

ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

**GESTÃO CULTURAL: ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
INTERNACIONAL**

36º ENANGRAD

RESUMO

No século XXI, percebe-se a crescente interdisciplinaridade da gestão cultural, que agrega diversas áreas do conhecimento, como economia, sociologia e administração. Contudo, embora existam estudos sobre gestão cultural em base de dados como Web of Science, a produção científica da área carece de estudos quantitativos, em especial com a utilização da técnica de pesquisa bibliométrica. Esta pesquisa investiga o estado da arte na produção científica internacional acerca da gestão cultural. A metodologia adota uma abordagem quantitativa, e emprega técnicas de análise bibliométricas, aplicando as suas leis fundamentais (Lei de Lotka, Lei de Bradford e Lei de Zipf) para a análise de 141 artigos da Web of Science publicados entre 2010 a 2025. Os resultados revelam que a maior parte das publicações (cerca de dois terços) ocorreu entre 2019 e 2024. Há uma forte concentração de publicações em revistas de língua inglesa, com pouca representatividade de outros idiomas. A pesquisa também aponta uma predominância de publicações da Espanha e da Inglaterra e uma crescente aproximação da gestão cultural com temas como diversidade e patrimônio. As temáticas de *cultural management*, *cultural policy*, *arts e arts management* são identificados como os mais relevantes. Ao consolidar essa literatura, o estudo oferece uma visão abrangente do campo e identifica tendências emergentes. Os achados servem como um guia para futuras investigações, preenchendo lacunas em áreas menos exploradas.

Palavras-chave: Gestão cultural, Bibliométrico, Produção Científica, Internacional, Web of Science.

ABSTRACT

In the 21st century, the increasing interdisciplinarity of cultural management is evident, as it incorporates diverse fields such as economics, sociology, and administration. However, while studies on cultural management exist in databases like the Web of Science, the field's scientific production lacks quantitative research, particularly using bibliometric analysis. This study investigates the state of the art in international scientific production related to cultural management. The methodology employs a quantitative approach and uses bibliometric techniques, applying fundamental laws (Lotka's Law, Bradford's Law, and Zipf's Law) to analyze 141 articles from the Web of Science published between 2010 and 2025. The results reveal that most publications (approximately two-thirds) occurred between 2019 and 2024. The study found a strong concentration of publications in English-language journals, with little representation from other languages. The research also points to a predominance of publications from Spain and England and a growing connection between cultural management and emerging themes such as diversity and heritage. Topics like cultural management, cultural policy, arts, and arts management are identified as the most relevant. By consolidating this literature, the study provides a comprehensive overview of the field and identifies emerging trends. Its findings serve as a guide for future research, filling gaps in less explored areas.

Keywords: Cultural Management, Bibliometrics, Scientific Production, International, Web of Science.

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, a gestão cultural é uma disciplina interdisciplinar que se aproxima de áreas como economia, sociologia e administração. Ela utiliza funções gerenciais para conectar o trabalho de artistas, o público e as comunidades à missão das organizações (Byrnes, 2022).

Este estudo contribui para o desenvolvimento da gestão cultural como disciplina acadêmica e prática (Ebewo; Sirayi, 2009), e para a detecção de seu estado da arte. A prática da gestão cultural está em constante evolução, adaptando-se às mudanças da sociedade, políticos, jurídico, econômicos, educacional e tecnológico (Byrnes, 2022).

Nos últimos quarenta anos, o campo da gestão cultural tem despertado maior interesse acadêmico (Araújo; Davel, 2021). Embora existam estudos na Web of Science sobre temas como marketing (Doğan, 2023), finanças (Borin; Donato, 2023), liderança (Keeney; Jung, 2018), empreendedorismo (Ávila; Davel, 2023) e planejamento estratégico (Daigle; Rouleau, 2010), não foram identificados estudos quantitativos que utilizem a pesquisa bibliométrica.

Para preencher essa lacuna, este estudo utiliza a técnica bibliométrica para uma análise quantitativa da literatura internacional sobre gestão cultural. Neste contexto, a utilização do estudo bibliométrico será adequado para sistematizar a evolução das pesquisas no campo da gestão cultural, mapeando os conceitos e teorias integradas à área (Öztürk; Kocaman; Kanbach, 2024). A pesquisa aplica as leis de Bradford e Zipf para uma análise concisa.

