



## **O gestor cultural: contribuições da perspectiva fenomenográfica para pensar competências profissionais no campo de trabalho da cultura**

**Nathália Brunet Procópio da Silva** (UFES) - natibrunet@gmail.com

### **Resumo:**

*Este ensaio busca articular dois campos de estudos emergentes no contexto brasileiro: as abordagens de competência e a discussão sobre a gestão cultural. O objetivo central é apresentar a perspectiva fenomenográfica na abordagem das competências e suas contribuições teórico e metodológicas para o desenvolvimento de pesquisas que possam ampliar as compreensões sobre o profissional gestor cultural. Considerando que ambos campos ainda apresentam lacunas em termos de produção científica, busca-se chamar atenção para as teorias alternativas ao mainstream e, ao mesmo tempo, ressaltar a importância da investigação voltada à prática na compreensão das dinâmicas e significados do campo de trabalho da cultura. O artigo traz uma discussão teórica, mas, enseja a aplicação empírica da perspectiva apresentada.*

**Palavras-chave:** *gestor cultural, formação, competências, fenomenografia*

**Área temática:** *GT-17 Organização, Política e Cultura*

## INTRODUÇÃO

O processo de globalização estabeleceu novos cenários políticos, econômicos e sociais e com os constantes avanços tecnológicos, a velocidade das mudanças nestas dinâmicas tem se acentuado, a internacionalização da economia e os novos fluxos de produção, vieram acompanhadas da necessidade de transformações nas esferas do trabalho e de inovação num mercado cada vez mais competitivo e complexo (PARKER, 1999). Essas transformações, por um lado, puseram em cheque as bases produtivas ancoradas em pressupostos tayloristas, em que a máquina ocupava um lugar central, trazendo novas visualizações sobre o papel dos indivíduos no desenvolvimento organizacional. Além disso, por outro lado, ao se pontuar novas bases econômicas e novos ativos competitivos, abriu-se espaço para se pautar o papel da cultura no desenvolvimento econômico e social e no fortalecimento das identidades territoriais, cada vez mais diluídas em um mercado globalizado e face à indústria cultural.

Diante deste cenário, dois movimentos podem ser sobressaltados: tanto a) a valorização do capital humano e do conhecimento, em que Zarifian (2001), aponta a emergência de uma lógica-competência em que há, segundo o autor, um movimento de busca por superação da lógica posto de trabalho, em um processo de retorno do trabalho ao trabalhador, ensejado por mutações no próprio conteúdo do trabalho, implicando na necessidade de repensar os modelos e práticas tradicionais de gestão, avaliação e qualificação da mão-de-obra. Quanto, em outro âmbito, b) o surgimento de novas áreas de atuação profissional, como o campo da cultura, que abrange variados setores como da administração pública, de organizações privadas, organizações sem fins lucrativos, coletivos, etc. que, no Brasil, se dá a partir da institucionalização do setor público cultural, culminando na estruturação de um mercado cultural (CUNHA, 2007).

Segundo os autores Fleury e Fleury (2001) a temática da competência tem sido amplamente pautada nos últimos anos, tanto na academia como no contexto empresarial, possuindo abordagens nos níveis individual, organizacional, comportando também discussões para arranjos interorganizacionais. Entretanto, como observa Sandberg (2000) há uma predominância das abordagens pautadas numa lógica racionalista, principalmente advindo das correntes americanas, na qual a competência humana no trabalho é vista apenas como um conjunto específico de capacidades, requisitos ou atributos elencáveis e

mensuráveis (BOYATZIS, 1982; FLEURY; FLEURY 2001). No âmbito da aprendizagem e conhecimento, também se evidencia, a partir da visualização destes como ativos competitivos essenciais na nova economia, uma concentração em abordagens de ferramentas para gerenciamento e “estocagem”, explicitando uma compreensão demasiadamente tecnicista dos processos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). É na contramão desses propósitos, que a perspectiva fenomenográfica é proposta por Sandberg (2000; PINNINGTON, 2007; 2009) e outros autores inspirados em seus trabalhos (AMARO; BRUNSTEIN; HEIDRICH, 2016; AMARO; BRUNSTEIN, 2014; AMARO; BRUNSTEIN, 2013a, 2013b), como alternativa às abordagens do *mainstream*, apontando a necessidade de adotar-se uma perspectiva interpretativista, preocupando-se, então, em investigar *como* e *o que* constitui a competência profissional, em que a percepção dos sujeitos sobre o trabalho que executam torna-se central ao seu desenvolvimento.

