (2020)	Há fragilidade da gestão cultural nas IES públicas, com carência de recursos, de formação e de espaços deliberativos, embora haja avanços pontuais.
Zacarias (2023)	Existe o desafio da gestão cultural de se tornar uma estratégia de desenvolvimento capaz de atrair investimentos articulados. O autor critica a gestão pública da cultura em pequenas cidades pela falta de recursos e autonomia e aponta o Programa Muritiba Criativa como estratégia de desenvolvimento local, que conecta cultura com turismo e geração de trabalho e renda.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 12 revela o conceito de gestão cultural e o papel do gestor cultural para esses autores.

Quadro 12– Conceito de gestão cultural e o papel do gestor cultural segundo os autores do terceiro eixo temático.

Autor (ano)	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Nunes (2020)	Nunes (2020) considera que a gestão cultural deve ser compreendida como um campo complexo e multifacetado, o que a torna um desafio para qualquer sistema administrativo, inclusive nas instituições universitárias. A partir de Borbon (2015) discute que é essencial reconhecer que a diversidade de abordagens para o gestor cultural vai além dos limites, métodos e objetivos tradicionalmente utilizados.
Zacarias (2023)	A gestão cultural é compreendida como instrumento de desenvolvimento local, articulação de políticas públicas e mediação entre economia e cidadania cultural e o gestor cultural é o articulador entre poder público, iniciativas culturais e demandas locais.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o quarto eixo temático reúne dois artigos (Quadro 13) que discutem experiências de gestão cultural voltadas à valorização das memórias, identidades e práticas culturais de territórios específicos. Esses estudos propõem modelos alternativos de gestão cultural, evidenciando a potência da cultura enquanto ferramenta de emancipação, resistência e transformação social a partir dos territórios.

Quadro 13 – O objetivo e a metodologia dos artigos que exploram o quarto eixo temático

Artigo 6: Classificação (B1): Severino, Pessoa e Stela (2023)	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Contribuir para a ampliação da compreensão sobre gestão do patrimônio cultural. Estudo descritivo, exploratório e uso do estudo de caso.
Palavras-chave:	Gestão patrimonial. Gestão Cultural. Patrimônio Cultural. Casa Candeeiro.
Artigo 7: Classificação (B1): Souza e Bezerra (2023)	Objetivo geral e Abordagem Metodológica: Compartilhar a experiência em curso do “LabGestão Pensarsentirfazer contra hegemônico em política e gestão cultural. Foi feita uma pesquisa-ação.
Palavras-chave:	Gestão cultural. Pesquisa-ação. Colonialidade. Gestão contra-colonial.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se o foco em pesquisas qualitativas e que esses autores se concentram ou têm formação no estado da Bahia (Quadro 13.1).

Quadro 13.1 – A formação máxima dos autores na época da publicação do artigo estudado e afiliações institucionais

Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 6 do portfólio – obra de 2023:
Severino	Doutor em História Social pela USP.
Pessoa	Doutoranda em Cultura e Sociedade pela UFBA.
Stela	Mestranda em Cultura e Sociedade pela UFBA
Autores:	Formação e afiliação dos autores do artigo 7 do portfólio – obra de 2023:
Souza	Doutor em Cultura e Sociedade pela UFBA.
Bezerra	Doutora em Cultura e Sociedade pela Instituto de Humanidades Artes e Ciências – IHAC da UFBA.

Fonte: Elaboração própria.

A respeito da instituição onde os pesquisadores dos artigos do portfólio analisado realizaram a sua formação, concluiu-se que há um predomínio dos que fizeram algum curso na UFBA, seguido da PUC – Minas e Rio de Janeiro.

Quanto às reflexões que os pesquisadores do quarto eixo temático (Tabela 7.1) trazem a respeito do tema gestão cultural, obteve-se o exposto no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 – Reflexão trazida pelos autores do quarto eixo temático sobre gestão cultural.

