

GESTÃO CULTURAL: ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL

CULTURAL MANAGEMENT: STATE OF THE ART OF INTERNATIONAL
SCIENTIFIC PRODUCTION

Ciências Sociais Aplicadas • 12/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786476910](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786476910)

Cairo Petrus Fialho Bezerra¹

Beatriz Freire de Paiva Nunes²

José Carlos Lázaro³

Maria Gabriela Sousa Leitão⁴

Thalia da Silva Pereira⁵

RESUMO

No século XXI, a gestão cultural apresenta crescente interdisciplinaridade, agregando áreas como economia, sociologia e administração. Contudo, a produção científica do campo carece de estudos bibliométricos quantitativos. Este artigo investiga o estado da arte na produção científica internacional sobre gestão cultural. Metodologicamente, adota uma abordagem quantitativa por meio de análise bibliométrica, aplicando as leis de Lotka, Bradford e Zipf em uma amostra de 141 artigos da Web of Science publicados de 2010 a 2025. Os resultados revelam aceleração nas publicações entre 2019 e 2024, baixa média de produção por autor e forte concentração em periódicos de língua inglesa, com predominância da Espanha e Inglaterra. Os artigos mais referenciados exploram desafios de gestão, estruturas de liderança e tensões organizacionais. Os construtos *cultural management*, *cultural policy*, *arts* e *arts management* consolidam-se como basilares, embora surja crescente aproximação com temas como diversidade, patrimônio e paradoxos. O estudo oferece uma visão abrangente da evolução do campo e serve como guia para investigações contemporâneas.

Palavras-chave: Gestão Cultural; Bibliometria; Produção Científica Internacional.

ABSTRACT

In the 21st century, cultural management exhibits growing interdisciplinarity, integrating fields such as economics, sociology, and administration. However, scientific production in this field lacks quantitative bibliometric studies. This article investigates the state of the art in international scientific production on cultural management. Methodologically, it adopts a quantitative approach using bibliometric analysis, applying Lotka's, Bradford's, and Zipf's

laws to a sample of 141 Web of Science articles published from 2010 to 2025. Results reveal accelerated publication growth between 2019 and 2024, a low average production per author, and a strong concentration in English-language journals, predominantly from Spain and England. The most cited papers explore management challenges, leadership structures, and organizational tensions. The constructs cultural management, cultural policy, arts, and arts management are established as foundational, alongside a growing connection with diversity, heritage, and paradoxes. This study offers a comprehensive overview of the field's evolution, serving as a guide for contemporary research.

Keywords: Cultural Management; Bibliometrics; International Scientific Production.

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, é necessário considerar que a gestão cultural em sua constituição é interdisciplinar ao se aproximar de áreas de conhecimentos diversos (economia, sociologia, administração e outros), utilizando funções gerenciais a favor da conexão entre o trabalho criativo, o público e as comunidades (Byrnes, 2022). Configurando-se como um campo de atuação complexo, a gestão cultural lida com a administração de recursos, infraestrutura e pessoal, além de possuir uma singularidade por tratar de programações e curadorias das atividades culturais (Rubim, 2019).

Sua aplicação ocorre em diversos setores, englobando a administração pública até organizações da sociedade civil e profissionais independentes. Enquanto a sua atividade pode se dedicar à gestão de equipamentos físicos, como teatros e museus, ao gerenciamento de projetos específicos, como festivais, ou à

organização de grupos comunitários, assumindo nestes um caráter coletivo e territorial (Rubim, 2019). Além disso, a gestão cultural contemporânea é convocada a atuar de modo transversal, estabelecendo diálogo com múltiplos campos sociais, como a educação, o turismo, a comunicação e a saúde (Rubim; Vilutis; Oliveira, 2021).

A gestão cultural focada nas artes ganhou relevância e espaço acadêmico nas últimas quatro décadas (Araújo; Davel, 2021). Embora haja estudos relacionados ao campo na *Web of Science*, e sua interdisciplinaridade envolva temáticas sobre gestão que incluem pesquisas em marketing (Doğan, 2023), finanças (Borin; Donato, 2023), liderança (Keeney; Jung, 2018), empreendedorismo (Ávila; Davel, 2023) e planejamento estratégico (Daigle; Rouleau, 2010), estudos de quantificação da produção científica utilizando a técnica bibliométrica e suas leis fundamentais⁶ (Bradford e Zipf) são menos comuns. Neste contexto, a utilização do estudo bibliométrico oportuniza sistematizar a evolução do campo e mapear os conceitos e teorias integradas a área (Öztürk; Kocaman; Kanbach, 2024).

O presente estudo busca responder: como se configura o estado da arte da produção científica internacional acerca da gestão cultural? O objetivo geral do estudo é investigar o estado da arte na produção científica internacional acerca da gestão cultural. Os objetivos específicos concentram: i) Analisar a evolução da produção científica; ii) Analisar o perfil de autoria dos materiais pesquisados iii) Examinar o perfil dos periódicos; iv) Identificar os artigos mais influentes sobre a temática; v) Analisar a formação da rede de coautoria entre países; vi) Analisar as principais temáticas correlatas e os *hot topics*. A partir da utilização da técnica da bibliometria em uma amostra de 141 artigos da *Web of Science*, coletados em 07/07/2025. A coleta incluiu

termos específicos e filtros por período, tipo de documento e categorias, seguida de uma filtragem manual. A análise foi fragmentada em seis etapas, com o auxílio dos softwares Rstudio e Vosviewer.

Diante da diversidade deste campo de estudo, o presente trabalho analisa o estado da arte da produção científica internacional acerca da gestão cultural, dentro do período de 2010 a 2025. A escolha do período se justifica por ações de incentivos ao campo cultural promovidos pela Política Nacional de Cultural (BRASIL, 2010), assim como pelo crescimento da produção científica sobre o tema, conforme o mapeamento de Oliveira (2019).

Embora a sua relevância, a produção acadêmica sobre gestão cultural permanece dispersa, fragmentada e não sistematizada, conforme aponta Santos e Davel (2022), corroborando com a necessidade de investigar a evolução da temática. Desta forma, este estudo justifica-se pela necessidade de aferir a atividade científica sobre a temática da gestão cultural internacional, com o intuito de antecipar tendências, entender a abordagem da temática na academia, possibilitando uma perspectiva ampla do conhecimento atual (Pereira *et al.*, 2019).

Ao considerar que a prática da gestão cultural está em constante evolução, adaptando-se às mudanças advindas da sociedade e dos ambientes sociocultural, políticos, jurídico, econômicos, educacional e tecnológico (Byrnes, 2022), este estudo torna-se uma parte importante para o desenvolvimento do campo ao enxergá-la como uma disciplina acadêmica e prática (Ebewo; Sirayi, 2009) e para detecção do atual estado da arte que a compõe.

Este trabalho estrutura-se em cinco seções. A introdução apresenta o contexto e a relevância do estudo, seguida pela fundamentação teórica sobre a gestão cultural e sua evolução disciplinar. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, enquanto a quarta expõe a análise minuciosa dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Cultural

Para compreender o campo da gestão cultural, é necessário inicialmente observar as duas dimensões a compõem: a cultura e a gestão. Como base fundamental, a cultura transcende a mera produção material, sendo conceituada por Mintz (2010) como:



cultura como uma propriedade humana ímpar, baseada em uma forma simbólica, relacionada ao tempo, de comunicação, vida social, e a qualidade cumulativa de interação humana, permitindo que as ideias, a tecnologia e a cultura material se “empilhem” no interior dos grupos humanos (Mintz, 2010, p. 223)

Diante da complexidade de fomentar e coordenar essa interação humana, surge a necessidade de estruturação organizacional. A concepção de gestão, por sua vez, é considerada heterogênea e amorfa por estar contida em quase toda tarefa humana coordenada (Ebewo; Sirayi, 2009). A partir do olhar dos estudos organizacionais, o

Quadro 1 sintetiza as definições de teóricos fundamentais sobre o ato de gerenciar:

Quadro 1. Perspectivas teóricas sobre o conceito de gestão

Autor (Ano)	Definição
Drucker (1954)	“gestão é o órgão essencial e específico de qualquer organização”
Fayol (Teoria Clássica)	“gerenciar é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar”
Beach (1980)	“o processo de utilização de recursos materiais e humanos para cumprir objetivos designados. Ela envolve a organização, direção, coordenação e avaliação de pessoas para alcançar metas”

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A intersecção entre essas duas dimensões ocorre ao considerar que os princípios da administração são aplicáveis a qualquer tipo de organização (Ferreira, 2015). Historicamente, a gestão das artes surgiu de maneira pragmática em organizações artísticas como museus, galerias e teatros, inicialmente vinculada a atividades de arrecadação de fundos, produções e relações públicas (Mitchell; Fischer, 1992). Em tempos modernos, no entanto, o termo adquiriu uma aplicabilidade muito mais vasta, voltado a descrever um modelo de administração voltado especificamente para a área da cultura, usufruindo de práticas de gerenciamento para o benefício não apenas de instituições fechadas, mas atividades gerais associadas à cultura, beneficiando diversas organizações culturais (Ebewo; Sirayi, 2009; Ferreira, 2015; Santos; Davel, 2018).