A gestão cultural, por sua vez, é um termo que vem se assentando recentemente no cenário cultural brasileiro (RODRIGUES, 2008), é ainda um ramo de atuação em desenvolvimento e, em consequência disso, a clareza na percepção sobre o próprio fazer profissional é também ainda pouco constatada (CUNHA, 2007) em que as fronteiras entre funções, demandas, áreas de conhecimento, competências etc são difusas e estão em constante problematização. Muito tem se falado, nesse sentido, na importância da discussão da formação e no delineamento de identidades profissionais nesta área que é contemporânea e complexa, convocando um pensar do binômio cultura/educação, ressaltando tanto o compromisso com o contexto sociocultural, econômico e político, bem como a estruturação de processo formativo, incluindo o formal e o informal (CUNHA, 2011), a necessidade de criação de um campo disciplinar próprio (OROZCO, 2012), a aprendizagem, a memória e a competência no desenvolvimento de profissionais de organizações culturais (FLACH; ANTONELLO, 2011; KARAWEJCZYK, 2013; CAUDURO, 2008) ou mesmo da delimitação de campos de atuação e empregabilidade no setor (MARTINELL, 2001).

Nesse sentido, a proposta deste artigo é apresentar uma perspectiva teórico-metodológica que possa ser útil a ampliação do conhecimento sobre esse profissional, tendo, então, o **objetivo de discutir as contribuições que a perspectiva fenomenográfica na abordagem das competências, defendida por Sandberg, pode oferecer ao campo de trabalho da cultura para o desenvolvimento de competências do profissional gestor**

**cultural**, tendo em mente que esta é, ainda, uma perspectiva pouco explorada nos estudos sobre competência, mas que como aponta Amaro e Brunstain (2014) tem potencial para ampliar as possibilidades investigativas no que se refere a descrição e desenvolvimento da competência de pessoas no contexto organizacional.

Após esta introdução, o artigo está dividido em três partes: na primeira, propõe-se uma breve discussão da competência nos estudos organizacionais, seguido da apresentação da perspectiva fenomenográfica, suas características e proposições, bem como sua inserção no âmbito dos estudos sobre competência. Em seguida, traz-se a discussão do campo de trabalho da cultura e considerações sobre o profissional gestor cultural nesse cenário, caminhando para articulação dos temas propostos, ressaltando as possíveis contribuições da fenomenografia para o estudo e desenvolvimento das competências neste campo profissional. Por fim, apresenta-se as considerações finais, ensejando que esta abordagem, tal como outras abordagens relacionais da competência possam contribuir para ampliar a articulação da administração com o campo da cultura, apresentando possibilidades para além das perspectivas funcionalistas dominantes e instigar, também, o desenvolvimento de pesquisas empíricas no campo.

### **COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: buscando bases interpretativas**

Apesar dos questionamentos sobre as competências profissionais não serem recentes e, como apontam Sandberg e Pinnington (2009), estarem consolidando-se cada vez mais como elo fundamental entre estratégia organizacional e desempenho individual, bem como sendo pautada no desenvolvimento dos setores de recursos humanos, educação e formação profissional, os autores apontam que ainda existe muita lacuna na compreensão do que constitui uma competência humana no trabalho. Ainda segundo Sandberg e Pinnington (2009), o campo de estudos da investigação das competências no âmbito das práticas profissionais, podem ser sintetizados em três perspectivas: 1) as que enfatizam o conhecimento e a formação específica requisitadas para a prática dentro de uma determinada ocupação, isto é, o entendimento da competência como um pré-requisito, correspondendo ao que Sandberg (2000) descreve como abordagem orientada para o trabalho; 2) as que trazem as competências como um resultado, focada então nos desempenhos para um fim padrão, o que se aproximaria da orientação para o trabalhador (SANDBERG, 2000); 3) por fim, as abordagens da competência como uma realização prática, com múltiplos métodos de orientação (SANDBERG, 2000).