Autor(es), ano	Para uma reflexão do tema gestão cultural:
Severino, Pessoa e Stela (2023)	Destacam a importância da gestão cultural comunitária e colaborativa, focada no território e na memória como forma de fortalecimento social.
Souza e Bezerra (2023)	Propõem ruptura com o gerencialismo e valorizam práticas culturais locais e subalternizadas através de metodologia participativa e emancipadora.

Fonte: Elaboração própria.

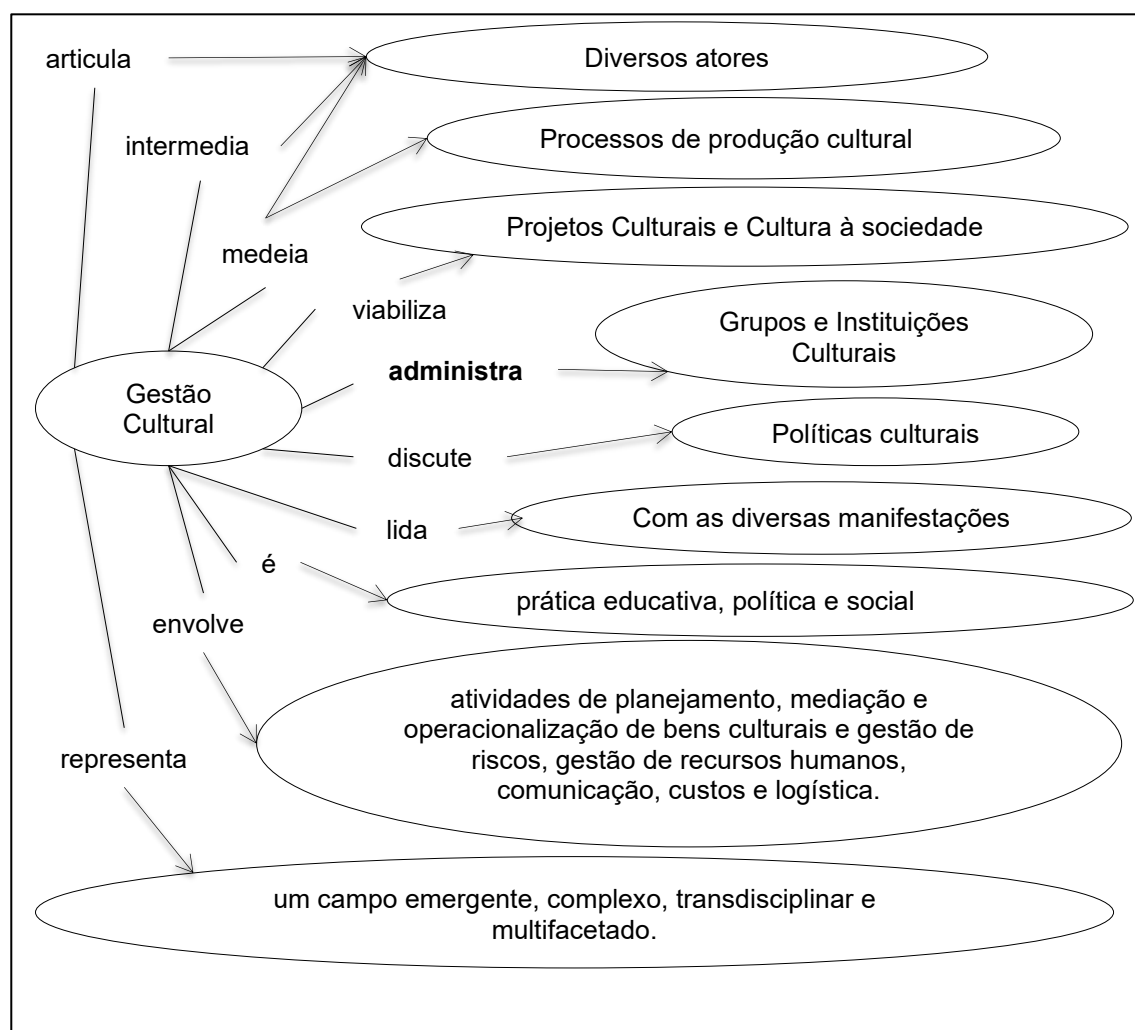
Nota-se no Quadro 14 uma ênfase na colaboração, na cultura local e na metodologia emancipadora. No Quadro 15, analisa-se que a gestão cultural é capaz, por exemplo, de engajar territórios e populações locais.