Embora esse modelo moderno se aproprie de práticas gerenciais convencionais como planejamento, organização, recrutamento, seleção, liderança, tomada de decisões, avaliação e inovação (Katsioloudes, 2002), a prática da gestão cultural foge dos parâmetros tradicionais do gerencialismo baseado na teoria administrativa clássica fordista, na qual o trabalho era rigorosamente condicionado à reprodução de padrões (Carmo; Ferreira; Teodósio, 2020).

Esse distanciamento com a lógica de reprodução fordista ocorre porque a gestão cultural lida com a característica única da natureza não utilitária dos bens culturais, que possuem uma função mais estética e expressiva do que utilitária (Lampel; Lant; Shamsie, 2009). Assim, o seu papel transcende a simples otimização da produção de um produto, concentra-se fortemente na criação e manutenção de uma estrutura organizacional capaz de gerar e disseminar significado (Santos; Davel, 2022).

Ao observar a gestão cultural acerca do desenvolvimento contemporâneo é necessário enxergá-la como um elemento essencial para o fortalecimento da gestão e das operações de organizações culturais (Ebewo; Sirayi, 2009). Esse ecossistema envolve desde teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura, os quais, apesar de suas diversidades estruturais, compartilham características centrais que as aproximam: (a) ser um espaço edificado; (b) especialmente dedicado à ação cultural e (c) em funcionamento permanente (Santos; Davel, 2018).

2.2. Gestão Cultural Como Disciplina

Historicamente, a consolidação da gestão cultural como disciplina é relativamente recente. Em meados de 1950, a área emergiu nos Estados Unidos como um campo de trabalho e profissão reconhecida, combinando administração e cultura, impulsionado por uma legislação de incentivo às artes. Na década de 1960, observou-se um foco inicial na capacitação prática dos administradores das artes, fomentado por iniciativas como as bolsas da Ford Foundation para profissionais das artes cênicas (Costa, 2011).

Contudo, foi apenas na década de 1970 que os primeiros programas universitários surgiram, consolidando a gestão das artes como um campo acadêmico. Este desenvolvimento inicial da área foi predominantemente influenciado e conduzido pelas iniciativas do Reino Unido e dos Estados Unidos (Kolokytha, 2019).

Essa origem anglo-saxônica e europeia, caracterizada por ideais teóricos de eficiência e eficácia organizacional, encontrou um cenário distinto ao se expandir para outras regiões. Na América Latina, a disciplina é considerada jovem com experiências direcionadas por influências políticas, sociais, culturais, econômicas, ideológicas e ambientais. Distinta da concepção de gestão contida na Europa focada em ideais teóricos e conceituais, a dimensão prática social prevalece na América Latina. Desta forma, a gestão cultural, considerada importada da Europa, onde o foco reside na eficiência e eficácia das organizações culturais, é costumeiramente questionada e motivo de reflexão na América Latina (Henze; Escribal, 2021).

No Brasil, o início das ações de cursos superiores de gestão cultural aconteceu apenas na década de 1990, se destacam iniciativas da Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal da

Bahia (UFBA) (Amaral, 2019). Entretanto, o campo da gestão cultural mantém-se em constante desenvolvimento e a expansão das iniciativas de capacitação foi significativamente impulsionada pelo marco regulatório do Sistema Nacional de Cultura (SNC), adotado em 2024, que reforça o fomento na formação de gestores no país (BRASIL, 2024).

Com o avanço do campo acadêmico, geográfico e temporal, a gestão das artes demonstra uma clara transformação prática e teórica, evoluindo de uma concepção primária voltada à administração de artes para um entendimento mais complexo inter e transdisciplinar que, progressivamente, engloba a maioria dos aspectos que envolvem à cultura e à sua criação (Kolokytha, 2019).

Essa natureza única e inclusiva, a gestão cultural diverge da ideia tradicional de uma ciência isolada, sendo compreendida como uma comunidade ou campo de disciplinas, sendo caracterizada como multidisciplinar e interdisciplinar, o que fomenta o desenvolvimento de investigações colaborativas e integradas. Para a construção do conhecimento, ela não utiliza apenas teorias gerenciais e organizacionais, mas integra também teorias de disciplinas como arte, jurídica, sociologia, psicologia, política, gestão e organização, marketing e teorias econômicas, o que fomenta investigações colaborativas (Jung, 2017).

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como exploratória (Gray, 2012), documental (Martins; Theóphilo, 2017) e descritiva (Gil, 2017), a partir de uma abordagem quantitativa com o uso de técnicas de estatística para a quantificação e processamento dos dados (Gil, 2017). O estudo

utilizou a técnica da bibliometria, que segundo Öztürk, Kocaman e Kanbach (2024) mede resultados científicos e examina a evolução temporal da estrutura intelectual, social e conceitual do campo, a partir das relações e interações de itens como artigos, autores, palavras-chave, periódicos, instituições e países.

A coleta de dados foi realizada no dia 07/07/2025, exclusivamente na base de dados Web of Science. A escolha por uma única base fundamenta-se nas diretrizes metodológicas de Donthu *et al.* (2021), que recomendam a adoção de um único banco de dados apropriado para a extração. Essa escolha visa evitar a necessidade de consolidação complexa de diferentes formatos de dados provenientes de múltiplas bases, minimizando ações de manipulação desnecessárias e reduzindo significativamente o risco de potenciais erros humanos durante a limpeza e análise do material.

Inicialmente, palavras-chave como “arts administration” or “cultural management” or “arts management” foram utilizadas como termo de busca, sendo obtido inicialmente 5.793 resultados. No entanto, pela natureza interdisciplinar do campo da gestão das artes (Santos; Davel, 2022) houve a necessidade de aplicar uma nova busca avançada com os seguintes termos apresentados no Quadro 2, adicionando a exclusão do termo *cross cultural management* por estar fora do escopo da pesquisa. Os termos foram pesquisados em quatro linhas separadas por palavras do tópico (Tekin; Burkut; Dal, 2024), sendo obtidos 4.145 resultados.

Quadro 2. Termos de busca em tópicos na Web of Science

	Todos os campos	“arts administration”
--	-----------------	-----------------------

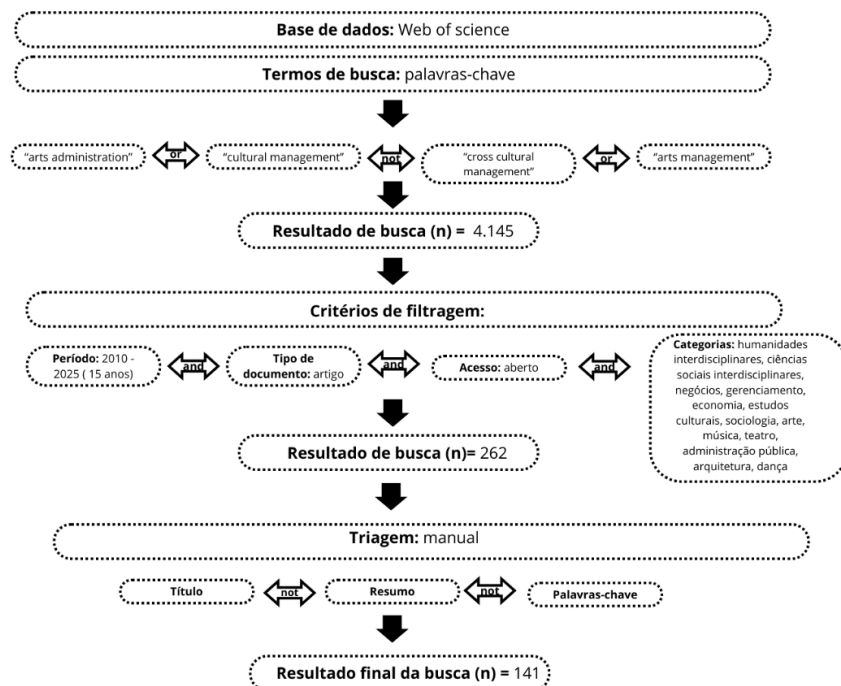
or	Todos os campos	“cultural management”
not	Todos os campos	“cross cultural management”
or	Todos os campos	“arts management”

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em seguida, foram aplicados filtros de período de 2010 a 2025, artigos de acesso aberto e filtros de categoria contemplando temáticas próximas a disciplina de gestão cultural (Araújo; Davel, 2021) humanidades interdisciplinares, ciências sociais interdisciplinares, negócios, gerenciamento, economia, estudos culturais, sociologia, arte, música, teatro, administração pública, arquitetura, dança, resultando em 262 artigos. O ano de 2010 foi definido como marco inicial por dois motivos centrais: a promulgação do Plano Nacional de Cultura (Lei nº 12.343/2010), que impulsionou a articulação entre agentes e pesquisadores na área (Rocha, 2019; BRASIL, 2010), e o aumento expressivo da produção científica com teses e dissertações sobre gestão cultural registrado a partir dessa data, validando o período como um divisor de águas para a gestão cultural brasileira (Oliveira, 2019).

