



GESTÃO E ARTE OU GESTÃO CULTURAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA FORMAÇÃO NO BRASIL

Romero de Albuquerque Maranhão¹
Norberto Stori²

RESUMO

A gestão dos bens artísticos e culturais pelas organizações públicas e privadas tornou-se um fator estratégico. Todavia, são poucos os estudos relacionando arte e gestão no Brasil. Neste contexto, o objetivo deste ensaio é discutir a temática da formação em gestão para as organizações artísticas e culturais numa perspectiva crítica, a partir de uma revisão bibliográfica e documental. A pesquisa aponta que nos cursos de graduação em Administração e/ou Artes não há conteúdos atinentes à gestão de organizações culturais e artísticas. Registra-se, também, que a formação em Administração é direcionada apenas para as indústrias convencionais e para o comércio, deixando de lado as organizações voltadas à cultura, portanto não enfatizando a diversidade cultural do Brasil.

Palavras-chave: Capitalismo, Administração, Ensaio, Ensino interdisciplinar.

INTRODUÇÃO

Quando nos debruçamos sobre o tema Gestão e Arte (Gestão Cultural)³ é preciso ampliar nossos horizontes, colocando em perspectiva aspectos históricos, econômicos, políticos, culturais, sociológicos e levarmos em consideração algumas peculiaridades que nem sempre ficam explícitas quando o olhar é estreito.

Para Juliano (2010), com o deslocamento do foco das atividades industriais para as atividades fundamentadas nos recursos intelectuais, alteraram-se as formas de

¹ Pós-doutor em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Mestre em Geografia pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Especialista em Gestão e Tecnologias Ambientais pela Universidade de São Paulo (USP). Graduado em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e Licenciado em Ciências pela Faculdade da Cidade – Rio de Janeiro, romeroalbuquerque@bol.com.br.

² Professor Aposentado pelo Programa de Pós Graduação em Educação, Arte e História da Cultura da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Licenciado em Desenho e Plástica - Faculdade de Artes Plásticas e Comunicações da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)/SP. Mestre e Doutor pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Livre Docente em Artes Visuais pelo Instituto de Artes da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (IA-UNESP)/SP.

³ Não há um consenso na literatura sobre o que vem a ser Gestão Cultural. Todavia, Gestão e Arte são ciências que não caminham sozinhas, e Gestão Cultural ao nosso olhar é a interseção entre duas áreas que apresentam lógicas interdisciplinares, quiçá transdisciplinares.



criação, produção, distribuição e consumo dos bens culturais, e assim impulsionou-se o entrelaçamento entre cultura e economia.

Neste contexto, as artes e a cultura têm se destacado como alternativas de diversão e lazer, passando a ocupar, em alguns casos, importante papel como investimentos rentáveis inseridos no mundo capitalista. Nas últimas décadas, tem-se assistido a um aumento do número de museus, espaços culturais, teatros, cinemas, locais para espetáculos e apresentações artísticas, bem como um aumento da quantidade da oferta de espetáculos musicais, cênicos, danças, exposições de arte visuais e demais eventos artísticos e culturais.

No Brasil existem mais de 3.000 museus⁴, 1.229 teatros, 4.950 bibliotecas, cerca de 2.000 companhias circenses e mais de 700 escolas de samba, dentre outras organizações artísticas e culturais (MARANHÃO e STORI, 2018).

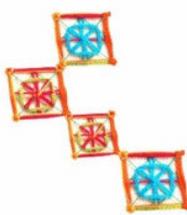
O Brasil, que no início do século passado tinha apenas 12 museus, chega ao fim da primeira década do século 21 com 3.025 instituições desse tipo... O Brasil tem mais museus que salas de cinema (2.098) e teatros (1.229), conforme dados divulgado este ano pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (VIRGILIO, 2011).

Contudo, de acordo com Maranhão e Stori (2018), em grande parte do território nacional há uma escassez de gestores para as organizações culturais e artísticas. Tal problema é acentuado, em parte, pela deficiência na formação dos gestores e, também, de artistas, bem como pelas dificuldades em formar profissionais numa lógica inter ou transdisciplinar⁵.