As duas primeiras perspectivas pontuadas, como ressaltam Sandberg (2000), Amaro e Brunstein (2014) refletem uma compreensão racionalista da competência, em que estas são consideradas como um conjunto de atributos específicos, quer seja com o foco na compreensão da sua constituição a partir do trabalho ou do indivíduo que o realiza, em que ambas limitam-se a problematização do fenômeno em si, não considerando, por exemplo, o contexto envolto. O autor explicita, ainda, outras críticas como o teor genérico e abstrato das descrições decorrentes de metodologias quantitativas, o reducionismo de modelos pré-determinados de atributos, e, sobretudo, a dificuldade que estas abordagens encontram de vincular os atributos e requisitos ao campo prático do profissional. Isto é, indagações como: o que constitui a competência na prática do trabalho? Ou porque profissionais com os mesmos atributos realizam o trabalho de forma diferente? Ou ainda, o que leva os indivíduos a usar determinados atributos, como eles o utilizam no seu dia a dia profissional? Continuam em aberto e pouco indagadas pela literatura tradicional. Deste modo, as perspectivas relacionais são apontadas com potencial para exploração destas questões, por partirem de uma visão de indissociabilidade entre o trabalho e o trabalhador. No propósito deste artigo, destacamos a abordagem intepretacionista proposta por Sandberg (2000), da competência como compreensão do trabalho, que tem como base os pressupostos da fenomenografia.

A teoria fenomenográfica tem a experiência humana como objeto, centrando-se não nos fenômenos em si, mas na relação das pessoas com estes fenômenos, na compreensão que elaboram das diversas experiências e aspectos da vida. Dessa forma, o estudo fenomenográfico se propõe a entender os fenômenos a partir do ponto de vista de quem os vivência (REIS, 2011). Dessa forma, ao propor uma abordagem fenomenográfica para a competência, Sandberg (2010) entende que o trabalho assume um significado a partir das experiências com este. Essas compreensões, ou melhor, as concepções, conforme Sandberg (2000), Amaro e Brunstein (2014) esclarecem, são as formas qualitativamente diferentes que os diversos aspectos do mundo são experienciados, percebidos e conceituados por cada indivíduo. Trazido para âmbito da abordagem das competências, essas concepções específicas são determinadas por categorias de descrição que são, assim, as distintas concepções finitas que podem ser encontradas em uma investigação empírica com determinadas categorias profissionais a partir das descrições que explicitam sobre seu fazer profissional.

Em outras palavras, a competência é composta, então, de atributos específicos delimitados pela concepção particular do trabalho que os indivíduos possuem. Como os autores ressaltam, a perspectiva fenomenográfica, teve suas aplicações iniciais no campo da Educação, mas têm, nos estudos sobre competência profissional e nos estudos organizacionais um interessante campo a ser desenvolvida, por possibilitar um deslocamento da centralidade dos atributos individuais e conhecimentos específicos, chamando atenção para a igual ou até mesmo superior importância que as concepções do trabalho desempenham no desenvolvimento das competências profissionais, tendo no trabalho de Sandberg suas primeiras aplicações neste campo. (AMARO; BRUNSTEIN, 2014). Em sua primeira pesquisa, realizada com engenheiros numa fábrica da Volvo, Sandberg (2000) chegou a conclusão que os trabalhadores investigados que tinham as concepções mais profundas da tarefa, realizavam-na de maneira mais competente, o que atestaria o papel fundamental das concepções para se pensar o desenvolvimento de competências profissionais.

Expandindo a problematização, Sandberg e Targama (2007) expõem que a competência individual ganha significação específica a partir do papel que desempenha no trabalho coletivo, sendo possível em decorrência da prática social dentro do qual o indivíduo se envolve, onde a consciência coletiva e a comunicação são essenciais na compreensão compartilhada do trabalho e que diante essa noção, nos convoca a pensar nas relações informais, nos conhecimentos tácitos e sensíveis, como meios indispensáveis no desenvolvimento de competências coletivas. Deste modo, o campo da gestão cultural torna-se interessante à estas visualizações por, de imediato, se prestar a gestão do intangível, do simbólico e com isso indissociar-se às distintas referências e vivências que perpassam toda trajetória pessoal e profissional que significam a lida com a cultura, o próprio entendimento do que vem a ser a cultura e o seu papel na dinâmica da sociedade contemporânea. Ao mesmo tempo, por ser uma atividade que remete a uma atuação sistêmica, que convoca não apenas a articulação de saberes e disciplinas, mas, sobretudo, articulação entre os diversos atores envolvidos, constituindo-se operacional e ideologicamente em conexão com os indivíduos que se relaciona e o contexto que se insere.