Uma terceira etapa de filtragem manual foi efetuada, com base de exclusão nos títulos, resumos e palavras-chave que não estavam relacionados a temática, resultando em uma amostra final de 141 artigos para análise nesta pesquisa. O procedimento utilizado na pesquisa está ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Framework para seleção de artigos da análise bibliométrica



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Os dados foram analisados com base em categorias específicas para atingir os seis objetivos propostos: i) Foi realizada uma análise da publicação de artigos por ano, com o intuito de observar a evolução da produção científica sobre gestão cultural; ii) identificação dos autores mais produtivos, com o intuito de analisar o perfil de autoria, a partir da aplicação da Lei de Lotka; iii) Em seguida, foram identificados dos periódicos mais relevantes, para analisar o seu perfil com o auxílio da Lei de Bradford; iv) identificação dos artigos mais influentes a partir da análise de cocitação de referências; v) identificação das relações de publicação entre os países a partir análise da coautoria; vi) identificação das temáticas correlatos e dos *hot topics*, a partir da análise de coocorrência de palavras-chave, com o auxílio da Lei de Zipf.

O estudo aconteceu em duas frentes para a execução das categorias de análise: na primeira, a análise foi conduzida com base nas leis e técnicas bibliométricas e com o auxílio da estatística descritiva, utilizando os softwares RStudio e Microsoft Excel. No RStudio, empregou-se a ferramenta Bibliometrix R, que, com suas aplicações

integradas, incluindo o recurso Biblioshiny, permitiu aprofundar as análises bibliométricas, importar, manusear e analisar os dados usando códigos abertos (Aria; Cuccurullo, 2017).

As leis da bibliometria (Lotka, Zipf e Bradford) foram aplicadas auxiliando nas análises dos artigos, com a Lei de Lotka que auxilia na análise da produtividade dos autores a partir do número de publicações; com a Lei de Zipf, que auxilia na medição da frequência das palavras-chave; e com a Lei de Bradford, que atua na análise da relevância dos materiais analisados (Araújo, 2006).

Na segunda etapa, o software VOSviewer (versão 1.6.19) foi utilizado na condução da análise, sendo fundamental para mapear redes de cocitação de referências, coautoria entre países e coocorrência de palavras-chave. A utilização do software possibilita criar, visualizar e explorar mapas de dados em rede (Van Eck; Waltman, 2023).

No que se refere às palavras-chave, as ocorrências quantificam a frequência de um termo em diferentes documentos (Van Eck; Waltman, 2023). A investigação da coocorrência de palavras-chave permite identificar termos que são frequentemente mencionados em conjunto, revelando conexões temáticas ou conceituais.

Além disso, a cocitação de referências serve como uma métrica para estabelecer a conexão entre dois documentos acadêmicos, baseando-se na frequência com que são citados simultaneamente em outros artigos. Quanto mais frequentemente esses documentos aparecem juntos nas citações, maior é a probabilidade de uma relação de conteúdo significativa entre eles (Zupic; Čater, 2015). Complementarmente, nas redes de coautoria, pesquisadores, instituições ou até mesmo países são interligados pelo volume de

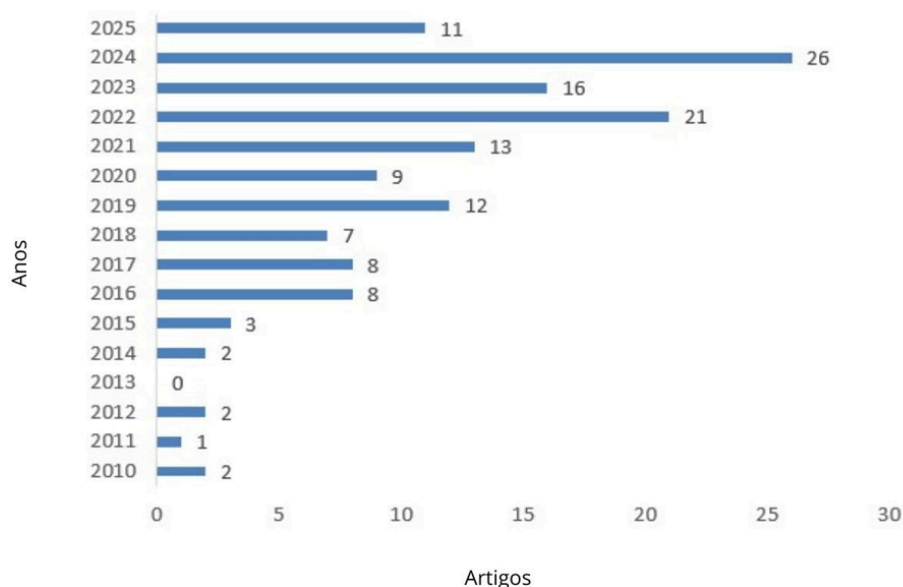
publicações que produzem em colaboração (Perianes-Rodriguez; Waltman; Van Eck, 2016), evidenciando as colaborações científicas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Evolução da Produção Científica em Gestão Cultural

A Figura 2 ilustra a evolução em número de artigos acadêmicos sobre gestão cultural ao longo do período de 2010 a julho de 2025, sendo possível inferir uma evolução da produção científica em gestão cultural, com um crescimento anual de 12,4%. No intervalo de 2010 a 2014 o campo apresentava uma produção escassa, com apenas 7 publicações (4,96%). Nos três anos seguintes (2015-2018), houve um crescimento inicial, quadruplicando a produção em relação aos anos anteriores e indicando um interesse inicial de interesse no campo, com um total de 19 artigos (18,44%).

Figura 2. Evolução da produção científica em gestão Cultural de 2010 a 2025



Fonte: dados da pesquisa (2025).

É possível observar uma fase de aceleração acentuada da produção científica de 2019 a 2024, intervalo que representa aproximadamente 68,79% do total das publicações. Apenas os anos de 2019 a 2024 concentram cerca de dois terços do volume total de publicações.

Em 2019, houve um salto para 12 artigos, apesar de uma leve queda de produção em 2020, a tendência de alta se reafirmou fortemente, alcançando 13 artigos em 2021 e 21 artigos em 2022. Embora seja identificado uma retração leve para 16 artigos em 2023, o ano de 2024 se destaca como o mais produtivo da linha histórica, com 26 artigos, o que indica um ápice de interesse e pesquisa no campo da gestão cultural. Para 2025, com 11 artigos, considerando que a coleta ocorreu no mês de julho de 2025, representa uma amostra de 42,31% em relação a 2024.

Portanto, ao considerar a amostra analisada, pode-se inferir que o campo da gestão cultural emergiu de uma baixa atividade acadêmica para ser um campo significativamente produtivo, evidenciando a passagem de um cenário de produção escassa para uma área em expansão, onde há o constante aumento da produção científica.

4.2. Perfil de Autoria

Os 141 artigos que compõem a amostra da pesquisa foram escritos por 299 autores distintos, o que resulta em um média de 0,47 artigos por autor. A Tabela 1 destaca os 10 autores mais produtivos no campo de estudos sobre gestão cultural.