A carência de pessoal qualificado é um tema recorrente na literatura e de certa forma negligenciado nas agendas de pesquisas. Figueiredo (2013:1) registra que:

⁴ Para Virgilio (2011) apesar do número expressivo, a maioria dos museus está concentrada nas capitais e nas regiões Sudeste e Sul. As três metrópoles mais populosas também abrigam os maiores acervos: São Paulo, com 132 museus, Rio de Janeiro, com 124, e Salvador, com 71. Palmas, no Tocantins, com apenas três, é a capital com menor número de museus. O estado de São Paulo, com 517 instituições, é a unidade da federação com maior quantidade de museus, ficando em segundo lugar o Rio Grande do Sul, com 397, e em terceiro, Minas Gerais, com 319 museus. Os gaúchos, no entanto, têm a melhor relação entre o número de museus e a população, com uma instituição para cada 26.657 habitantes. A pior é a do Maranhão, onde para cada 266.042 habitantes há apenas um museu. Na distribuição regional, o Sudeste (1.151) e o Sul (878) detêm o maior número de museus. No Nordeste, existem 632, no Centro-Oeste, 218 e, no Norte, 146.

⁵ A transdisciplinaridade busca a compreensão dos fenômenos e a aquisição de conhecimentos de maneira holística e contextualizada. O conhecimento adquire uma característica transversal, pois ele atravessa todas as disciplinas de alguma forma.



Não obstante a escassez, o problema tem sido tratado sem que, da identificação precisa das suas reais causas estruturais, resulte a proposição consequente de soluções radicais. De fato, a falta de quadros técnicos qualificados pode ser considerada, em última análise, o traço mais visível de uma insuficiência mais ampla, que diz respeito à efetiva formação de níveis médio e superior pelos respectivos sistemas de ensino.

Este problema de formação na interseção Gestão e Arte é pouco explorado na literatura, pois é um fenômeno relativamente recente na História das Artes e da Gestão⁶. Outra justificativa para essa carência está relacionada à pequena importância dada à gestão cultural nos cursos de graduação em Administração e Artes.

Logo, este ensaio⁷, por discutir a temática da formação em gestão para as organizações artísticas e culturais, visa contribuir nessa lacuna pouco estudada e até certo ponto desprezada pela lógica capitalista. Assim, este ensaio não tem a pretensão de ser conclusivo. Antes, ele se propõe a abrir espaço para questionamentos fundamentais acerca da formação em Gestão e Arte⁸.

CAMINHOS (METODO) LÓGICOS

A pesquisa é caracterizada como exploratória e explicativa⁹, pois se propõe a compreender um fenômeno sobre o qual ainda se dispõe de pouca informação. Para atingir os objetivos propostos a pesquisa foi realizada em três etapas:

1) Primeira etapa: revisão bibliográfica sobre o tema. A bibliografia é a base deste tipo de trabalho acadêmico (ensaio). O objetivo é ampliar o tema, contrastar com posições alheias, conhecer os antecedentes da discussão. Neste contexto, o ensaio, desde

⁶ Depois da 2ª Guerra Mundial, registrou-se um grande desenvolvimento das instituições artísticas e culturais, merecendo as mesmas, grandes apoios por parte dos Governos. As organizações do setor cultural têm crescido e despertado a atenção de empresas privadas e de organizações não governamentais que vêm, nestas organizações, uma forma de obter relevância social (MARANHÃO e STORI, 2018).

⁷ É um texto de caráter crítico sobre certo debate ou questão de ordem científica. Nesse sentido, o ensaio é discursivo, no sentido de mostrar o posicionamento e as reflexões do autor a respeito do ponto sob consideração. O autor 'ensaia' um discurso de manifestação sobre um ponto de vista, a partir de questionamentos, críticas, experimentações e ponderações sobre o tema.

⁸ A gestão cultural pode ser considerada como nova disciplina da gestão tradicional e empresarial (EVARD e COLBERT, 2000). No Brasil, a gestão cultural é tema recente em estudos e práticas acadêmicas, fazendo com que as atribuições do profissional da cultura sejam ainda pouco conhecidas.

