

## **GESTÃO CULTURAL E O TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DA ARTE DAS PUBLICAÇÕES NO BRASIL ENTRE 2014 E 2024.**

**Autores:**

Camila Viana B. M. Mafra<sup>1</sup>

Giusévilly de Souza Mello<sup>2</sup>

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral<sup>3</sup>

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo analisa a produção científica brasileira sobre o Terceiro Setor no âmbito da gestão cultural entre 2014 e 2024, com destaque para os impactos da Lei nº 13.019/2014 (MROSC). A interface entre gestão cultural e Terceiro Setor configura-se como campo estratégico para a promoção da diversidade cultural, da inclusão social e da inovação artística. A partir da reconfiguração das políticas culturais, observa-se uma redefinição das práticas de gestão no setor cultural e maior protagonismo das organizações da sociedade civil na implementação de políticas públicas. Adotou-se uma abordagem metodológica de caráter exploratório-descritivo, com técnicas quantitativas e qualitativas, a partir da análise de 75 artigos indexados na base Web of Science, selecionados em junho de 2025. Os resultados indicam uma produção científica ainda dispersa, marcada pelo predomínio de autoria individual e pela ausência de redes de pesquisa consolidadas. Identificaram-se quatro eixos principais de discussão: modelos de gestão, repercussões legais do MROSC, estratégias de sustentabilidade e desafios de governança nas organizações. Conclui-se que, embora em expansão, o campo carece de maior aprofundamento teórico e, sobretudo, empírico, demandando articulação mais consistente entre academia, poder público e sociedade civil para consolidar práticas e reflexões em gestão cultural no Terceiro Setor.

**Palavras-Chave:** Gestão Cultural; Terceiro Setor; Organizações da Sociedade Civil; MROSC; Políticas Culturais;

## 1. Introdução

A relação entre a gestão cultural e o Terceiro Setor no Brasil tem se consolidado como um campo estratégico para a promoção da diversidade cultural, da inclusão social e da inovação artística. Essa convergência, intensificada a partir dos anos 2000 com a reconfiguração das políticas culturais, redefiniu o modo de fazer cultural no país, especialmente diante da crescente atuação das organizações da sociedade civil (OSCs) na execução de políticas públicas. (Montana et al, 2018)

O novo cenário aberto pelas políticas culturais implantadas desde 2003, a partir da gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, permitiu uma atenção com o tema da gestão cultural, antes praticamente inexistente, e possibilitou uma reversão deste panorama. Políticas de longo prazo, a exemplo do Plano Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Cultura, colocam em cena a gestão cultural e exigem sua consolidação e qualificação, para desenvolver a cidadania cultural, os direitos culturais e a cultura cidadã na sociedade brasileira. (Rubim et al, 2016)

Nesse contexto, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) (Brasil, 2014), instituído pela Lei nº 13.019/2014, representou um marco normativo relevante ao estabelecer novas diretrizes para as parcerias entre Estado e OSCs, impactando diretamente a gestão cultural no âmbito do Terceiro Setor.

O fortalecimento das OSCs culturais, que atuam como intermediárias entre Estado e sociedade, tem exigido competências técnicas e de gestão cada vez mais complexas, articulando saberes da administração pública, da governança e do planejamento estratégico. Contudo, apesar da relevância crescente do tema, ainda são escassos os estudos acadêmicos que abordam de forma sistematizada a interseção entre gestão cultural e Terceiro Setor no Brasil. (Montana et al, 2018)

Em paralelo ao movimento de crescimento e entendimento do que vem a ser a gestão cultural, observa-se o fortalecimento do Terceiro Setor como ator fundamental na provisão de bens e serviços de interesse público. Segundo Santos (2007), a crise do Estado de bem-estar social, aliada a outros fatores, tais como o desemprego, a globalização e o aumento das desigualdades sociais, provocou mudanças nas relações entre cidadãos e governo, assim como alterações na configuração da sociedade civil, culminando com o surgimento de novas instituições sociais, a abertura de novos canais de reivindicações sociais e a emergência de organizações do terceiro setor.