Quadro 15 – Conceito de gestão cultural e o papel do gestor cultural segundo os autores do quarto eixo temático.

Autor(es) (ano)	Conceito de Gestão Cultural e o Papel do Gestor Cultural
Severino, Pessoa e Stela (2023, p. 86).	A gestão cultural é entendida como prática social transformadora e engajada com os territórios e populações locais e que basicamente se concentra em quatro focos: políticas públicas, formação, públicos e espaços culturais. O gestor cultural “lida com elementos que não são estanques, pois se relacionam com questões mais amplas, político-sociais, ou mais específicas, como a mediação cultural”.
Souza e Bezerra (2023)	A gestão cultural representa uma forma de ação política que promove a articulação entre cultura, democracia e cidadania, como proposto por Vich (2014), sendo mais que um processo meramente técnico. A proposta desses autores (2023) toma como base a ideia de França Filho e Eynaud (2020), que é construir uma contra-história sobre a ciência da administração, a qual a gestão não seja apenas suporte técnico, mas ação política voltada à emancipação, à justiça social, à equidade e ao bem viver.

A partir da apresentação da análise comparativa entre os temas gerais dos fundamentos teóricos e os eixos temáticos do portfólio, foi possível confirmar a necessidade de uma formação holística para o(a) gestor(a) cultural, na medida em que a gestão cultural representa um campo transdisciplinar (Figura 2).

Figura 2: Análise comparativa dos resultados



Fonte: elaboração própria.

Os resultados obtidos revelaram uma crescente preocupação com o fortalecimento da identidade cultural, a formação e profissionalização do setor, a atuação crítica e transformadora dos gestores culturais, bem como a necessidade de políticas culturais mais participativas, sustentáveis e descentralizadas.

CONCLUSÃO

Foi possível concluir que as principais tendências e debates nas pesquisas nacionais sobre gestão cultural (2020-2025) giram em torno de quatro eixos temáticos: (1) a formação e a prática em gestão cultural na conjuntura atual do Brasil, (2) a gestão cultural pós-pandemia, (3) a gestão cultural no setor público e (4) a preservação e valorização da cultura local. Além disso, que há um predomínio de pesquisas qualitativas sobre gestão cultural por parte dos pesquisadores do portfólio analisado.

Após a análise acerca de qual a instituição de ensino os pesquisadores do portfólio concluíram o doutorado, obteve-se que a UFBA foi a que mais predominou, seguida da PUC Minas.

Do total de vinte e cinco pesquisadores ligados a alguma publicação do portfólio, ao todo, nove discutiram o primeiro eixo de análise, sendo quatro doutores, três doutorandos, um mestre e um especialista.

O primeiro eixo de análise concentrou a maior parte dos artigos analisados. Os estudos nesta categoria revelaram a necessidade de expandir o campo de atuação da gestão cultural para além de modelos tecnicistas e gerenciais, com vistas a ampliar a formação crítica, engajada e intersetorial dos profissionais da área da gestão cultural. Destacam-se também nessa categoria debates sobre a carência de oferta de cursos, a ausência de diretrizes curriculares nacionais e a dificuldade de acesso à formação profissional, além da necessidade de implementação de modelos colaborativos e sustentáveis de gestão cultural.

Da mesma forma que o primeiro eixo, ao todo foram nove pesquisadores no segundo eixo, sendo cinco doutores, uma doutoranda, um mestre e duas graduandas.