## **O TRABALHO COM A CULTURA, O GESTOR CULTURAL E AS COMPETÊNCIAS**

Como já iniciado, a cultura como um campo de atuação profissional é uma noção relativamente atual e resulta de fatores como a inserção da cultura numa lógica mercadológica, a complexificação do sistema cultural e da divisão social do trabalho. Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2014, p. 4) o setor cultural representou em 2014 cerca 2,6 % de todo PIB nacional, movimentando cerca de R\$ 126 bilhões. Nesse âmbito, o setor cultural integra uma cadeia de atividades criativas, abrangendo uma ampla categoria de profissionais técnicos, artistas e outros profissionais de criação, comunicólogos, produtores, críticos, curadores etc., emergindo, desse cenário expansivo, a figura dos organizadores da cultura.

Sobre os organizadores da cultura, Rubim e Rubim (2012), esclarecem que essas funções estiveram historicamente relacionadas aos religiosos e políticos, à ideia dos mecenas, mas que com a autonomização da cultura enquanto campo econômico e social passou a demandar profissionais específicos e diferenciados e é nesse âmbito que se estabelece a figura do *gestor cultural* – ainda que a nomenclatura encontre inúmeras variações até sua atual aceitação no cenário brasileiro. Segundo Cunha (2007) o reconhecimento do profissional de gestão cultural no país, seja no setor público ou privado, só tem início por volta dos anos 80, impulsionado principalmente pela criação de algumas Secretarias Estaduais de Cultura e do Ministério da Cultura, na escala federal, gerando gradativas confluências entre políticas públicas culturais e iniciativas privadas.

A gestão cultural, segundo Nussbaumer e Rattes (2005) é responsável por organizar e gerir os meios disponíveis para a execução do que é estabelecido pelas políticas culturais. Para Rodrigues (2008) o gestor cultural “é alguém que estabelece com seu objeto e com os sujeitos nele envolvidos, relações de compartilhamento de gestão e de responsabilidades, e os entende como processos dinâmicos, ambíguos e sujeitos a significações diversas”. Nesta definição, vemos o caráter polissêmico do trabalho com a cultura e a eminente ação coletiva que envolve. De modo mais complexo, Cunha (2013) enfatiza que a gestão cultural:

“Estabelece um compromisso com a realidade de seu contexto sociocultural, político e econômico e, para tanto, é preciso a consciência de que gerenciar e planejar não significa, em momento algum, intervir na liberdade de expressão individual ou de grupos artísticos, ao contrário, significa sintonizar ideias, compreender as realidades no entorno e no mundo, dimensionar os recursos financeiros e humanos para tornar mais eficiente e eficaz a ação pretendida” (CUNHA, 2013 p.17)

Essa, no entanto, é uma delimitação conceitual e quiçá ideal do profissional em questão. Em que instância ela expressaria a dinâmica prática da atividade em suas múltiplas possibilidades de atuação? Nesse sentido, abre-se um espaço para deslocar de um âmbito mais abstrato, para uma visualização operacional e cotidiana e nos convoca a pensar, também, quais são essas possibilidades de atuação, que formação e que competências envolvem. Ainda segundo Cunha (2015), resumidamente para fins de entendimento, pode-se dividir a atuação em gestão cultural em três campos: I) em espaços culturais públicos, privados ou de terceiro setor ligados às linguagens artísticas; II) em instituições públicas nas esferas municipal, estadual ou federal, em órgãos diretos e indiretos, autarquias, fundações e institutos; e III) em empresas privadas, em setores de marketing e desenvolvimento cultural; ou prestação de serviços de consultoria com/para empresas culturais de gestão e/ou produção.

Quando se trata do perfil e das características do gestor cultural, alguns autores pontuam a singularidade que resulta da junção entre o gerir e os bens simbólicos, estabelecendo um panorama de desafios frente às teorias e metodologias tradicionais da gestão, que, a parte às peculiaridades do setor, também busca se estabelecer em termos de eficiência e eficácia. (FERREIRA, 2015). Quanto aos perfis, Cunha (2007) revela a partir de sua pesquisa, que há grande variação, que decorre, principalmente das diferentes formações entre as gerações de gestores culturais pesquisados. Como apontam os pesquisadores Rubim, Barbalho e Costa (2009) que realizaram um mapeamento da formação e qualificação em cultura, a formação em gestão cultural no Brasil, é ainda bastante frágil. De modo geral, envolvendo toda cadeia de organização da cultura a pesquisa constatou uma concentração (75,88%) de cursos de extensão, revelando um caráter mais efêmero de sua execução, confirmada pela irregularidade – no sentido de oferta contínua/descontínua – da maioria das ofertas de turmas 63%. No que se refere

especificamente à gestão cultural, temos um quadro ainda mais incipiente, representando apenas 26,09% das ofertas, em contraste com os 70,18% voltados à produção cultural.