Ao longo das últimas décadas, a consolidação de uma rede capilarizada de organizações culturais sem fins lucrativos contribuiu para o fortalecimento de uma lógica colaborativa na produção cultural, muitas vezes operando de forma mais ágil e próxima das realidades locais do que o próprio poder público (Fonseca, 2016). Essas organizações operam como intermediárias entre o Estado e a sociedade, mobilizando recursos financeiros, sociais e simbólicos para a realização de projetos culturais de interesse público. Nesse contexto, o Terceiro Setor tornou-se um ator estratégico no campo da cultura, articulando saberes de gestão, engajamento comunitário e inovação social.

Tomando como ponto de partida o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) Lei nº 13.019/2014 (Brasil, 2014) em 2014, que estabelece as regras para celebração de parcerias entre administração pública e Organizações da Sociedade Civil, foram selecionados os anos de 2014 a 2024, para levantamento das produções científicas.

A literatura especializada aponta para uma crescente complexificação dos processos de gestão nas OSCs culturais, que passaram a demandar modelos de governança mais robustos, com foco na transparência, accountability e impacto social (Lemos, 2020; Santos; Tenório, 2012). Assim, a gestão cultural relacionada ao Terceiro Setor não pode ser compreendida de forma dissociada dos mecanismos de controle, planejamento estratégico e avaliação de desempenho, características típicas do campo da administração pública e da controladoria.

Diante desse contexto, responde à seguinte questão de pesquisa: Como a produção científica brasileira tem abordado o Terceiro Setor no âmbito da gestão cultural entre 2014 e 2024, especialmente após a promulgação do MROSC?

Dessa forma, para responder à questão de pesquisa, esse estudo tem como objetivo principal analisar a produção acadêmica relacionando o Terceiro Setor com a Gestão Cultural entre os anos de 2014 e 2024 tornando-se relevante não apenas para compreender os desdobramentos do MROSC sobre o campo cultural e o Terceiro Setor, mas também para identificar lacunas e tendências dessa produção acerca desta análise. Como forma de mapear e operacionalizar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que irão orientar a análise de resultados:

1. Mapear a evolução temporal da produção científica sobre a gestão cultural e Terceiro Setor;
2. Identificar os principais autores, periódicos e palavras-chaves relacionadas à temática;
3. Analisar as principais abordagens metodológicas utilizadas nos estudos selecionados;
4. Examinar os temas emergentes e desafios apontados pelas publicações;

A justificativa deste estudo fundamenta-se em três dimensões complementares, teórica, empírica e social. A relação entre Gestão Cultural e Terceiro Setor ainda é um campo em desenvolvimento teórico no Brasil. Este artigo contribui para ampliar o conhecimento acerca da gestão cultural no âmbito do Terceiro Setor, à medida que realiza um mapeamento da produção científica dos últimos dez anos e identifica os principais fundamentos teóricos e abordagens, contribuindo na dimensão teórica.

Após a adoção da MROSC em 2014 e implementação da mesma a partir de 2016, houve uma mudança significativa nos modelos de parceria existentes entre Estado e Sociedade Civil, exigindo das organizações melhores práticas de gestão e transparência. (Chahaira; Silva, 2024) Ao analisar a produção científica inter-relacionando as duas temáticas, esta pesquisa fornece uma base atualizada para compreender como essas mudanças e desenvolvimentos organizacionais vêm sendo interpretadas e aplicadas no campo cultural, se apresentando como fonte de conhecimento para pesquisadores, gestores e agentes do terceiro setor, trazendo importância empírica para a academia.

No que diz respeito à contribuição social, as organizações do terceiro setor desempenham papel central na promoção e execução de políticas públicas, possibilitando acesso à cultura, valorização das identidades locais e democratização da produção simbólica no Brasil. (Fonseca, 2016) Compreender como essas organizações são analisadas, estudadas e fortalecidas no campo da academia, contribui diretamente para a qualificação de suas práticas de gestão e execução de políticas públicas, principalmente em contextos de desigualdade.

Desta forma, esta pesquisa colabora para a efetivação dos direitos culturais e construção de uma sociedade mais plural e participativa.