⁹ As pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo desenvolvidas em áreas em que há pouco conhecimento estruturado. Já as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos, explicando a razão desses acontecimentos, ou seja, atribuindo-lhes uma relação de causa e efeito (GIL, 1991; ALMEIDA, 2011).



a época de Michel de Montaigne¹⁰ (1533 - 1592), tornou-se uma forma respeitável, sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa fossem divulgados, e em seguida obtivessem a atenção de outras (BOORSTIN, 1995: 697);

2) Segunda etapa: análise documental, a partir de visita aos sites de instituições acadêmicas que possuem cursos relacionados à Gestão Cultural, administração e artes; e

3) Terceira etapa: elaboração do corpo textual. As reflexões no decorrer do ensaio instigam os leitores a tirar suas próprias conclusões. Para aqueles que gostam de desafios e provocações que levam a livres reflexões e conclusões, a aventura começa agora. Da época de Montaigne até a atualidade, os ensaios tornaram-se importantes formas de geração de conhecimento.

DESENVOLVIMENTO – LUZ, CAMÊRA E AÇÃO

Maranhão e Stori (2018) registraram que a formação em administração enfatiza fundamentalmente conteúdos disciplinares funcionalistas, tais como o taylorismo / fordismo / toyotismo / finanças, mercadologia, economia, produção, estatística, contabilidade e relações humanas como uma variável¹¹. Embora tenha ocorrido a incorporação de campos como sociologia, política, psicologia e direito, a ciência da administração segue a lógica de coordenação de conhecimentos parcelados, em consonância com a divisão do trabalho industrial (figura 1).

Observa-se que o conteúdo curricular dos cursos é estruturado a partir do ideário da “gerência científica”, assim, o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de administração, como estão estruturadas, mais se parecem com fábricas (MARANHÃO e STORI, 2018).

¹⁰ Michel Eyquem de Montaigne (Castelo de Montaigne - França, 28 de fevereiro de 1533 — 13 de setembro de 1592) foi um jurista, político, filósofo, escritor, cético e humanista, considerado como o inventor do ensaio pessoal. Nas suas obras analisou as instituições, as opiniões e os costumes, debruçando-se sobre os dogmas da sua época e tomando a generalidade da humanidade como objeto de estudo. Ele criticou a educação livresca e mnemônica, propondo um ensino voltado para a experiência e para a ação. Acreditava que a educação livresca exigiria muito tempo e esforço, o que afastaria os jovens dos assuntos mais urgentes da vida. Para ele, a educação deveria formar indivíduos aptos ao julgamento, ao discernimento moral e à vida prática.

¹¹ Não iremos discutir neste ensaio as origens dos cursos de Administração no Brasil, tampouco a trajetória das reformas curriculares. Para entender a gênese da formação em Administração podemos consultar os trabalhos de Motta (1983), Serva (1990), Fischer (1993) e Nicolini (2003).

Desta forma, o currículo adotado pelas Instituições de Ensino (IE) foca a lógica do capital, calcada no modo de produção capitalista. Conforme Gozzi (1998), como reflexo das revoluções industriais que se fizeram sentir na Europa e Estados Unidos, e depois no restante do mundo entre o fim do século XIX e início do século XX, a organização capitalista provocou transformações profundas na estrutura material do Estado de direito: o capital industrial, comercial e bancário se uniram na forma do capital financeiro, consolidando o “capitalismo organizado”. Esta estrutura capitalista transformou o currículo acadêmico de alguns cursos da áreas das Ciências Sociais Aplicadas, e no caso do Brasil, os cursos de graduação em Administração adotaram uma padronização condizente com as estruturas curriculares existentes nos países europeus e Estados Unidos da América.