No âmbito da experiência prática, Flávia Cauduro (2008), ao desenvolver um estudo exploratório sobre as competências organizacionais e gerenciais no âmbito da gestão de empresas de artes cênicas de Porto Alegre, constatou que muitas vezes nas empresas do setor, o gestor se confunde com a imagem e trajetória do grupo que gerencia, em que a uma zona difusa e muito imbricada entre o fazer artístico e o fazer gerencial. Culminando em uma extensa lista de competências gerenciais (ser persistente, saber delegar, ter visão macro, capacidade de adaptação etc.) a autora salienta que estas competências dificilmente serão incorporadas por uma única pessoa, enfatizando, então, não a figura do gestor isoladamente, mas o processo de gestão, envolvendo outros atores. Já Rodrigues (2018), enfatiza a particularidade do campo e pontua a necessidade de competências específicas à esta atividade. Partilhamos aqui que a gestão cultural é complexa e os diferentes campos de atuação podem revelar situações muito díspares, ao passo em que, a formação e a qualificação, nos moldes formais e esporádicos que predominam, deixa muitas respostas à desejar para o pensar e desenvolver profissionalmente o campo. Como acredita Martinell (2001) “a gestão da cultura há de encontrar os referentes próprios de sua ação adaptando-se a suas particularidades e encontrar uma forma de evidenciar, de forma muito diferente, os critérios de eficácia, eficiência e avaliação” Nesse sentido, pensar em novas estratégias de desenvolvimento de competências diante de um contexto que desafia as bases estratégicas predominantes, torna-se imprescindível para que o setor mantenha um caminhar econômico sem abandonar os aspectos e valores subjetivos que concernem a cultura.

Concordamos, porém, que ao adotar essa perspectiva para investigar a concepção dos gestores culturais com o trabalho que exercem exige ir além da superficialidade das descrições, de explorar além dos discursos prontos e de uma possível concentração excessiva nos conceitos de cultura referenciados pelas literaturas, buscando-se então, apreender as narrativas e ações explícitas e ocultas sobre o trabalho com a cultura no cotidiano, no intuito de problematizar a formação e o desenvolvimento de competências para o campo. Como Brunstein, Heidrich e Amaro (2016) recordam: “o que as pessoas pensam e exteriorizam nem sempre é claro, mas as experiências que um sujeito vivencia são reveladoras e ajudam a compreender os aspectos de interesse”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas acerca da gestão cultural no Brasil são ainda incipientes e pouco exploradas, mesmo teoricamente, em que visualizamos discussões em torno de alguns autores específicos, que se repetem e intercalam na problematização do campo, requerendo que novas produções agreguem e deem seguimento às suas contribuições. Nesse sentido, e diante da configuração multidisciplinar do setor, propõe-se enxergar a administração não só em seus aspectos funcionais – e reconhece-se aqui a importância destes, mas também como ferramenta interpretativa, buscando articula-la, por exemplo, aos campos de estudos da gestão e das políticas culturais.

Não foi o objetivo explorar a temática das competências exaustivamente, mas, apresentar uma perspectiva que possa agregar conhecimento e expandir a compreensão de uma profissão nova e promissora. Sendo a gestão cultural uma atividade que se revela em grande parte desenvolvida na e pela experiência prática, com um processo de capacitação, formação profissional e institucionalização que acompanha muitas vezes as reivindicações e demandas dos próprios atuantes, propomos que deslocar o olhar para esse processo pode ser uma via interessante à exploração da dinâmica e das múltiplas realidades profissionais vivenciadas. Como Flávia Cauduro (2008) salienta, apesar da gradativa aparição de estudos voltados ao campo da cultura, são muito poucos os que problematizam os aspectos da administração da cultura e, mais escassas ainda, produções científicas empíricas que tenham no gestor o foco principal.