No segundo eixo temático, os artigos apontam que o cenário pandêmico impôs rupturas e transformações profundas nas práticas culturais e de gestão, incluindo a digitalização das ações culturais, a reconfiguração dos espaços culturais e a necessidade de adaptação dos gestores às novas formas de produção e consumo. E ainda, os pesquisadores que destacaram que a utilização do meio virtual facilitou e democratizou o acesso a arte e a cultura, e outros que alertaram para as desigualdades relacionadas ao acesso às tecnologias e aos bens culturais. Além

disso, que se torna necessário reforçar valores e direitos de cidadania, incentivar a inovação na criação cultural pautada pela solidariedade, colaboração e criatividade.

Um total de dois pesquisadores discutiram o terceiro eixo de análise, sendo um doutor e o outro doutorando, considerando-se à época da publicação. No terceiro eixo temático foram revelados importantes desafios estruturais enfrentados pelas instituições públicas no campo da cultura. As dificuldades enfrentadas pelas IES, como a escassez de recursos, a falta de formação específica e a infraestrutura limitada foram ressaltadas pelos autores. Houve uma crítica ao patrimonialismo e à concentração do poder nas elites locais no âmbito da gestão pública da cultura de pequenos municípios, e a dependência dos repasses federais mostrou-se como um entrave para a autonomia das políticas culturais municipais.

Ao todo, cinco pesquisadores discutiram o quarto eixo de análise, sendo três doutores, uma doutoranda e uma mestranda na época que publicaram sua pesquisa.

O quarto e último eixo de análise reuniu estudos que abordaram a importância de práticas culturais vinculadas a práticas e modelos de gestão cultural voltados para o fortalecimento e reconhecimento das identidades culturais em seus territórios específicos, em que foi destacada a importância da cultura como direito social e instrumento de transformação comunitária. Há ênfase na centralidade das práticas de base comunitária, na valorização dos saberes locais e na atuação colaborativa e inclusiva dos gestores culturais. Além disso, viu-se o debate sobre a necessidade de ruptura com modelos gerenciais na gestão cultural, com ênfase em práticas de gestão cultural que valorizem a cultura local, especialmente de comunidades marginalizadas.

Foi possível concluir também que a gestão cultural envolve atividades como planejamento, gestão de riscos, recursos humanos, comunicação, custos e logística e que o conceito de gestão cultural vem se consolidando no Brasil como uma prática que ultrapassa a simples administração de atividades culturais, pois é um campo transdisciplinar e emergente que necessita de sujeitos críticos e mediadores que contribuam para o processo de fortalecer o acesso da sociedade à cultura. Além disso, que a gestão cultural exige um olhar interdisciplinar, uma postura crítica e capacidade de articulação entre Estado, sociedade civil, economia e cultura. A gestão cultural é

entendida também como uma prática estratégica, sensível, multidimensional e essencial tanto para a valorização da diversidade cultural quanto para o fortalecimento das políticas públicas e o desenvolvimento social no Brasil contemporâneo.

Considerando-se os limites do presente estudo, ou seja, o recorte temporal de cinco anos, uma única base de dados - em virtude de não ter sido encontrado qualquer artigo sobre a temática central investigada no Portal *Scielo*, nem na base de dados referenciais *Scopus* com os filtros utilizados - e, por ter focado nos trabalhos nacionais para tratar apenas do contexto brasileiro em termos de gestão cultural, recomenda-se para pesquisas futuras que seja feita pesquisa bibliográfica ou mesmo um estudo bibliométrico acerca dos quatro eixos temáticos aqui encontrados para se conseguir apontar tanto as lacunas a serem exploradas quanto as tendências metodológicas e teóricas acerca de cada um desses eixos apontados na presente investigação, e recomenda-se a construção desta bibliometria o uso da ferramenta de busca *Google Acadêmico* como fonte de dados. Além disso, sugere-se o foco em artigos sobre o contexto brasileiro publicados em revistas brasileiras internacionais, com vistas a aprofundar as análises sobre os quatro eixos estudados.