A pesquisa deste artigo, foi conduzida utilizando dados dos artigos listados pela Web Of Science, empregando uma abordagem quantitativa, descritiva e qualitativa, fazendo uma

apresentação dos temas emergentes nos artigos encontrados, bem como desafios a serem observados. Entre 2014 e 2024, aplicando-se filtros ao processo de pesquisa, observou-se um total de 75 artigos que relacionam as duas temáticas.

O artigo está estruturado em quatro partes, além desta breve introdução. Na seção 2, é apresentada a fundamentação teórica tomando como temas principais a Gestão Cultural e o Terceiro Setor. A seção seguinte descreve a metodologia utilizada, a quarta seção traz discussões referentes aos resultados finais de um estudo bibliométrico e a quinta seção traz as considerações finais sobre os achados.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1. Gestão Cultural*

A gestão cultural se consolida no mundo contemporâneo, apesar dos retrocessos político-culturais vivenciados na atualidade. Na Ibero/Latino-América, desde os anos 1990 do século XX, ocorreu um desenvolvimento de modo mais substantivo da gestão cultural. Diversos podem ser os indicadores acionados para demonstrar a expansão: o florescimento de associações nacionais e mesmo internacionais, a exemplo da Rede Latino-Americana de Gestão Cultural; a proliferação de cursos de graduação, especialização e pós-graduação; a ampliação das publicações acadêmicas. Estes e outros indicadores funcionam como indícios da presença cada vez mais expressiva da gestão cultural hoje (Rubim, 2019).

Foi ao longo da década de 1970 que a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) iniciaram um processo global de reflexão e debate em torno das políticas culturais. Essa iniciativa se materializou por meio da realização de conferências intergovernamentais em diferentes regiões do mundo, com o objetivo de promover o intercâmbio de experiências e a construção de diretrizes comuns para o setor. Esse movimento culminou na realização da Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais (Mondiacult), realizada na Cidade do México, em 1982, marco importante na consolidação de uma agenda internacional voltada à valorização da cultura como dimensão essencial do desenvolvimento humano e social. (Fernandes, 2019)

Para Carmo et al (2020), a gestão cultural se propõe a organizar e a sistematizar os processos de trabalho que envolvem o fazer e o saber artístico, em busca de melhores práticas e resultados. Conforme Cunha (2007) se define como terminologia usual para designar um campo de atuação de uma categoria profissional e começa a adquirir maior relevância nos países ibero-americanos, segundo Zubíria, Trujillo e Tabares (2001), somente a partir de meados da década de 1980. Além disso, ocupa um papel primordial no cenário cultural, atuando como um elo entre as instâncias políticas e a sociedade, seja no meio empresarial, artístico ou no relacionamento com o público.

A expressão “gestão cultural” emerge historicamente em consonância com as transformações contemporâneas que redefiniram as fronteiras conceituais do campo da cultura. Seu uso, enquanto designação de uma categoria profissional específica, passa a ganhar maior visibilidade e relevância nos países ibero-americanos apenas a partir da segunda metade da década de 1980, momento em que o setor cultural começa a demandar práticas de planejamento, organização e mediação mais sistematizadas. (Cunha, 2005)

Nas últimas décadas, houve um processo de formalização da gestão cultural na América Latina por meio de uma série de ações realizadas por agentes do campo cultural: instituições

governamentais, organismos internacionais, gestores, universidades e organizações sindicais. (Mariscal, 2015)

## 2.2. *Gestão Cultural no Brasil*

A gestão cultural constitui-se como uma prática cuja definição está diretamente vinculada ao conceito de cultura que se adota em determinado contexto. Assim, a análise histórica da gestão cultural no Brasil exige, necessariamente, uma compreensão aprofundada das diferentes concepções de cultura que predominaram ao longo dos distintos períodos da trajetória sociopolítica e institucional do país. Cada fase histórica reflete modos específicos de entender e operacionalizar a cultura, o que impacta diretamente nas estratégias, políticas e práticas de gestão cultural implementadas. (Rubim, 2011)

O processo de institucionalização da cultura no Brasil teve início com a chegada da corte portuguesa ao país, em 1808, liderada por D. João VI. Esse momento marca a fundação das primeiras instituições culturais brasileiras, entre as quais se destacam a Biblioteca Nacional, o Museu Nacional de Belas Artes e o Museu Histórico Nacional. No entanto, é apenas a partir da década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, que se consolida um sistema cultural federal mais estruturado e articulado. Nesse período, o Estado assume papel central na formulação e implementação de políticas culturais, criando novos órgãos com a finalidade de preservar, documentar, difundir e, em certos casos, produzir diretamente bens culturais. Dessa forma, o governo federal torna-se o principal agente responsável pela gestão do setor cultural no país (Botelho, 2007).