Salientamos assim, neste ensaio, compreender as distintas concepções dos trabalhadores no fazer gestão cultural como um aspecto importante para pensar o desenvolvimento de competências individuais e coletivas nesse setor e convoca-se, também, para indagações mais amplas, que problematizem, por exemplo, as implicações das diferentes compreensões do trabalho com a cultura no delineamento das políticas públicas culturais. Em tempo, ressaltamos que outras abordagens da competência possam também ensejar pesquisas no campo e, minimizar as lacunas salientadas, a exemplo da prática como próprio objeto, tomando como ponto de partida as perspectivas que assumem a prática como *locus* da aprendizagem e da competência, ou ainda, de maneira mais ampla e complexa, as perspectivas que se ancoram em uma ontologia existencial, propondo uma conceito integrativo, em que a competência é entendida como “modos de ser” em dimensões articuladas do indivíduo, com o mundo, com os outros, com as ferramentas

que dispõe. Ademais, ainda que comportando limitações, - como todas as outras também apresentam, acredita-se que a perspectiva fenomenográfica da competência, traz possibilidades teóricas e metodológicas para estudos exploratórios e investigação empírica da atuação dos gestores culturais.

## REFERÊNCIAS

AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora. Revista de Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 12 n. 4 p. 9-29 out./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1486>> Acesso em: 02 Jul.

\_\_\_\_\_. O ensino em incubadoras universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser. RACE, Chapecó, Ed. Especial Anpad, p. 155-190, 2013. Disponível em: <http://spell.org.br/documentos/download/37556>. Acesso em: 02 Jul.

\_\_\_\_\_. As contribuições da Fenomenografia para os estudos da competência profissional. Revista ALCANCE Eletrônica, v. 21; n. 04 Out./Dez.-2014. Disponível em: < <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4916>> Acesso em: 02 Jul.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRUNSTEIN, J.; HEIDRICH, S. B.; AMARO, R. A.; Competências para o Fair Play nas Organizações: uma Análise Fenomenográfica das Concepções dos Gestores. BBR, Vitória, v. 13, n. 2, Art. 5, p. 109 - 140, mar.-abr. 2016.

CAUDURO, F. F. “Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório”. In: Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. RUAS, R.; ANTONELLO, C.S; L. H. BOFF (org), São Paulo: Bookman, 2008.

CUNHA, M. H. Coleção política e gestão culturais: gestão cultural. Salvador/BA. Secretaria de Cultura do Estado da Bahia/SECULT, 2013.

\_\_\_\_\_. Formação do profissional de cultura: desafios e perspectivas. Políticas Culturais em Revista, 1 (4), p. 95-105, 2011.

\_\_\_\_\_. Gestão Cultural: cenário, histórico e perspectivas. Curso de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. Gestão cultural: Profissão em formação. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.

FERREIRA, C. R. A gestão e o gestor cultural: uma análise de características. Revista do Centro de Pesquisa e formação, nov. 2015

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2014. 40p.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

KARAWEJCZYK, T. C. Aprendizagem e memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais. Revista UnillaSale, Canoas, n. 14, abr. 2013. Disponível em: < <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Mouseion/article/view/1012>> Acesso em: 29 Jun.

MARTINELL, A. La Gestion Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro. Catedras Unesco de Políticas Culturales y Cooperación, UNESCO, 2001.

NUSSBAUMER, G.; RATTES, P. Equipamentos Culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados. Anais do V ENLEPICC - Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura, 9 a 11 de novembro de 2005, Faculdade Social da Bahia, Salvador/BA. Disponível em: <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf> Acesso em: 09 Jul. 2016.

OROZCO, J. L. M. (cord) Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica Estado, universidades y asociaciones. UDG Virtual, Mexico, 2012.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais, vol. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, B. D; A gestão de mudanças em organizações brasileiras de interesse público: uma perspectiva dos consultores. 201, 123f. Dissertação (Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

RODRIGUES, L.A.F. Gestão Cultural e seus eixos temáticos. Políticas públicas de cultura do estado do Rio de Janeiro: 2007-2008. Organização, Maria Amélia Curvello...[et al.] – Rio de Janeiro: Uerj/Decult, 2009. 170p. p. 76-93.

RUBIM, A. A. C; BARBALHO, A.; COSTA, L. Mapeamento da formação e qualificação em organização cultural no Brasil – Relatório Final. CULT – UFBA, 2009.

RUBIM, A. A. C; RUBIM, L. Organizadores da cultura: delimitação e formação. In: OROZCO, J. L. M. (cord) Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica Estado, universidades y asociaciones. UDG Virtual, Mexico, 2012. p 33-41

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: a interpretative approach. *Academy of Management Journal*. February, 2000.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 7, p. 1138-1170, 2009.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. Share understanding: the basis for collective competences and its development. In: *Management understanding in organizations*. SAGE: London, 2007.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência - por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.