Tabela 1. Autores mais produtivos acerca da temática da Gestão Cultural de 2010-2025

Ranking	Nome do Autor	Temáticas Abordadas na pesquisa	País	Nº de publicações
1	JANSSON D	ARTS MANAGEMENT EDUCATION; CAREER SATISFACTION; WORKING CONDITIONS; PROFESSIONAL IDENTITY SENSEMAKING; PROFESSIONAL PRACTICE; LEADER COMPETENCE; SELF-EFFICACY; IDENTITY; MUSICAL LEADERSHIP	OSLO METROPOLITAN UNIV (Norway)	4
2	ELSTAD B	DIGITIZATION; ACCESSIBILITY; PRESERVATION; THAI HANDICRAFT; CULTURAL; INFORMATION RESOURCE	OSLO METROPOLITAN UNIV (Norway)	3
3	CHAI-ARAYALERT S	DANCE COMPANIES; EFFICIENCY EVALUATION; NETWORK-DEA; PERFORMING ARTS; MANAGEMENT	PRINCE SONGKLA UNIV (Thailand)	2
4	DEL BARRIO-	ARTISTIC PRECARIAT;	UNIV VALLADOLI	2

	TELLADO MJ	IDENTITY; SENSEMAKING; MIXED METHOD	D (Spain)	
5	DOVING E	DANCE COMPANIES; EFFICIENCY EVALUATION; NETWORK-DEA; PERFORMING ARTS; MANAGEMENT	METROPOLITAN UNIV (Norway)	2
6	HERRERO-PRIETO LC	ART FAIR; BRAND; CONTEMPORARY ARTS; CULTURAL BRANDING; FRIEZE LONDON; INTERMEDIARIES ; YOUNG AND EMERGING ARTISTS	UNIV VALLADOLID (Spain)	2
7	LEE JW	SAATCHI ART; DIGITAL PLATFORM; LEGITIMACY; INTERMEDIARIES ; CHARLES; SAATCHI	CATHOLIC UNIV KOREA (South Korea)	2
8	LEE SH	AGENCY THEORY; CONTENT ANALYSIS; ECONOMETRIC ANALYSIS; PANEL; ASSESSMENTS; THEATER	UNIV KENT (England)	2
9	LOOTS E	RURAL ARTS; ACCESS AND PARTICIPATION;	ERASMUS UNIV	2

		COMMUNITY-BUILDING; CULTURAL; MANAGEMENT	(Netherlands)	
10	SCHRAG A	RURAL ARTS; ACCESS AND PARTICIPATION; COMMUNITY-BUILDING; CULTURAL; MANAGEMENT	QUEEN MARGARET UNIV (Scotland)	2

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O pesquisador mais proeminente é Jansson D., com quatro artigos publicados entre 2020 e 2023, com foco em diferentes assuntos relacionados à gestão cultural, como educação de gestão de artes, satisfação com a carreira, condições de trabalho e identidade profissional. Elstad B. é o segundo autor mais produtivo, com três artigos, entre 2020 e 2023, abordando perspectivas sobre sensação, prática profissional, competência do líder, autoeficácia, identidade e liderança musical. Chai-Arayalert S., o terceiro autor mais produtivo, com duas publicações, entre os anos de 2021 e 2023, investiga temáticas relacionadas a digitalização, acessibilidade, preservação, artesanato tailandês, cultura e recursos de informação.

Tabela 2. Frequência de publicação dos autores acerca da temática de Gestão Cultural de 2010-2025

Quant. Publicados	Quant. de autores	% de autores	Quant. de autores estimada pela Lei de Lotka	% de autores estimada pela Lei de Lotka

1	284	94,98%	284	70,24%
2	13	4,35%	71	17,56%
3	1	0,33%	32	7,80%
4	1	0,33%	18	4,39%
Total	299	100%	404	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A partir da análise da Tabela 2, sobre a frequência de publicação dos autores na temática de gestão cultural, é possível inferir padrões que se relacionam com a Lei de Lotka (Lotka, 1926). Embora a estimativa na Lei de Lotka que aponta que cerca de 70,24% dos autores teriam publicado apenas uma vez, a pesquisa sobre gestão cultural constatou que esse percentual foi significativamente superado em aproximadamente 24,74 pontos percentuais, atingindo uma porcentagem de 94,98% dos autores com apenas uma publicação.

Embora os resultados diverjam das proporções exatas da Lei de Lotka, a baixa produtividade predominante confirma a lógica de que poucos autores concentram a maior produtividade. Na gestão cultural, a alta incidência de autores com apenas uma publicação reflete o estágio inicial de desenvolvimento do campo, característico de disciplinas em expansão que buscam institucionalização acadêmica, onde se tende a ter pequenos produtores, ou seja, pesquisadores que publicam uma ou poucas vezes (Urbizagastegui, 2008).

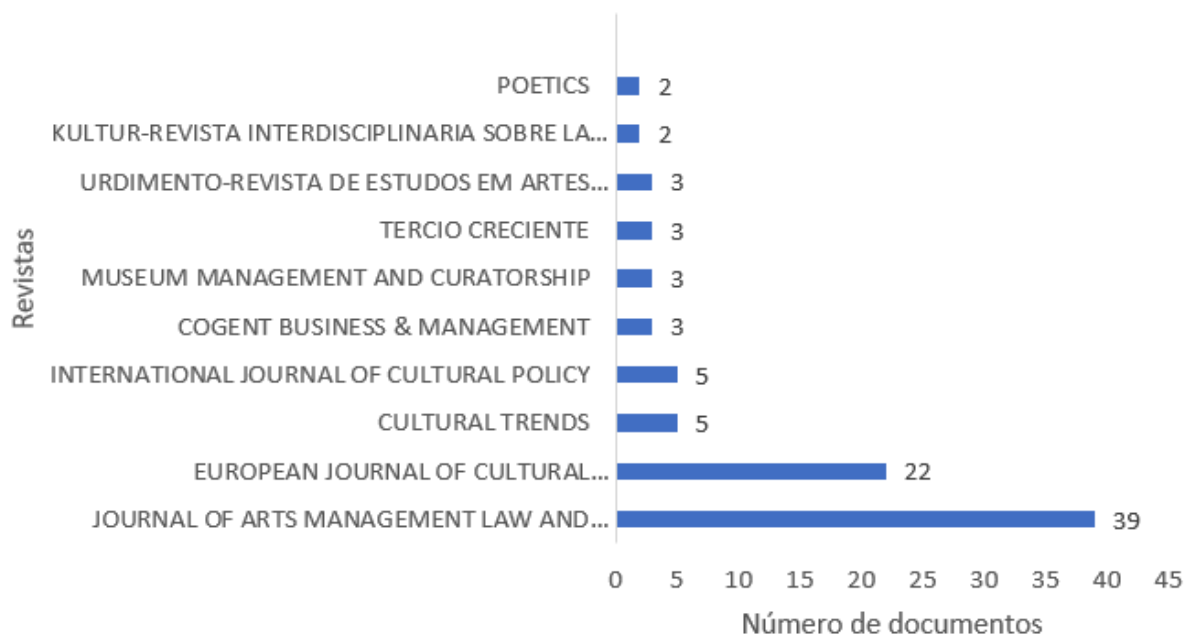
Portanto, ainda que seja esperado nessa fase inicial de um campo de estudo, o fato de um elevado número de pesquisadores apresentar apenas uma publicação na gestão cultural pode ser

encarado como um obstáculo a ser ultrapassado para que haja o avanço e aprofundamento do conhecimento relacionada ao campo. Isso exige maior engajamento, continuidade na pesquisa e produtividade dos autores para que o campo de gestão cultural possa amadurecer e consolidar sua base científica.

4.3. Perfil dos Periódicos

Os 141 artigos que compõe a amostra foram distribuídos em 64 revistas, traduzindo-se em uma média aproximada de 2,2 artigos por revista. A Figura 3 destaca as 10 principais revistas, as quais concentraram 87 artigos (61,70%). A revista *Journal of Arts Management Law and Society* lidera com 39 artigos, abrangendo temas como gestão, políticas culturais e aspectos legais, consolidando-se como a principal referência do campo. Em seguida, por *European Journal of Cultural Management and Policy* concentra 22 artigos, enquanto outras como *Cultural Trends* e *International Journal of Cultural Policy* ocupam a terceira posição, com 5 artigos cada. A revista *Cogent Business & Management*, seguida por *Museum Management and Curatorship* com 3 artigos cada, embora possuam números menos expressivos, demonstram contribuições relevantes para as discussões sobre gestão cultural.

Figura 3. Periódicos mais relevantes acerca da temática de Gestão Cultural 2010-2025



Fonte: dados da pesquisa (2025).

É possível inferir que a produção acadêmica no campo da gestão cultural concentra-se em revistas de língua inglesa, com pouca representatividade de publicações em outros idiomas. Essa distribuição pode indicar uma hegemonia de determinadas discussões e evidencia lacunas críticas quanto à produção e distribuição da produção acadêmica em temáticas correlacionadas à gestão cultural a serem tratadas em pesquisas futuras, principalmente em investigações sobre a inclusão de perspectivas diversificadas.