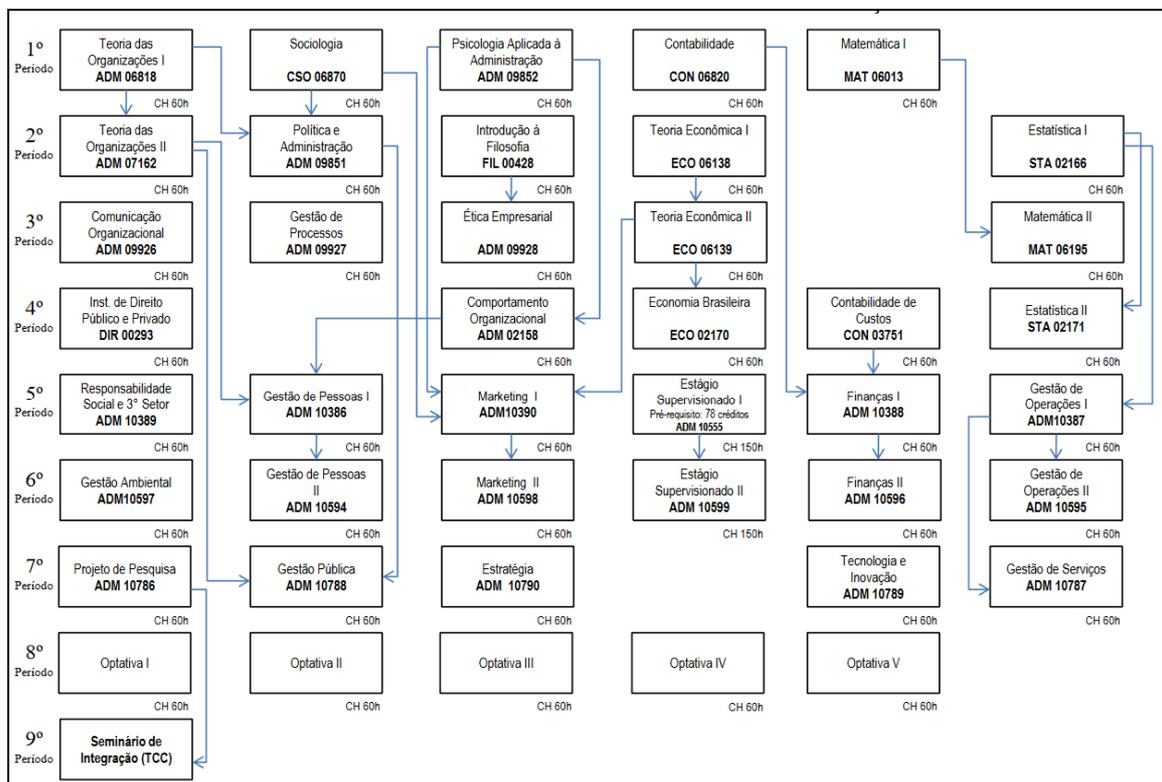


Figura 1: Fluxograma do Curso de Administração de uma Instituição Federal de Ensino.

Fonte:

http://www.administracao.ufes.br/sites/administracao.ufes.br/files/field/anexo/fluxograma_das_disciplinas.pdf

Conforme mencionado por Motta (1993), é necessário destacar que na América Latina, assim como na Europa, o ensino de administração adotou o modelo de transferência de tecnologia desenvolvida nos EUA. Nicolini (2003) afirma que a



intensificação do uso de modelos estrangeiros no ensino de administração tornou-se mais forte em 1948 como resultado da cooperação técnica Brasil-Estados Unidos estabelecida após o fim da Segunda Guerra, quando representantes da Fundação Getúlio Vargas visitaram alguns cursos de administração pública sediados em universidades dos EUA.

Diante desse cenário, Edgar Morin (2000:111) previu que as lutas sobre questões de democracia e ciência no século XXI seriam cada vez mais atreladas ao gigantesco problema decorrente do desenvolvimento da “enorme máquina” capitalista, que “não produz apenas conhecimento e elucidação, mas produz também ignorância e cegueira”.

Daí uma boa explicação para uma formação descompassada com a realidade do país. Sendo o Brasil rico em cultura e aparelhos culturais, a formação convencional não se mostra capaz de suprir, de modo sistemático, as necessidades de um mercado especializado que exige profissionais cada vez mais capacitados e qualificados.

Todavia, registra-se que em meados da década de 1990, iniciou-se a estruturação dos cursos acadêmicos em algumas regiões do país para formação de produtores e gestores culturais. Como exemplo, os cursos de graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense (UFF) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA) foram idealizados e iniciados nessa década.