A pesquisa busca responder à questão: como se configura o estado da arte da produção científica internacional sobre gestão cultural? O objetivo geral é investigar o estado da arte, enquanto os objetivos específicos concentram: i) Analisar a evolução da produção científica sobre gestão cultural; ii) Examinar o perfil dos periódicos com publicações sobre a temática; iii) Analisar a formação da rede de coautoria entre países; iv) Analisar as principais temáticas correlatas e os *hot topics* em relação à temática.

A relevância do estudo se justifica pela necessidade de avaliar a atividade científica e antecipar tendências (Pereira et al., 2019). A produção acadêmica sobre o tema é dispersa e fragmentada (Santos; Davel, 2022), o que enfatiza a importância de um estudo bibliométrico abrangente para aprofundar o conhecimento atual e contribuir para a formação de gestores culturais (Devereaux, 2015).

A metodologia consiste em uma pesquisa quantitativa, aplicando a 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, Microsoft Excel e Vosviewer.

Este artigo está organizado em cinco seções: a introdução, que apresenta o contexto e a relevância; a fundamentação teórica, sobre a evolução da gestão cultural; a metodologia, que descreve os procedimentos; a seção de resultados; e as considerações finais, seguidas pelas referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão cultural

A cultura é fundamental para a identidade individual e coletiva, justificando a importância da gestão em organizações culturais. Em suas inúmeras definições, a cultura pode ser tratada como conceitua (Mintz, 2010, p. 223)

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.

A concepção de gestão é vista como heterogênea por estar presente em quase toda tarefa humana coordenada (Ebewo; Sirayi, 2009). A gestão é o "órgão essencial de qualquer organização" (Drucker, 1954), e, para Fayol, significa "prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar". Já para Beach (1980), é o processo de usar recursos para alcançar objetivos, envolvendo a organização, direção, coordenação e avaliação.

Os princípios de administração se aplicam a qualquer organização (Ferreira, 2015). A gestão cultural, especificamente, utiliza práticas de gestão para beneficiar organizações e atividades da área (Ebewo; Sirayi, 2009), podendo ser vista como um modelo de administração voltado à cultura (Ferreira, 2015).

Segundo Mitchell e Fischer (1992), a gestão das artes surgiu em museus, galerias e teatros, inicialmente ligada à arrecadação de fundos e relações públicas. Atualmente, o termo é usado de forma mais ampla para descrever a gestão de instituições culturais (Ebewo; Sirayi, 2009).

A gestão cultural se distancia dos parâmetros do gerencialismo clássico (Carmo; Ferreira; Teodósio, 2020), que se baseia em reprodução de padrões. No entanto, suas práticas gerenciais ainda se aproximam da gestão convencional, incluindo planejamento, organização, liderança, comunicação, resolução de problemas, tomada de decisões, negociação e inovação (Katsioloudes, 2002).

A gestão cultural lida com a natureza não utilitária dos bens culturais, que possuem uma função mais estética e expressiva (Lampel; Lant; Shamsie, 2009). Sua principal preocupação é a criação e manutenção de uma estrutura organizacional capaz de gerar e disseminar significado (Santos; Davel, 2022).

No contexto contemporâneo, a gestão cultural é essencial para fortalecer a administração e as operações de organizações culturais (Ebewo; Sirayi, 2009). Essas organizações são diversas (teatros, museus, bibliotecas) e compartilham características como: serem espaços edificadas, dedicados à ação cultural e em funcionamento permanente (Santos; Davel, 2018).

2.2 Gestão cultural como disciplina

A administração das artes é vista como um campo de disciplinas, cuja natureza inclusiva e diversa se diferencia da concepção tradicional de disciplina. O campo diverge do modelo que espera que o conhecimento e o significado se manifestem por meio de sistemas, métodos e práticas compartilhadas (Jung, 2017).

A gestão cultural emergiu nos Estados Unidos em meados de 1950 como uma profissão, combinando administração e cultura. Impulsionada por legislação de incentivo às artes, a década de 1960 teve um foco na capacitação de administradores, com a Ford Foundation oferecendo bolsas para o desenvolvimento desses profissionais nas artes cênicas (Costa, 2011).

Os primeiros programas universitários de formação em gestão das artes, enquanto campo acadêmico e disciplina, surgiram na década de 1970. Este

desenvolvimento inicial foi predominantemente influenciado e liderado por iniciativas do Reino Unido e dos Estados Unidos (Kolokytha, 2019).