Com a Ditadura civil-militar, de 1964 a 1985, a gestão cultural segue o ritmo da mudança imposto pelo capitalismo brasileiro em formação. O estado enxergava a cultura como estratégica para o seu projeto político. A cultura segue o seu processo de institucionalização dentro da gestão pública neste período, que ainda viu nascer o Conselho Federal de Cultura em 1966 e o primeiro Plano Nacional de Cultura em 1975. (Fernandes, 2019). A consolidação de um primeiro plano representou a inclusão inédita da cultura como uma das metas explícitas da agenda política nacional. A formalização das diretrizes propostas pelo PNC implicou em transformações significativas na estrutura institucional do setor, configurando um novo modelo de atuação estatal voltado à gestão e ao fomento das manifestações culturais no país. (Botelho, 2001)

Com o processo de redemocratização do Estado brasileiro, consolidou-se, em 1985, a criação do Ministério da Cultura (MinC), conferindo, pela primeira vez, autonomia organizacional à política cultural em nível federal. No entanto, embora a autonomia administrativa tenha sido formalmente estabelecida, persistia a ausência de dotação orçamentária adequada. Diante desse cenário, a alternativa adotada em 1986 marcou o início de um novo ciclo na gestão cultural brasileira, caracterizado pela busca de mecanismos complementares de financiamento e pela reconfiguração das relações entre o Estado e os agentes culturais. (Fernandes, 2019)

A partir de 2003 o Brasil passa por um novo marco na história das políticas de cultura e gestão cultural. Um dos papéis desse novo marco das políticas de cultura no Brasil se dá em direção à abertura do diálogo com a sociedade, numa visão democrática e ampla no entendimento do conceito de cultura. Em dezembro de 2005, dá-se a I Conferência Nacional de Cultura, a partir da qual o poder público extraiu subsídios para a confecção do Plano Nacional de Cultura, publicado em 2009, o que resultou num momento estratégico de inserir as instâncias

federativas, estaduais e municipais num grande debate sobre os rumos das políticas públicas de cultura no Brasil. (Miranda et al, 2014)

Assim, o novo paradigma da política cultural brasileira passou a se estruturar com base na articulação entre Estado e sociedade civil, promovendo uma atuação coordenada entre os três níveis federativos — federal, estadual e municipal. Nesse contexto, o Ministério da Cultura passou a incorporar, de forma mais sistemática, a participação da sociedade civil e dos setores culturais organizados tanto nos processos de formulação quanto na execução das políticas públicas culturais. Essa configuração buscava não apenas ampliar a legitimidade das ações governamentais no campo da cultura, mas também garantir maior capilaridade, diversidade e efetividade na gestão cultural. (Fernandes, 2019).

Com o avanço dessas relações, acontece a promulgação da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), representou um marco importante na reconfiguração das relações entre o Estado brasileiro e o Terceiro Setor. Essa legislação estabeleceu novas bases para parcerias entre a administração pública e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), oferecendo maior segurança jurídica, previsibilidade e transparência na transferência de recursos públicos para essas entidades (BRASIL, 2014). A partir da sua vigência plena, em 2016, a MROSC passou a incidir diretamente sobre as iniciativas culturais promovidas por organizações sem fins lucrativos, redesenhando aspectos centrais da gestão cultural no Brasil.

No campo da cultura, muitas iniciativas são tradicionalmente realizadas por organizações da sociedade civil, como associações culturais, coletivos artísticos e fundações privadas, que atuam como agentes fundamentais na difusão da diversidade cultural e no acesso democrático à produção cultural (Rubim, 2011; Fonseca, 2016). Com a entrada em vigor da MROSC, essas organizações passaram a se submeter a um conjunto de normas que impactaram diretamente sua governança, sua prestação de contas e, especialmente, a gestão dos projetos culturais financiados com recursos públicos, como aqueles provenientes de editais municipais, estaduais e federais de fomento à cultura.