Destaca-se que o curso de Produção Cultural da UFF:

possui um currículo construído de modo a fornecer uma perspectiva interdisciplinar da Cultura e da Arte, oferecendo conhecimentos básicos dos vários meios de expressão artísticos com os quais o produtor cultural irá lidar, além de instrumentalizá-lo em planejamento e administração cultural (UFF, 2019).

Em oposição à graduação em Administração com teor mais direcionado para as áreas das Ciências Exatas e Sociais, o curso em Produção Cultural da UFF apresenta um fluxograma (figura 2) configurado para atender as demandas do setor artístico e cultural, e mais próximo das Ciências Humanas.

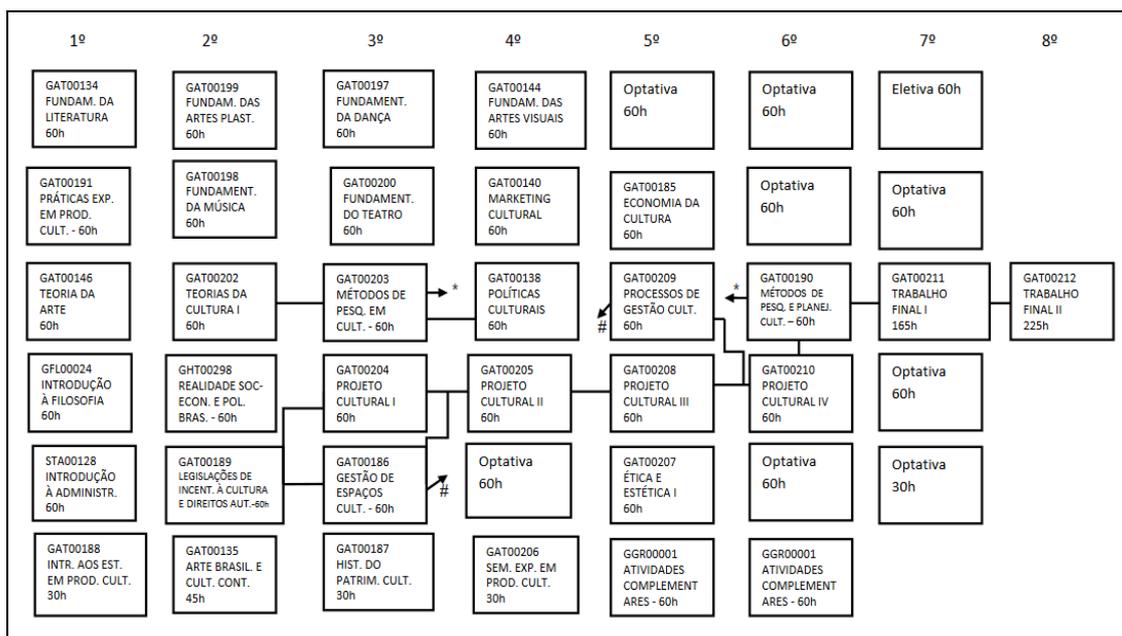


Figura 2: Fluxograma do Curso de Produção Cultural da UFF.

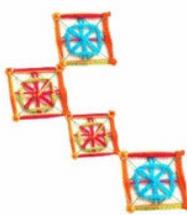
Fonte: http://iacs.sites.uff.br/graduacao_producao-cultural/

Apesar da existência dessas iniciativas em relação à graduação na área de gestão cultural, Maranhão e Stori (2018) mencionam que uma alternativa encontrada para a capacitação dos profissionais, de diversas áreas do conhecimento, no setor criativo tem sido o investimento em MBA (*Master in Business Administration*). No caso de São Paulo existe, por exemplo, o MBA em Gestão Cultural do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV) e na Bahia ocorreu recentemente a implantação do MBA em Gestão do Patrimônio Cultural e Material pela *Business School* Maurício de Nassau.