Mas, além das possibilidades apontadas anteriormente, as sugestões de pesquisas futuras também podem ser construídas a partir das contribuições específicas dos artigos que foram analisados na presente pesquisa. No artigo de Carmo, Ferreira e Teodósio (2020) é sugerida a necessidade de investigações que aprofundem a compreensão do fenômeno do acesso à cultura como vetor de mobilidade social e de transformação pessoal. Os autores (2020) acreditam ser pertinente desenvolver pesquisas que examinem a realidade do campo cultural a partir da perspectiva de diferentes públicos (hegemônicos e periféricos) com o objetivo de avaliar se o acesso à arte e à cultura tem ocorrido de maneira democrática, conforme previsto pela Constituição.

Em contrapartida, o artigo de Andrade (2024) sugere que futuras pesquisas se concentrem em elaborar tanto levantamentos sistemáticos da literatura disponível sobre o tema quanto investigações voltadas à compreensão das especificidades na gestão de organizações culturais em comparação às empresas tradicionais, com o uso de diferentes metodologias que apresentem novos posicionamentos e soluções acerca do assunto.

A expectativa deste trabalho é de que os resultados contribuam para a compreensão do tema gestão cultural no contexto brasileiro, pois fornece análise robusta dos debates predominantes, bem como para o aprofundamento das discussões sobre os eixos temáticos encontrados, especialmente no que se refere à consolidação da gestão cultural como campo de conhecimento e área profissional. Este estudo também contribui com o campo de investigação a respeito da gestão cultural, pois traz maior compreensão a respeito do seu conceito, do papel de gestores culturais e a necessidade de se investir em cursos de formação que sejam voltados para este público.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. F. H. DE. Gestão cultural e empreendedorismo criativo: busca por modelos colaborativos e sustentáveis. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 7, p. 1-21, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n7-068.
- AVELAR, R. **O avesso da cena**: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo, 2008.
- BARBALHO, A. Política cultural. In: RUBIM, L. (org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 33-52.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, J.; RATTES, P. C. DOS S. Formação de gestores de equipamentos culturais: desafios e perspectivas. **Revista Extraprensa**, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 2, p. 264–280, 2021. DOI: 10.11606/extraprensa2021.185246.
- BAYARDO, R. A gestão cultural e a questão da formação. **Revista Observatório Itaú Cultural**, São Paulo, v. 6, p. 57-65, 2008.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **De 2011 a 2022, setor cultural ganha empresas, mas perde participação na economia**. Agência de Notícias IBGE, 1 dez. 2023.
- CALABRE, L. **História das políticas culturais na América Latina**: um estudo comparativo de Brasil, Argentina, México e Colômbia. Escritos. Rio do Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, ano 7, n. 7, 2013.
- CARMO, A. A. DO; FERREIRA, C. A. A.; TEODÓSIO, A. DOS S. DE S. Racionalidades e ambivalências da gestão cultural. **RGO – Revista Gestão Organizacional** [S. l.], v. 13, n. 3, p. 119-139, 2020. DOI: 10.22277/rgo.v13i3.5245.

CHATI, G. M. Formação em gestão cultural no Brasil: desafios e possibilidades. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 1-11, 2021. Publicado em 2022. DOI: 10.23899/relacult.v7i3.2264.

COSTA, L. F. Formação em organização da cultura no Brasil: aportes conceituais. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 7, p. e5344, 2024.

COSTA, L.; ROCHA, R. A formação e a profissionalização do gestor cultural: emergências, políticas e desafios. In: BARBALHO, A; ALVES, E. P. M.; VIEIRA, M. P (orgs.). **Os trabalhadores da cultura no Brasil: criação, práticas e reconhecimento**. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 121-148.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

CUNHA, M. H.; BERTELLI, M. Desafios para a formação de gestores da diversidade cultural. In: ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 4., 2008, Salvador. **Anais eletrônicos** [...] Salvador: FACOM/UFBA, 2008.

CUNHA, M. H. Formação do profissional de cultura: desafios e perspectivas. **Políticas Culturais em Revista**, v. 4, n. 1, 2011.