Na América Latina, a disciplina de gestão cultural é considerada jovem e influenciada por fatores políticos, sociais e econômicos. Diferente do foco teórico e conceitual europeu, a dimensão prática social prevalece na região. Por isso, a concepção de gestão cultural importada da Europa, focada em eficiência e eficácia, é frequentemente questionada na América Latina (Henze; Escribal, 2021).

No Brasil, os primeiros cursos superiores de gestão cultural surgiram na década de 1990, com destaque para a UFF e a UFBA (Amaral, 2019). A expansão da capacitação foi significativamente impulsionada pelo Sistema Nacional de Cultura (SNC), adotado em 2024, que reforçou o fomento à formação de gestores no país (Brasil, 2024).

Com o avanço acadêmico, a gestão das artes demonstrou uma clara transformação teórica e prática. Ela evoluiu de uma concepção inicial de administração de artes para um entendimento inter e transdisciplinar mais complexo, que engloba a maioria dos aspectos da cultura e sua criação (Kolokytha, 2019).

A natureza única do campo é evidenciada por sua constituição como uma comunidade que integra múltiplas disciplinas, sendo caracterizado como multidisciplinar e interdisciplinar, o que fomenta investigações colaborativas. A administração das artes não se limita a teorias gerenciais, mas também integra teorias de áreas como jurídica, sociologia, psicologia, política, marketing e economia (Jung, 2017).

3. METODOLOGIA

A pesquisa se classifica como exploratória, uma vez que pretende explorar o comportamento científico do campo da gestão cultural, ao compilar conhecimento e integrar características inéditas (Gray, 2012). Considerando os procedimentos adotados, o presente estudo classifica-se como documental, ao fundamentar-se em referências publicadas para explanação e discussão de um assunto, tema ou problema (Martins & Theóphilo, 2017). Assim como possui caráter descritivo, focando na caracterização de uma população ou fenômeno específico (Gil, 2017).

Emprega-se uma abordagem quantitativa, com a aplicação de técnicas de estatística para a quantificação e processamento dos dados (Gil, 2017). O estudo utilizou a técnica da bibliometria, que (Öztürk; Kocaman; 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.

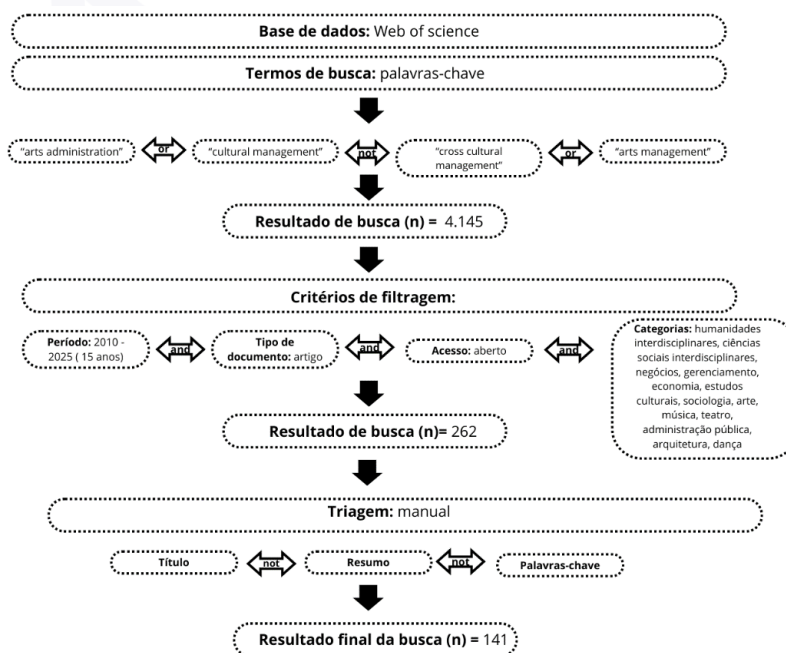
A coleta de dados foi realizada no dia 07/07/2025, na base de dados Web of Science, utilizando os termos de busca palavras-chave como “arts administration”, “cultural management”, “arts administration”, sendo obtido inicialmente 5.793 resultados. Pela natureza interdisciplinar do campo da gestão das artes (Santos; Davel, 2022) houve a necessidade de aplicar uma nova busca avançada com os seguintes termos “arts administration” or “cultural management” NOT “cross cultural management” or “arts management”, sendo obtidos 4.145 resultados.