Tal lógica é endossada por Ferreira (2015:45):

A formação dos gestores culturais foi sendo construída a partir de uma composição de elementos marcados inicialmente pelo autodidatismo, que veio responder às demandas do processo formativo. Entretanto, a própria complexidade progressiva do mercado cultural passou a exigir formação mais sistemática para esses profissionais, levando-os a buscar cursos específicos de produção e gestão cultural, embora alguns deles sejam pouco formais e, principalmente, escassos no mercado, mesmo entendendo que esse processo de formação evidenciou vários referenciais coletivizados sobre gestão cultural, possibilitando um campo comum de atuação.

Porém, Rubin *et al.* (2009) ressaltam que os cursos de especialização costumam ser pagos, mesmo em universidades públicas, o que pode se tornar um impeditivo para a formação de profissionais na área cultural. Além disso, os autores registram que alguns cursos não conseguem fechar turma.



Destaca-se que os cursos de MBA em Gestão Cultural possuem como propósito a formação de profissionais dedicados à produção artística e à gestão cultural (compreendendo a responsabilidade social, cultural e econômica neste universo), permitindo uma atuação muito mais profissional e com visão estratégica sobre este mercado.

Outra iniciativa para apoio e desenvolvimento de empreendimentos culturais é o programa de incubadoras culturais, ligadas à ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). No Rio de Janeiro, a Pontifícia Universidade Católica e o Instituto Gênesis iniciaram o Programa de Formação de Empreendedores Culturais, que inclui uma incubadora cultural¹², a qual se constitui em um programa em que empreendimentos e projetos nascentes voltados para a área cultural associam-se ao Instituto Gênesis, obtendo acesso à rede de serviços de apoio do Instituto e aos ativos intelectuais da Universidade.

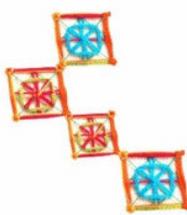
Em relação à formação em Artes com foco em Gestão Cultural, foi registrado por Maranhão e Stori (2018:7) que:

No Brasil, a formação em artes é ampla, mas boa parcela das instituições de ensino superior apresenta em seus currículos formação em uma das seguintes linguagens – Música, Teatro, Dança ou Artes Visuais, bem como nas quatro linguagens e em licenciatura. No caso das artes visuais o profissional está ligado à difusão da arte e da cultura por meio de diferentes linguagens artísticas como a pintura, a escultura, as multimídias, o desenho, entre outras.

Todavia, o mercado mostra que os artistas brasileiros não são forjados apenas nos cursos de graduação, pois alguns artistas são autodidatas e seu contato com a arte tem-se feito através de um relacionamento mestre-discípulo, com artistas mais velhos.

Em pesquisa recente Maranhão e Stori (2018) indicam que os currículos de graduação e pós-graduação dos cursos da área de artes não apresentam disciplinas que abordem o tema gestão cultural. Destacam, também, que essa lacuna na formação dos artistas dificulta o ingresso no mercado de trabalho, pois a demanda atualmente requer a presença de um profissional que possua conhecimentos relacionados aos processos

¹² Em 2002, o Instituto Gênesis da PUC-Rio inaugurou a primeira Incubadora Cultural da América Latina com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento de empreendimentos de base cultural e artística. Hoje, a Incubadora engloba um total de 60 empresas graduadas em diferentes áreas, tais como arte, educação, moda, design, turismo cultural, mercado editorial e audiovisual.



constitutivos da cadeia produtiva do setor¹³ e que, além da noção das etapas básicas de trabalho em gestão cultural, como criação, produção e distribuição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio não é conclusivo, aponta reflexões e provoca outros questionamentos. A gestão cultural é um campo, ainda, em formação, ou seja latente e que carece da troca de informações sobre metodologias e estratégias de gestão.

A formação para as organizações culturais e artísticas é necessária para que possamos modificar a gestão das atividades culturais no Brasil e sua transformação deve ocorrer nos cursos de graduação, pois os gestores culturais são as figuras centrais para que esse quadro se modifique.

Os recentes cursos de formação acadêmica (bacharelados, especializações, extensões e pós-graduações) ainda são em número reduzidos no Brasil e pouco adequados à preparação prática dos estudantes com informações atualizadas e de caráter universal sobre a administração das organizações culturais e artísticas.