Tabela 3. Frequência de publicações dos periódicos acerca da temática da Gestão Cultural de 2010-2025 segundo a Lei de Bradford

Zona	Quant. De Periódicos	Quant. de Publicações	Acumulo de Periódicos	Acumulo de Publicações	% Periódicos
Zone 1	2	61	2	61	3.12%
Zone 2	16	34	18	95	25.00%

Zone 3	46	46	64	141	71,88%
Total	64	141	64	141	100,00%

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-cultural-estado-da-arte-da-producao-cientifica-internacional?noblockage>

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A aplicação da Lei de Bradford (Tabela 3) à amostra de 141 artigos revela uma forte concentração e dispersão na literatura sobre gestão cultural. A zona 1, um núcleo altamente produtivo, é composta por apenas dois periódicos: Journal of Arts Management Law and Society e European Journal of Cultural Management and Policy, que concentram 61 publicações, ou seja, 43,26% da amostra analisada. Em contraste, a zona 2 inclui 16 periódicos que contribuem com 34 publicações, cerca de 24,11% dos artigos, podendo ser considerada uma zona de média produtividade. Enquanto isso, a zona 3 evidencia a lei da dispersão, possuindo a maioria das revistas (46), ou seja 71,88%, contribui com apenas 32,62% da produção total. Portanto, essa estrutura de um núcleo reduzido e altamente produtivo frente a uma extensa zona de dispersão confirma a aplicabilidade da Lei de Bradford ao campo da produção científica em gestão cultural.

4.4. Artigos Mais Influentes

A análise de cocitação serve como uma ferramenta essencial para compreender como aconteceu o desenvolvimento do conhecimento histórico a partir da convergência das publicações citadas entre os *clusters*, permitindo descobrir as obras seminais do

campo de pesquisa, as teorias fundamentais e os trabalhos mais influentes em questão (Özturk; Kocaman; Kanbach, 2024).

Ao conduzir uma análise de cocitação de referências, três importantes particularidades são observadas: a quantidade de citações (número de vezes que uma referência é citada com outras), a quantidade de elos (conexões de cocitação entre pares de referências representadas por linhas) e a força total dos elos (que combina o volume e a qualidade das interconexões, indicando a centralidade e influência dos artigos na rede de conhecimento).

Dessa forma, a partir dos dados extraídos, obteve-se uma amostra de 6.033 referências citadas pelos artigos analisados. Desse total, foram selecionadas apenas as referências com no mínimo 3 citações, obtendo-se 68 trabalhos dentro deste escopo. A Tabela 4 esboça inicialmente as dez referências de autores mais influentes da amostra analisada.

Tabela 4. Dez referências mais citadas

Trabalhos	Citações Recebidas Pela Amostra Analisada
anonymous, communication	6
caves richarde., 2000, creative industries: contracts between art and commerce	6
cray d, 2007, j art manag law soc, v36, p295, doi 10.3200/jaml.36.4.295-314	6
throsby david., 2010, the economics of cultural policy	6
becker hs., 1982, art worlds	5

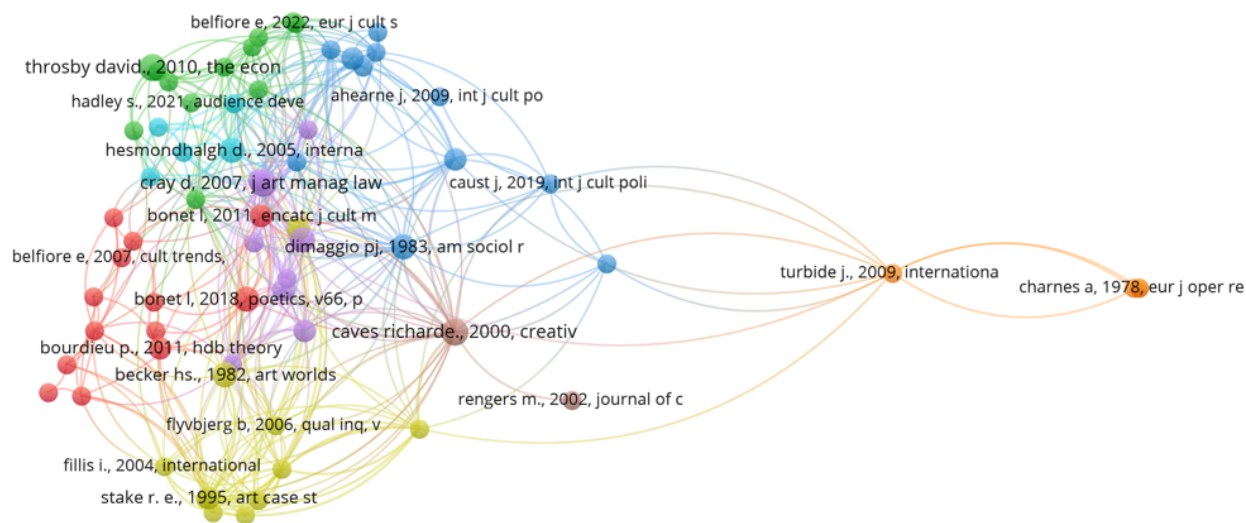
bonet l, 2018, poetics, v66, p64, doi 10.1016/j.poetic.2018.02.006	5
dimaggio pj, 1983, am sociol rev, v48, p147, doi 10.2307/2095101	5
hesmondhalgh d., 2005, international journal of cultural policy, v11, p1, doi 10.1080/102866305000067598	5
lampel j, 2000, organ sci, v11, p263, doi 10.1287/orsc.11.3.263.12503	5
becker hs., 1984, art worlds	4

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 destaca as dez referências mais influentes responsáveis por embasar a amostra analisada. Destacam-se dez referências mais influentes, nas quais figuram com maior frequência autores como Caves (2000), Cray (2007) e Throsby (2010), com seis citações cada.

A Figura 4 ilustra o mapa de rede de cocitação de referências, no qual foram identificados sete *clusters* ou agrupamentos na amostra estudada.

Figura 4. Mapa de rede de cocitação de referências acerca da temática da Gestão Cultural (2010 a 2025)



Fonte: elaborado pelos autores com uso do VOSviewer (2025).

O mapa de rede identificou sete *clusters*, que exploram desde a evolução das políticas culturais até os desafios de liderança e os sistemas organizacionais na produção criativa. A descrição dos agrupamentos, autores principais, volume de citações, força dos elos e relações de cocitação são sintetizados na Tabela 5.

Tabela 5. Clusters mais representativos em termos de cocitação, principais artigos, quantidade de citações, força dos elos e relação das cocitações mais frequentes

Cluster	Principais artigos	Qtde. de Citações	Força do elo (Nº)	Relação das cocitações mais frequentes
Cluster1 (vermelho)	Bonet L. (2018)	5	27º	São cocitados com frequência devido à sua exploração inter-relacionada das políticas culturais, governança e desafios enfrentados pelo setor cultural, especialmente em períodos de
	Bonet L. (2011)	4	24º	

				mudança e crise. Os artigos fornecem compreensões significativas enfatizando a importância de uma adaptação estratégica e de uma maior interação com a sociedade para o futuro da cultura, seja através da participação ativa do público ou de modelos de gestão mais sustentáveis e transparentes.
	Bourdieu P. (2011)	4	9º	
	Bilton C. (2007)	3	11º	
Cluster 2 (verde)	Throsby David (2010)	6	39º	São frequentemente cocitados devido à sua exploração da evolução, desafios e definições no campo das políticas culturais e da economia da arte. Os artigos dialogam com temáticas sobre como as políticas culturais na Europa se adaptaram às mudanças econômicas e sociais, a ascensão do empreendedorismo nas artes e a transição do
	Chang W.J. (2015)	3	21º	
	Belfiore E. (2004)	3	18º	
	Rius-ulldemolin s J. (2019)	3	16º	
	Duelund P. (2008)	3	15º	