Em seguida, aplicaram-se filtros de período de 2010 a 2025 (15 anos), selecionando apenas artigos como tipo de documento, materiais de acesso aberto, e filtros de categoria contemplando temáticas próximas à 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.

Uma terceira etapa de filtragem manual (dupla) 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)

A análise dos dados pode ser observada a partir da fragmentação de seis etapas: i) análise da publicação de artigos por ano, com o intuito de observar a evolução da produção científica sobre gestão cultural; ii) identificação dos periódicos mais relevantes, para analisar o seu perfil com o auxílio da Lei de Bradford; iii) identificação das relações de publicação entre os países a partir análise da coautoria; iv) 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, 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 (Zipf e Bradford) foram aplicadas auxiliando nas análises dos artigos, 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.

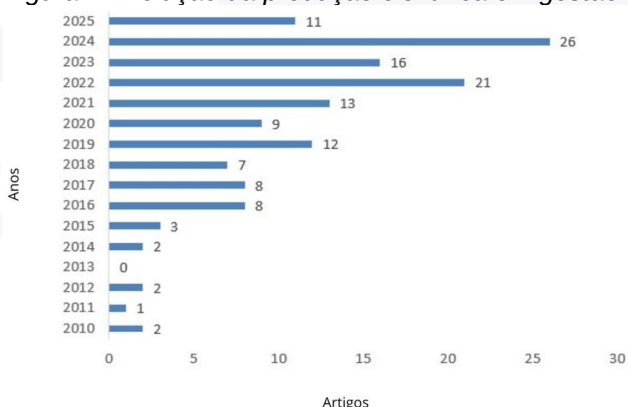
Além disso, a cocitação de referências serve como uma métrica para estabelecer a conexão entre dois documentos acadêmicos, baseando-se na frequência com que são citados simultaneamente em outros artigos. Quanto mais frequentemente esses documentos aparecem juntos nas citações, maior é a probabilidade 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 RESULTADOS

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, indicando uma crescente 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 a partir de 2019 até 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 e 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.

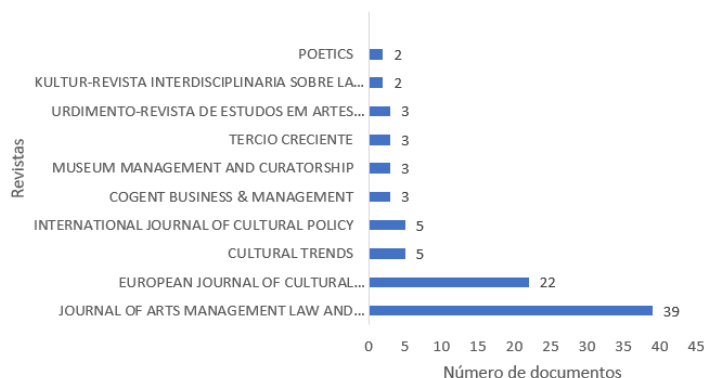
Para 2025, com 11 artigos, considerando que a coleta ocorreu no mês de julho de 2025, representa uma amostra de 42,31% em relação a 2024.

Portanto, ao considerar a amostra analisada, pode-se inferir que o campo da gestão cultural emergiu de pouca atividade acadêmica para um ser um campo significativamente produtivo. Essa transição reflete um campo incipiente em termos de produção científica, para uma área em expansão.

4.2 Perfil dos periódicos

Os 141 artigos que compõe a amostra foram distribuídos em 64 revistas, traduzindo em uma média aproximada de 2,2 artigos por revista. A Figura 3 destaca as 10 principais revistas que concentraram 87 artigos (61,70%). A revista *Journal of Arts Management Law and Society* lidera com 39 artigos, seguida por *European Journal of Cultural Management and Policy* com 22 artigos. *Cultural Trends* e *International Journal of Cultural Policy* ocupam a terceira posição, com 5 artigos cada. A revista *Cogent Business & Management* seguido por *Museum Management and Curatorship* com 3 artigos cada.

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



Fonte: dados da pesquisa (2025)

A pesquisa aponta para uma concentração da produção acadêmica em poucas revistas, com destaque para o *Journal of Arts Management Law and Society*, que lidera com uma expressiva representatividade de 39 documentos, quase o dobro do segundo colocado. Sendo possível inferir que esse periódico é consolidado como a principal referencia do campo, abrangendo temas como gestão, políticas culturais e aspectos legais.