Nos cursos de graduação em Administração não há conteúdos atinentes à gestão de organizações culturais e artísticas. Tal afirmação é corroborada pela formação focada apenas nas indústrias convencionais e no comércio, deixando de lado as organizações voltadas à cultura, portanto não enfatizando a diversidade cultural do Brasil, na formação dos administradores, apenas a perpetuação de um currículo padronizado e generalista.

No caso do artista, deve-se pensar numa formação para além do domínio das linguagens artísticas. Ao menos pensarmos um currículo do qual façam parte a administração, a produção e a gestão cultural como um elemento facilitador da carreira artística. Tal ação poderá contribuir para um maior empoderamento e compreensão dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em uma carreira artística.

Desta forma, é necessário que sejam reavaliados os currículos dos cursos de administração e arte, pois temas como desenvolvimento de carreira na área cultural, elaboração de plano de negócios, negociação, gestão de pessoas criativas, fontes

¹³ Formada por inúmeros agentes que têm atividades distintas, complementares e essenciais para o desenvolvimento de um determinado setor cultural: Produtores e criadores; Poder público; Organizações culturais; Empresas investidoras; Imprensa cultural; Meio acadêmico; e Público.



alternativas de financiamento, gestão de redes de negócios culturais, gestão e controle financeiro, entre outros, deveriam fazer parte da formação de administradores e artistas.

Como limitação da pesquisa, apontamos a necessidade de uma ampla revisão bibliográfica do tema “Formação em Gestão Cultural” e uma análise crítica dos currículos dos cursos de Administração e Artes no Brasil.

Recomenda-se a continuidade da pesquisa e a realização de outras que possam identificar os cursos de Administração e/ou Artes que apresentam em seus currículos disciplinas versando sobre: empreendedorismo, gestão de pessoas, planejamento estratégico e marketing de forma a compreender como tais conteúdos possam contribuir com a formação dos gestores culturais. Além disso, sugere-se um estudo que possa realizar uma análise comparativa dos currículos dos cursos de Administração, Artes e Gestão Cultural com outros países.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

BOORSTIN, D. J. **Os criadores**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileiro, 1995.

EVARD, Y.; COLBERT, F. Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium? **International Journal of Arts Management**, vol.2, no.2, 2000, p.4 – 13.

FERREIRA, C. R. A gestão e o gestor cultural: uma análise de características. **Centro de Pesquisa e Formação**, nº1, nov.2015.

FIGUEIREDO, A. M. Formação de pessoal qualificado no Brasil: limitações estruturais do sistema de ensino. **ComCiência**, Campinas, n. 148, maio 2013. Disponível em <http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542013000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

FISCHER, T. M. D. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 27, n. 4, out./dez., p. 11-20, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOZZI, G. Estado Contemporâneo. In.: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. V. 1; 11ª; UnB, 1998.

JULIANO, V. F. As singularidades da gestão das empresas de produção cultural. **Anais...VI Enecult – Encontro de estudos multidisciplinares em cultura**, 2010. Salvador: UFBA, mai., 2010.



MARANHÃO, R. A.; STORI, N. Formação para Gestão de Organizações Culturais e Artísticas. **Anais...V CONEDU – Congresso Nacional de Educação**, 2018. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_ID11201_01102018115809.pdf. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55, 1983.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n. 2, p. 44-54, 2003.

RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A.; COSTA, L. **Mapeamento da Formação e qualificação em organização cultural no Brasil – Relatório Final**. Secretaria de Articulação Nacional, Ministério da Cultura, 2008. Disponível em: http://www.organizacaocultural.ufba.br /mapeamento_da_formacao.pdf. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 10-21, 1990.

VIRGILIO, P. No início do século passado, o país tinha apenas 12 museus. **Revista EXAME**, 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/estudo-revela-que-brasil-tem-mais-de-3-mil-museus/>. Acesso em: 26 de setembro de 2019.

UFF – Universidade Federal Fluminense. **Produção Cultural**. 2019. Disponível em: <http://www.uff.br/?q=curso/producao-cultural/18609/bacharelado/niteroi>. Acesso em: 26 de setembro de 2019.