	Garnham Nicholas (2005)	3	12°	conceito de indústrias culturais para indústrias criativas, bem como o impacto da Nova Gestão Pública.
Cluster 3 (azul escuro)	Dimaggio PJ. (1983)	5	3°	São frequentemente cocitados por sua análise interconectada sobre a evolução das políticas culturais, o papel do financiamento público e privado, a instrumentalização da cultura, e a homogeneização institucional no setor das artes.
	Gray C. (2007)	4	17°	
	Upchurch A. (2016)	4	9°	
	Hetherington S. (2017)	3	24°	
Cluster 4 (amarelo)	Becker HS. (1982)	5	15°	São frequentemente cocitados devido às suas contribuições para a compreensão de sistemas organizacionais na produção cultural e à metodologia de pesquisa de estudo de caso.
	Stake R. E (1995)	4	11°	
	Becker HS. (1984)	4	8°	
	Hirsch PM (1972)	3	7°	
Cluster 5 (lilás)	Cray D. (2007)	6	2°	São frequentemente cocitados devido à sua exploração interconectada dos desafios de

	Lampel J. (2000)	5	4°	gestão, estruturas de liderança e tensões inerentes às organizações culturais e criativas. Eles fornecem uma análise de como esses setores lidam com as dualidades entre valores artísticos e imposições comerciais na gestão das artes e na indústria criativa.
	Royseng S. (2008)	4	6°	
	Reid W. (2009)	4	5°	
Cluster 6 (azul claro)	Hesmondhalgh D. (2005)	5	16°	São frequentemente citados devido às suas análises sobre as políticas culturais, a evolução das indústrias criativas, e os desafios de liderança e tomada de decisão no setor das artes. Abordando temáticas que perpassam entre cultura, economia e gestão de organizações culturais.
	Mulcahy K.V (2006)	3	23°	
	Cray D. (2011)	3	25°	
Cluster 7 (laranja)	Turbide J. (2009)	3	43°	Exploram temáticas como mecanismos de autorregulação

				para as organizações artísticas sem fins lucrativos, regulamentação governamental e expectativas organizacionais.
	Hong J. (2014)	3	26º	

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A análise dos agrupamentos inseridos na Tabela 5 permite extrair interpretações de como a base seminal das publicações influenciou a gestão cultural. Agrupamentos como o 2, 5 e 6 dialogam sobre a dualidade e as tensões entre a preservação dos valores artísticos e as imposições do mercado. Este bloco de artigos oportuniza o entendimento sobre a transição do campo para estudos sobre as lógicas das indústrias criativas e práticas da Nova Gestão Pública, o que leva à necessidade de novas posturas de liderança, tomada de decisão e empreendedorismo no campo das artes.

O segundo eixo de agrupamentos 1, 3 e 7, sustentados por discussões de Bonet (2018), DiMaggio (1983) e Turbide (2009), revela a preocupação dos autores com questões como financiamento e políticas culturais. A proximidade de temáticas entre esses agrupamentos demonstra que as organizações culturais operam sob constante pressão de regulações governamentais, crises e dinâmicas de financiamento diversas. Diante dessas pressões, a literatura aponta discussões sobre a instrumentalização da cultura e homogeneização das artes, o que leva a buscar estratégias de adaptação.

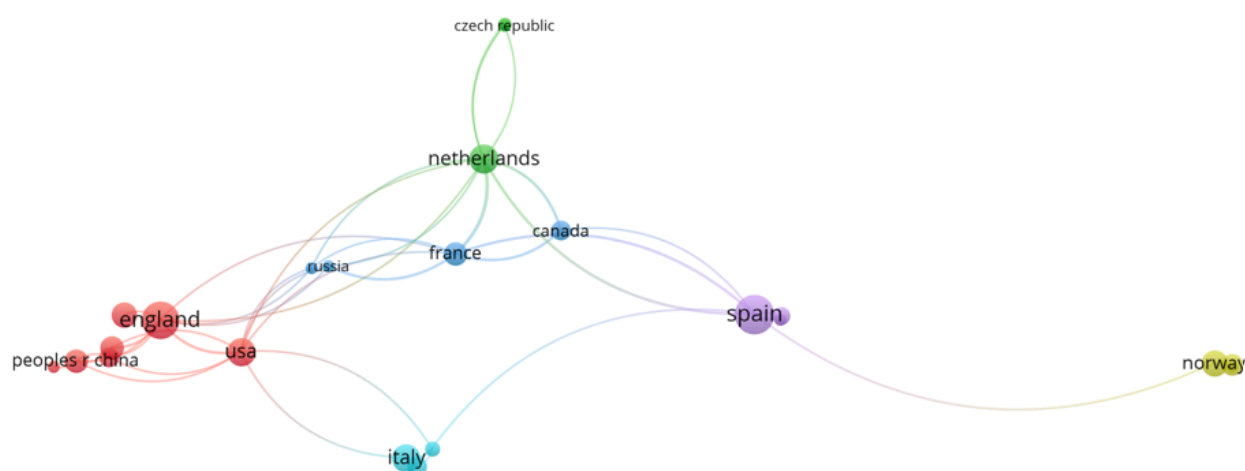
Dessa forma, a rede de citações evidencia que as raízes da pesquisa em gestão cultural atrelam-se historicamente à tentativa

de equilibrar a missão criativa e estética das organizações com as demandas de sobrevivência econômica, institucional e política.

4.5. Coautoria Entre Países

A Figura 5 ilustra a rede de coautoria por países, considerado o número mínimo de dois documentos por país. Dos 104 países analisados na amostra, 30 se enquadram no parâmetro definido.

Figura 5. Mapa de rede de coautoria de países acerca da temática da Gestão Cultural de 2010-2025



Fonte: elaborado pelos autores com uso do VOSviewer (2025).

Os seis *clusters* formados apresentam países com colaborações e conexões nas publicações relacionados à gestão cultural. O primeiro *cluster*, de cor vermelha, inclui Austrália, Inglaterra, Lituânia, República Popular da China, Escócia, Coreia do Sul e EUA. Este grupo possui uma diversidade geográfica, abrangendo países da Oceania, Europa, Ásia e América do Norte. A Inglaterra se destaca com 18 documentos e a segunda maior força entre os elos, seguida pelos EUA com 10 documentos (com a quarta maior força entre os elos) e pela República Popular da China com 7 documentos. A presença da Inglaterra e dos EUA entre os países com mais documentos em colaboração reflete a tradição de ambos e sua

contribuição para o desenvolvimento do campo da gestão cultural (Kolokytha, 2019).

O segundo agrupamento, de cor verde, majoritariamente europeu, condensa os Países Baixos com onze documentos, atuando como o centro articulador com a maior força entre os elos da amostra. O agrupamento três, de cor azul, possui a França com sete documentos e a segunda maior força entre os elos, além Canadá, Rússia e Sérvia. O quarto agrupamento, de cor amarela, é um grupo nórdico com a Noruega se destaca com nove documentos, além de condensar a Finlândia e a Islândia.

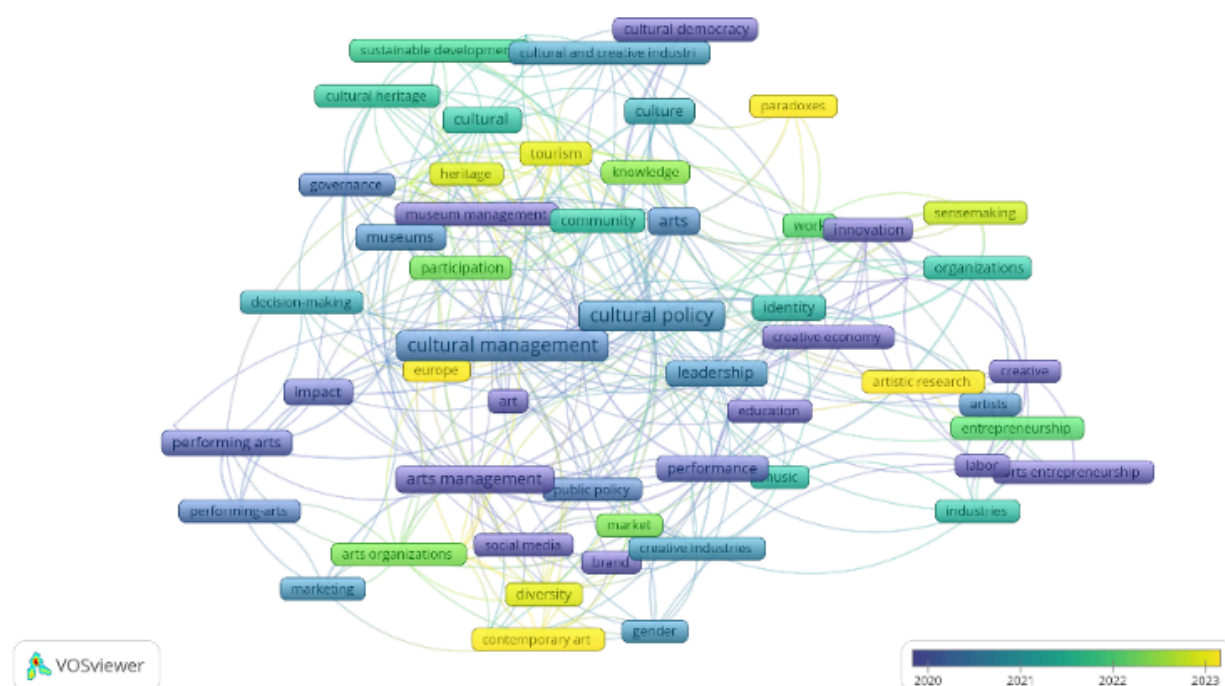
O quinto agrupamento, de cor roxa, conecta a Espanha com vinte documentos, sendo o maior número da amostra e atuando como elo com países de outros agrupamentos, além de Portugal e Colômbia. A presença da Colômbia, ilustrando uma conexão do agrupamento entre Norte e o Sul global, revela a proximidade pelos laços linguísticos com a Espanha. No entanto, a presença da Espanha pode ser considerada como uma influência ocidental com lastro colonizador (Henze; Escribal, 2021). Além disso, nota-se uma baixa representatividade da Colômbia, com apenas dois documentos, evidenciando uma conexão ainda frágil e escassa da produção acadêmica entre o Sul global e Ocidente (Henze; Escribal, 2021).