Em seguida, aparecem revistas como *European Journal of Cultural Management and Policy* com 22 artigos, e outras como *Cultural Trends* e *International Journal of Cultural Policy*, que embora ambas possuam números menos expressivos, demonstram contribuições relevantes para discussões sobre gestão cultural.

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 evidenciar lacunas críticas quanto a produção e distribuição da produção acadêmica em temáticas correlacionadas a gestão cultural a serem tratadas em pesquisas futuras, principalmente a pesquisas sobre inclusão de perspectivas diversificadas.

Tabela 1 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	% Publicações
Zone 1	2	61	2	61	3.12%	43.26%
Zone 2	16	34	18	95	25.00%	24.11%
Zone 3	46	46	64	141	71.88%	32.62%
Total	64	141	64	141	100.00%	100.00%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A zona 1 é composta por apenas dois periódicos, o que representa uma minoria de 3,12% do total de revistas na amostra. No entanto, esses periódicos são responsáveis por consideráveis 61 publicações, ou seja, 43,26% de todos os artigos sobre gestão cultural contidas na amostra de 141 artigos. Isso indica a existência de um núcleo de periódicos altamente produtivos e substanciais para a temática da gestão cultural. Os periódicos que se concentram nessa zona são *Journal of Arts Management Law and Society* e *European Journal of Cultural Management and Policy*.

A zona 2 inclui 16 periódicos, que correspondem a 25% do total de revistas. Contribuem com 34 publicações (24,11%) do total de artigos. Esta zona pode ser considerada uma zona de produtividade média dentro da amostra. Juntamente com a zona 1, as zonas 1 e 2 somam 18 periódicos, responsáveis por 95 publicações (67,37%).

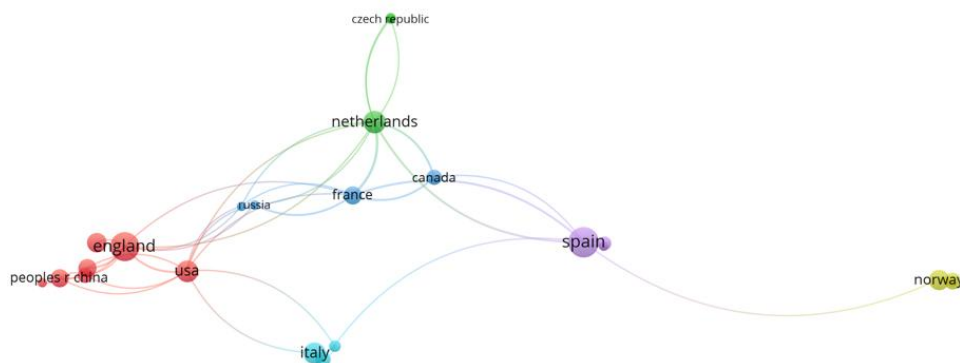
Enquanto a zona 3 condensa a maior em termos de número de periódicos, com 46 revistas (71,88%). Apesar do grande numero de revistas na zona, elas são responsáveis por um total de 46 artigos, ou seja, 32,62% das publicações da amostra. Aqui pode ser identificado a lei da dispersão, onde uma grande quantidade de periódicos contribui com uma pequena porção da literatura.

Portanto, a constatação de uma zona pequena e altamente produtiva e uma zona de dispersão de menor produtividade pode ser considerada uma característica marcante da produção científica em gestão cultural, o que confirma a Lei de Bradford.

4.3 Coautoria entre países

A Figura 5 ilustra a rede de coautoria por países, considerado o mínimo de dois documentos por país. Dos 104 países, analisados na amostra, 30 se enquadram ao parâmetro definido.

Figura 4 Mapa de rede de coautoria de países acerca da temática da Gestão Cultural de 2010-2025



Fonte: elaborado pelos autores com uso do VOSviewer.

Os seis clusters formados revelam colaborações entre países na área de gestão cultural. O primeiro grupo (vermelho) inclui Austrália, Inglaterra, Lituânia, China, Escócia, Coreia do Sul e EUA. A Inglaterra (18 documentos) e os EUA (10 documentos) se destacam, refletindo a tradição de ambos no desenvolvimento do campo (Kolokytha, 2019).