CUNHA, M. H. Gestão cultural: construindo uma identidade profissional. In: ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 3., 2007, Salvador. **Anais eletrônicos** [...] Salvador: FACOM/UFBA, 2007.

CUNHA, M. H. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2005.

FERNANDES, T. Histórico da gestão cultural no Brasil. In: RUBIM, A. (org.). **Gestão cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 33-48.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**, vol. I. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira, 1999.

HOLMS, A. M. S.; RIECHELMANN, A. DE B.; SIGRIST, V. C. Gestão cultural: impactos da sociedade contemporânea na produção e consumo de cultura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 764-777, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i5.5508.

IBGE. Portal do IBGE, **Censo 2023**.

ITAÚ CULTURAL. **Economia Criativa**. São Paulo: Itaú Cultural & Datafolha, 2023.

JÚNIOR, A. J. S.; SILVA, T. J. Por uma práxis da produção e da gestão cultural. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 1-24, 2021. DOI: 10.23899/relacult.v7i3.2259.

- NUNES, P. Diagnóstico da gestão cultural em Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v. 19, n. 2, p. 157–175, 2020. DOI: 10.14393/REP-2020-57104.
- NUSSBAUMER, G. M.; KAUARK, G. Formação e prática em gestão cultural: entre o tecnicismo e o engajamento. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 197–210, 2021. DOI: 10.11606/extraprensa2021.185437.
- OLIVEIRA, G. Gestão cultural enquanto objeto de estudo: uma breve catalogação. In: RUBIM, A. (org.). **Gestão cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 49-67.
- RODRIGUES, L. A. Cultura e território - aproximando saberes. **Revista Extraprensa**, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 2, p. 211–227, 2021.
- RODRIGUES, L. A. F. Gestão cultural e seus eixos temáticos. In: CURVELLO, Maria Amélia et al. (org.). **Políticas públicas de cultura do estado do Rio de Janeiro: 2007-2008**. Rio de Janeiro: Decult, 2009. p.76-93.
- ROJAS, A. A.; MOCARZEL, M. S. M. V.; LIMA, A. C. B. DE. Gestão e formação cultural no ensino superior: a criação da galeria virtual no contexto da pandemia covid-19. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 180–196, 2021.
- RUBIM, A. A. C. Formação em organização da cultura no Brasil. **Revista Observatório Itaú Cultural OIC** - n. 6, (jul./set. 2008), p. 47-55, São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.
- RUBIM, A. A. C (org.). **Gestão Cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019.
- RUBIM, A. A. C.; VILUTIS, L.; OLIVEIRA, G. C. F. DE. Gestão cultural nos próximos dez anos. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 9–26, 2021.
- SAMPER, S. de Z.; TRUJILLO, I. A.; TABARES, M. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural**. Cuadernos de la OEI. Madrid, 1998.
- SARAVIA, E. A Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 4., 2008, Salvador. **Anais eletrônicos [...]** Salvador: FACOM/UFBA, 2008.
- SEVERINO, J. R.; PESSOA, N.; STELLA, J. Gestão em patrimônio cultural: a experiência da Casa Candeeiro do Oeste. **PragMATIZES - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, Niterói, v. 13, n. 25, p. 80-106, 2023. DOI: 10.22409/pragmatizes.v13i25.55472.
- SOUZA, L. S. DE .; BEZERRA, L. . Pensar sentir fazer contracolonial em gestão cultural. **PragMATIZES - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, Niterói, v. 13, n. 25, p. 107-134, 2023.

VÁZQUEZ, A. S. Filosofia e Práxis. In: VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia e circunstâncias. Tradução de Luiz Cavalcanti de M. Guerra.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2002, p. 143-212.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2016.

VICH, V. **Desculturizar la cultura:** la gestión cultural como forma de acción política. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2014. (Coleção Antropológicas).

ZACARIAS, V. S. DA S. Gestão cultural de pequenas cidades: economia e cidadania em disputa no Programa Muritiba Criativa. **Políticas Culturais em Revista**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 188–210, 2023.