O sexto e último *cluster* (azul claro) é um agrupamento disperso, composto por Itália e Bélgica, mas com conexões a outros países europeus e aos EUA. A Itália se destaca com 10 documentos, indicando uma contribuição relevante para a amostra.

4.6. Temáticas Correlatas e *Hot Topics*

A Figura 6 ilustra o mapa de rede de coocorrência de palavras-chave sobre a temática da gestão cultural; das 757 palavras-chave encontradas nos artigos contidos na amostra, foram consideradas as 61 mais frequentes, utilizando-se a quantidade mínima de 3 repetições. A cor de cada palavra-chave representa o ano médio em que ela apareceu na literatura: os tons de roxo indicam termos mais antigos e tons de amarelo, os termos mais recentes. A divisão exata dos anos por cor pode ser verificada no gradiente de cores localizado no canto inferior direito.

Figura 6. Mapa de rede de coocorrência de palavras-chave acerca da temática de Gestão Cultural de 2010-2025



Fonte: Elaborado pelos autores com uso do VOSviewer (2025).

Para proporcionar uma visualização mais clara e analítica dessa transição, o Quadro 3 sintetiza a progressão temporal dos termos, correlacionando-os aos seus respectivos focos teóricos.

Quadro 3. Evolução cronológica das temáticas em Gestão Cultural

Ano Médio (Cor no mapa)	Principais palavras-chave (Ocorrências)	Foco temático
Até 2020 (Roxo)	Gestão de museus; democracia cultural; curadoria; inovação; economia criativa; artes cênicas; gestão artística; educação; performance; arte; empreendedorismo artístico; marca.	Foco inicial na administração prática de instituições artísticas, promoção da democracia cultural e preocupações com empreendedorismo artístico.
2021 (Azul escuro)	Gestão cultural; política cultural; liderança; museus; indústrias criativas; engajamento; marketing; políticas públicas; indústria cultural e criativa.	Consolidação dos construtos centrais da disciplina, estabelecendo a interligação entre a gestão estratégica, o engajamento de público e as políticas públicas.
2022 (Tons de verde)	Trabalho; participação; patrimônio cultural; sustentabilidade; COVID-19; empreendedorismo; desenvolvimento sustentável; tecnologia.	Expansão para o impacto socioambiental, evidenciando a responsabilidade do setor com o patrimônio, a sustentabilidade e as respostas acadêmicas a crises pandêmicas.
2023 (Amarelo)	Diversidade; turismo; investigação artística; contemporâneo arte; patrimônio; China; paradoxos.	Abordagens contemporâneas focadas em inclusão e exploração das complexidades e contradições (paradoxos) inerentes à gestão no setor cultura.

Fonte: Elaborado pelos autores, em tradução livre, com base no VOSviewer (2025).

As palavras mais antigas, com um ano médio de 2020, indicam que os pesquisadores inicialmente se concentraram em investigar a administração e o funcionamento prático das instituições artísticas e culturais, bem como a promoção da democracia cultural e a emergência de conceitos como inovação e economia criativa. A presença de *arts entrepreneurship* e *brand*, com três documentos cada, indica uma preocupação inicial com temáticas que envolvem empreendedorismo e o valor de mercado no setor cultural.

Posteriormente, em 2021, as palavras-chave *cultural management* (gestão cultural) e *cultural policy* (política cultural) destacaram-se com um grande número de documentos, apresentando 25 e 24 ocorrências, respectivamente. Elas também se sobressaíram por possuírem a primeira e a segunda maior força de ligação da rede, com elos em temáticas seminais e emergentes. A projeção das palavras-chave deste período indica que os estudos sobre gestão cultural e políticas culturais se consolidaram como o centro da pesquisa, aprofundando a interligação com temáticas como indústrias criativas, gestão de museus e estratégias de engajamento do público. A conexão com liderança também aponta a importância da gestão e da direção estratégica no campo.

Avançando para 2022, vê-se que as pesquisas sobre gestão cultural se expandiram para incorporar temáticas de maior impacto social e ambiental. A emergência do termo COVID-19 evidencia a resposta acadêmica aos desafios impostos pela pandemia. Observa-se também uma clara ênfase na sustentabilidade, no desenvolvimento sustentável e na preservação do patrimônio cultural, refletindo uma conscientização crescente sobre as responsabilidades socioambientais no setor.

As palavras-chave mais recentes, com ano médio de ocorrência de 2023, representadas pelo tom amarelo, refletem as abordagens e preocupações contemporâneas na gestão cultural. Essas palavras-chave indicam uma ampliação do escopo da pesquisa para abranger temas como o turismo cultural, estudos com foco na diversidade e inclusão, e o aprofundamento na pesquisa artística e na arte contemporânea. A presença do termo China indica a consideração de contextos geográficos e culturais para além dos países tradicionais. Enquanto isso, a presença de “paradoxos” sugere uma investigação latente de complexidades inerentes à gestão no setor cultural, o que corrobora com a afirmativa colocada por Santos e Davel (2022), em que a produção científica sobre a temática ainda se mostra incipiente e necessita ser aprofundada, possibilitando maior atenção às contradições presentes no campo da gestão cultural.

De acordo com a Lei de Zipf, observa-se que um pequeno grupo de palavras ocorre com alta frequência, enquanto a maioria tem baixa frequência (Araújo, 2006). A análise de coocorrência das palavras-chave em gestão cultural revelou que *cultural management* (25), *cultural policy* (24), *arts* (13) e *arts management* (13) são os construtos mais relevantes e basilares para o campo. Esses conceitos são amplamente discutidos e indicam os construtos mais relevantes e basilares para entender e abordar questões relacionadas à gestão cultural.

Contudo, observa-se um conjunto de palavras-chave menos frequentes (com 3 a 5 ocorrências), como *education*, *decision-making*, *curatorship*, *creativity*, COVID-19, China, *brand*, *arts entrepreneurship* e *technology*, entre outros. A menor ocorrência desses termos indica que, por serem emergentes ou altamente

específicos, eles se encontram em um estágio inicial de exploração dentro da literatura acadêmica sobre gestão cultural.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atinge seu objetivo ao investigar o estado da arte da produção científica internacional acerca da temática gestão cultural, com base na análise de 141 artigos da base Web of Science publicados entre 2010 e 2025. Responder a essa questão permite concluir que a pesquisa sobre gestão cultural se encontra em fase de aceleração e relevância contemporânea, concentrando nos últimos seis anos o maior volume de sua produção, embora ainda enfrente desafios estruturais para sua consolidação, indicando importantes caminhos para investigações futuras.