O segundo grupo (verde) é majoritariamente europeu, com Países Baixos, Suíça, República Tcheca e Eslovênia. Os Países Baixos se destacam como centro articulador, com 11 documentos e a maior força de ligação. O terceiro grupo (azul) inclui França, Canadá, Rússia e Sérvia, com a França desempenhando um papel de intermediação com seus 7 documentos.

O quarto cluster (amarelo) é um grupo nórdico composto por Finlândia, Noruega e Islândia. A Noruega se destaca com 9 documentos, apesar do distanciamento dos países em relação à rede principal.

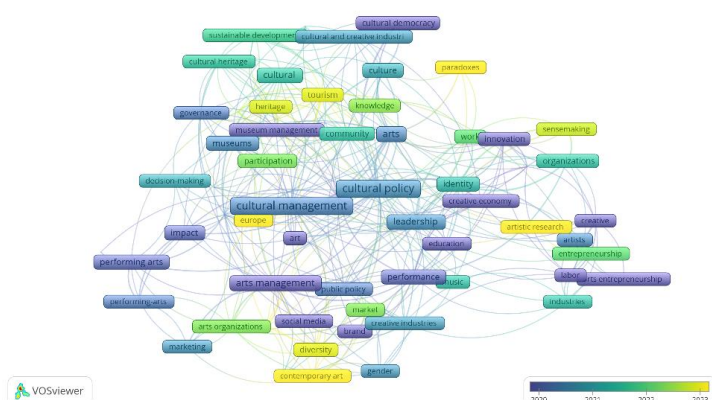
O quinto grupo (roxo) conecta Espanha, Portugal e Colômbia. A Espanha, com 20 documentos, tem o maior número da amostra e atua como elo entre os países, refletindo laços linguísticos com a Colômbia. A presença da Espanha, entretanto, é vista como uma influência ocidental com lastro colonizador (Henze; Escribal, 2021). A baixa representatividade da Colômbia, com apenas dois documentos, ilustra a falta de conexão da produção do sul global com o 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.

4.4 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, com a quantidade mínima de 3 repetições. Na Figura 6, a cor de cada palavra-chave representa o ano médio em que ela apareceu na literatura, sendo que tons de roxo indicam termos mais antigos e tons de amarelo, termos mais recentes. A divisão exata dos anos por cor pode ser verificada no gradiente de cores no canto inferior direito.

Figura 5 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.

As palavras-chave mais antigas, como "gestão de museus," "democracia cultural" e "economia criativa," com um ano médio de 2020, indicam que a pesquisa inicial focava na administração e no funcionamento prático de instituições culturais. A presença de termos como "empreendedorismo artístico" e "marca" sugere uma preocupação inicial com valor de mercado no setor.

Em 2021, palavras como "gestão cultural" e "política cultural" se consolidaram como o centro da pesquisa, com 25 e 24 ocorrências, respectivamente, e a maior força de ligação na rede. Acompanhadas por "liderança" e "indústrias criativas," a projeção dessas palavras-chave indica um aprofundamento na interligação com temas como gestão de museus e estratégias de engajamento do público.

Em 2022, as pesquisas em gestão cultural se expandiram para incluir temas sociais e ambientais. Palavras-chave como "trabalho," "participação," "patrimônio cultural" e "sustentabilidade" ganharam relevância. A emergência de "covid-19" reflete a resposta acadêmica aos desafios da pandemia, com uma crescente ênfase nas responsabilidades socioambientais do setor.

As palavras-chave mais recentes, com ano médio de 2023, refletem as abordagens contemporâneas da gestão cultural. O grupo inclui "diversidade," "turismo" e "paradoxos," sugerindo a ampliação do escopo da pesquisa para abranger a inclusão, o turismo cultural e a investigação das complexidades da gestão. A presença de "paradoxos" corrobora a afirmação de Santos e Davel (2022) sobre a necessidade de aprofundar as discussões sobre as contradições no campo.

De acordo com a Lei de Zipf, 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.

Por outro lado, termos menos frequentes, como "education," "covid-19," "brand" e "technology," com poucas ocorrências (3 a 5), indicam que se encontram em um estágio inicial de exploração na literatura acadêmica. A baixa frequência desses termos sugere que eles são emergentes ou altamente específicos, em comparação com os construtos já estabelecidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o estado da arte da produção científica internacional sobre gestão cultural. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliométrica que analisou uma amostra de 141 artigos da base de dados Web of Science, publicados entre 2010 e 2025.