A análise da evolução do campo revela que a produção acadêmica se caracteriza por uma acentuada dispersão de autores, superando a dispersão prevista pela Lei de Lotka devido ao predomínio de pesquisadores com publicações esporádicas. Esse cenário evidencia a necessidade de amadurecimento teórico e prático da área, o qual requer maior engajamento acadêmico e a consolidação de linhas de pesquisa contínuas, superando a barreira de pesquisadores que publicam apenas esporadicamente sobre o tema

Além disso, a análise dos periódicos a partir da Lei de Bradford e o mapeamento de coautoria demonstram que a produção acadêmica no campo da gestão cultural concentra-se em revistas de língua inglesa, com pouca representatividade de publicações em outros idiomas, o que indica uma forte hegemonia linguística. Aliado a isso, a rede de coautoria demonstra a falta de conexão e de produção em rede dos países do Sul global com os países de tradição ocidental no

campo. A Colômbia foi o único país sul-americano a figurar na rede, o que evidencia um isolamento da produção científica. Para fortalecer a contribuição teórica e prática da área, existe um espaço latente para futuras pesquisas com foco na inclusão de perspectivas diversificadas e no fomento de colaborações internacionais com a integração de pesquisadores latino-americanos, quebrando a hegemonia de determinados eixos e possibilitando a abertura de novas discussões a partir de realidades regionais distintas. Há também a necessidade em explorar parcerias com países como China, que tem alavancado a sua produção científica em comparação aos países tradicionalmente dominantes.

Constata-se a necessidade também da exploração de temáticas emergentes e atuais, pois, enquanto os constructos basilares (*cultural policy*, *cultural management* e *arts management*) já estão bem sedimentados na literatura, percebe-se a carência no aprofundamento de temas recentes para o avanço do campo. Há um longo espaço para que futuras investigações explorem essas intersecções, especialmente abordando temáticas sobre impacto socioambiental, como desenvolvimento sustentável, diversidade, patrimônio e uso de tecnologias no setor. Mostra-se importante também ampliar os estudos voltados aos paradoxos organizacionais da gestão cultural, explorando as complexidades inerentes e as contradições enfrentadas por essas organizações no seu dia a dia.

Embora este estudo apresente limitações, como o uso de uma base de dados única e a restrição a artigos em acesso aberto, a pesquisa cumpre o papel fundamental de reunir a literatura e oferecer uma visão abrangente da evolução do campo. Por fim, ao mapear criticamente as obras influentes, teorias fundamentais e mapear lacunas estruturais, a presente pesquisa serve como guia norteador

para que acadêmicos e gestores aprofundem as investigações sobre as temáticas contemporâneas da gestão cultural.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Rodrigo Correia do. **Sob o Jugo da Musa:** profissionalização e distinção entre os produtores e gestores culturais no Brasil. 2019. 269 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

ARAÚJO, Bianca Cruz De; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações artísticas: panorama e perspectiva para a produção acadêmica. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 8–39, 2021.

ARAÚJO, Carlos A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.

ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.

ÁVILA, Alexandre Leite De; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Entrepreneurship Education in the Arts: perspectives and challenges. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. e2022-0097, 2023.

BORIN, Elena; DONATO, Fabio. Financial Sustainability of Digitizing Cultural Heritage: The International Platform Europeana. **Journal of Risk and Financial Management**, Basel, v. 16, n. 10, p. 421, 2023.

BRASIL. Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 dez. 2010. Seção 1.

BRASIL. **Lei nº 14.835, de 2024**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/Lei/L14835.html. Acesso em: 28 jun. 2025.

BYRNES, William J. **Management and the arts**. 6. ed. New York: Routledge; Taylor & Francis Group, 2022.

CARMO, Adriana Almeida Do; FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; TEODÓSIO, Armino Dos Santos De Sousa. Racionalidades e ambivalências da gestão cultural. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 3, p. 119–139, 2020.

COSTA, L. F. **Profissionalização da organização da cultura no Brasil**: uma análise na formação em produção, gestão e políticas culturais. 2011. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

DAIGLE, Pascale; ROULEAU, Linda. Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. **International Journal of Arts Management**, Montreal, v. 12, n. 3, p. 13–30, 2010.

DEVEREAUX, Constance. Cultural Management and the Discourse of Practice. In: BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid *et al.* (orgs.). **Forschen im Kulturmanagement**: Jahrbuch für Kulturmanagement 2009. Bielefeld: transcript Verlag, 2015. p. 155–168. Disponível em:

<https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9783839412527-007/pdf?licenseType=restricted>. Acesso em: 2 jul. 2025.

DOĞAN, Cihad. Sanati metalaştırmak: sanat pazarı ve sanat pazarlaması. **Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, Istanbul, v. 13, n. 3, p. 590–603, 2023.

DONTHU, N. *et al.* How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, Athens, v. 133, p. 285-296, 2021.

EBEWO, Patrick; SIRAYI, Mzo. The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, Washington, v. 38, n. 4, p. 281–295, 2009.

FERREIRA, Cleverson. A gestão e o gestor cultural: uma análise de características. **Revista do Centro de Pesquisa e Formação**, São Paulo, n. 1, p. 202, 2015.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HENZE, R.; ESCRIBAL, F. (orgs.). **Cultural management and policy in Latin America**. London; New York: Routledge; Taylor & Francis Group, 2021. (Routledge research in the creative and cultural industries).

JUNG, Yuha. Threading and Mapping Theories in the Field of Arts Administration: Thematic Discussion of Theories and Their Interdisciplinarity. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, Washington, v. 47, n. 1, p. 3–16, 2017.

KATSILOUDES, Marios I. Global strategic planning: cultural perspectives for profit and nonprofit organizations. **Choice Reviews Online**, Middletown, v. 39, n. 10, p. 39-5902, 2002.

KEENEY, Kate Preston; JUNG, Yuha. Global Arts Leadership: An Exploration of Professional Standards and Demands in Arts Management. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, Washington, v. 48, n. 4, p. 227–242, 2018.

KOLOKYTHA, Olga. Arts and Cultural Management. Sense and Sensibilities in the State of the Field: 1st edition, edited by Constance DeVereaux, NY and Oxon, Routledge, 2019, 282 pp. **Cultural Trends**, London, v. 28, n. 4, p. 332–333, 2019.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 19–26, 2009.

LOTKA, Alfred J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, Washington, v. 16, n. 12, p. 317–323, 1926.

MINTZ, Sidney W. Cultura: uma visão antropológica. **Cultura**, Lisboa, v. 14, p. 223–237, 2010.

OLIVEIRA, Gleise. Gestão cultural enquanto objeto de estudo: uma breve catalogação. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas (org.). **Gestão Cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 49-66.

ÖZTÜRK, Oğuzhan; KOCAMAN, Rıdvan; KANBACH, Dominik K. How to design bibliometric research: an overview and a framework

proposal. **Review of Managerial Science**, Heidelberg, v. 18, n. 11, p. 3333–3361, 2024.

PEREIRA, Raquel S. *et al.* Metanálise como instrumento de pesquisa: uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, p. eRAMG190186, 2019.

PERIANES-RODRIGUEZ, Antonio; WALTMAN, Ludo; VAN ECK, Nees Jan. Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. **Journal of Informetrics**, Amsterdam, v. 10, n. 4, p. 1178–1195, 2016.

ROCHA, Sophia Cardoso. Gestão e legislação cultural. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas (org.). **Gestão Cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 67-86.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 7–42, 2018.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 35–49, 2022.

TEKIN, S.; BURKUT, E. B.; DAL, M. Culture and arts management: A bibliometric analysis using software. **Cultural Heritage and Science**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 62-74, 2024.

URBIZAGASTEGUI, Ruben. A produtividade dos autores sobre a lei de Lotka. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, 2008. Disponível

em.: Acesso em: 21 jul. 2025.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. **VOSviewer Manual**. Leiden: Universiteit Leiden, 2023.

ZUPIC, Ivan; ČATER, Tomaž. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 429–472, 2015.

¹ Mestrando em Administração e Controladoria (Universidade Federal do Ceará). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

² Mestranda em Arquitetura e Urbanismo e Design (Universidade Federal do Ceará). Programa de Pós-Graduação Arquitetura e Urbanismo e Design.

³ Atua na pós graduação onde desenvolve pesquisas nas áreas de Innovation Studies, Inovação Social, Empreendedorismo Social, Ecossistema de Inovação e desde 2021 pesquisa sobre Gestão e Política Cultural focando em Indicadores Culturais e Ecossistemas Culturais.

⁴ Mestranda em Administração e Controladoria (Universidade Federal do Ceará). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

⁵ Mestranda em Administração e Controladoria (Universidade Federal do Ceará). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

⁶ As três leis clássicas da bibliometria são: a Lei de Lotka (produtividade), que assume que um pequeno número de autores é responsável por uma grande proporção da produção científica; a Lei de Bradford (dispersão), que descreve como os artigos de um mesmo tema se distribuem por um núcleo pequeno de periódicos (mais produtivos) e por zonas sucessivas com um número muito maior de periódicos (menos produtivos); e a Lei de Zipf (frequência), que demonstra que, em um texto, um pequeno número de palavras é usado com alta frequência, enquanto a maioria das palavras é usada raramente (Araújo, 2006, p. 13-16).