Os resultados sobre a evolução das publicações mostram que o período de 2019 a 2024 foi o mais relevante, concentrando cerca de dois terços do total de artigos. Isso evidencia a atualidade e a relevância contemporânea da temática.

A análise dos periódicos revelou que a produção acadêmica se concentra em revistas de língua inglesa, com pouca representatividade de outros idiomas, o que aponta para uma hegemonia das discussões e a existência de lacunas a serem exploradas em pesquisas futuras. Essa concentração confirma a Lei de Bradford.

A pesquisa também evidenciou a predominância de publicações da Espanha e da Inglaterra, além de um diálogo crescente da gestão cultural com conceitos emergentes como diversidade, patrimônio e paradoxos.

As temáticas de cultural management, cultural policy, arts e arts management foram identificadas como os construtos mais relevantes e basilares para a área.

A presente pesquisa é fundamental para consolidar a literatura dispersa sobre gestão cultural, oferecendo uma visão abrangente de sua evolução. Os resultados servem como um guia para que futuras investigações explorem temas contemporâneos menos abordados.

Ao identificar tendências emergentes, este estudo atualiza a comunidade acadêmica e contribui para que pesquisadores conheçam os trabalhos mais influentes e os fundamentos teóricos consolidados. A abordagem apresentada contribui para a compreensão do estado da arte da pesquisa e serve como base para futuras fundamentações teóricas.

O estudo apresenta algumas limitações, como a utilização de uma única base de dados (Web of Science) e a análise exclusiva de artigos de acesso aberto, o que pode ter reduzido a abrangência dos resultados.

Para futuras pesquisas, é recomendado explorar as temáticas emergentes em gestão cultural, com o objetivo de identificar novas descobertas. Além disso, sugere-se uma investigação sobre a pouca colaboração em rede entre os países sul-americanos e os países com tradição na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Rodrigo Correia do. **Sob o Jugo da Musa:** profissionalização e distinção entre produtores e gestores culturais no Brasil. 2019. 269 f. - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

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

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

ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. e2022-0097, 2023.

BEACH, D. S. **Personnel**: The management of people at work. 4. ed. New York: Macmillan, 1980.

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

BRASIL. **L14835**. [S. l.], 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/Lei/L14835.htm. Acesso em: 28 jun. 2025.

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

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

COSTA, Leonardo Figueiredo. **Profissionalização da organização da cultura no Brasil**: uma análise na formação em produção, gestão e políticas culturais. 2011. 239 f. - 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**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 13–30, 2010.

DEVEREAUX, Constance. Cultural Management and the Discourse of Practice. In: BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid et al. (org.). **Forschen im Kulturmanagement: Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 (hg. im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement)**. [S. l.]: 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 METALAŞTIRMAK: SANAT PAZARI VE SANAT PAZARLAMASI. **Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 590–603, 2023.

DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**: Onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1990.

EBEWO, Patrick; SIRAYI, Mzo. The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, [s. l.], 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**. [s. l.], n. 01, p. 202, 2015.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [S. l.]: Editora Atlas Ltda, 2017. v. 6. ed

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HENZE, Raphaela; ESCRIBAL, Federico (org.). **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**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 3–16, 2017.

KATSILOUDES, Marios I. Global strategic planning: cultural perspectives for profit and nonprofit organizations. **Choice Reviews Online**, [s. l.], v. 39, n. 10, p. 39-5902-39–5902, 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**, [s. l.], 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., £115.00 (hardback), ISBN 978-1-138-04844-7. **Cultural Trends**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 49, p. 19–26, 2009.

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

MINTZ, Sidney W. Cultura: uma visão antropológica. **Tempo**, [s. l.], v. 14, p. 223–237, 2010.

MITCHELL, R.; FISHER, R. **Professional managers for the arts and cultures**: The training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspectives. Helsinki: Helsinki University Press, 1992.

ÖZTÜRK, Oğuzhan; KOCAMAN, Rıdvan; KANBACH, Dominik K. How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal. **Review of Managerial Science**, [s. l.], 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**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 1178–1195, 2016.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS COM BASE NA IDENTIDADE TERRITORIAL. **Revista Gestão & Conexões**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 35–49, 2022.

URBIZAGASTEGUI, Ruben. A produtividade dos autores sobre a lei de Lotka. **Ciência da Informação**, [s. l.], v. 37, n. 2, 2008. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1214>. Acesso em: 21 jul. 2025.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. **VOSviewer Manual**. [s. l.], 2023.

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

36° ENANGRAD