Conforme aponta Cunha (2019), a regulamentação introduzida pelo MROSC buscou reforçar o controle social e a responsabilização dos gestores, ao mesmo tempo em que reconheceu a autonomia e a especificidade das organizações da sociedade civil. Esse novo arranjo normativo impôs às entidades culturais a necessidade de aprimorar seus mecanismos de gestão, evidenciando a importância do conhecimento técnico em administração e controladoria no setor.

### *2.3. Terceiro Setor*

A expressão Terceiro Setor surge nos Estados Unidos no ano de 1970, em um cenário onde as organizações de cunho social e religioso não se encaixavam em nenhum setor.

De acordo com Schimidt (2024), Amitai Etzioni foi o primeiro pesquisador a utilizar a expressão terceiro setor em artigos publicados por ele, onde evidenciou um movimento de aproximação da esfera pública com a privada, trazendo à luz o terceiro setor. Não foi apresentado como um movimento futuro e sim, como um holofote para iniciativas que já aconteciam no contexto norte-americano, tais como hospitais não lucrativos, crédito estudantil e universidades.

A expressão terceiro setor ganhou força também em outros países, mas nos Estados Unidos acabou por predominar a expressão setor não lucrativo, direcionado às entidades filantrópicas, em decorrência da formulação teórica dos pesquisadores da Johns Hopkins

University, sob coordenação de Lester Salomon. A teoria produzida por esses pesquisadores tornou-se padrão na pesquisa internacional. (Schmidt, 2024)

No Brasil Administração Pública, pautada pela nova forma de estruturação da sociedade e pelos princípios e direitos implementados pela Constituição Federal de 1988, passa a impulsionar a participação da sociedade civil nos processos decisórios e execução de atividades com vista à justiça social, o que comumente ocorre a partir das organizações da sociedade civil, assim compreendidas como Terceiro Setor. (Chahaira; Silva, 2024)

Em 1995, no governo FHC, com o ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) por Bresser-Pereira, teve início no Brasil, a Reforma da Gestão Pública reforma gerencial do Estado com a publicação, nesse ano, do Plano Diretor da Reforma do Estado enviada e aprovada ao Congresso Nacional virando a Emenda Constitucional da Administração Pública em 1998.

Este Plano aparece como um instrumento para contribuir para um Estado forte e eficiente, compreendendo três dimensões: a) dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como agências executivas, regulatórias e as organizações sociais; b) dimensão da gestão pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores - a administração por resultados, a competição administrada pela excelência e o controle; c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma desconfiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial. (Inchauspe; Marcelino, 2017)

Com as mudanças significativas que aconteceram com a Reforma do Estado, a administração pública precisou passar por um processo de renovação estabelecendo as atividades que eram exclusivas do Estado e quais poderiam ser descentralizadas para uma gestão compartilhada com organizações Não Estatais. De acordo com a nova Reforma, as políticas públicas desenvolvidas no âmbito do acesso à cultura, pesquisa, educação e saúde poderiam ser executadas e desenvolvidas em parceria com organizações sem fins lucrativos e com a devida autorização do poder Legislativo através da celebração de termos de parceria com o Estado.

No âmbito das políticas sociais, a necessidade de formulação de políticas públicas orientadas por processos de decisão abrangentes, implica a articulação de múltiplos atores sociais e organizacionais, exigindo uma abordagem de gestão pautada na intersectorialidade e na cooperação entre diferentes esferas institucionais. De acordo com dados do IBGE houve um crescente aumento no número de entidades, fundações e associações sem fins lucrativos. Em 2016, as entidades sem fins lucrativos no Brasil representaram 9,5% das empresas e outras organizações (IBGE, 2018), o que evidencia o crescimento desses tipos de organizações no âmbito nacional.

O ecossistema que engloba gestão cultural e Terceiro Setor configura-se como um campo complexo e plural, no qual se relacionam dimensões políticas, econômicas, sociais e simbólicas. A gestão cultural, enquanto prática organizacional voltada para o planejamento, execução e avaliação de ações culturais, tem se afirmado como um campo interdisciplinar que exige competências em administração, políticas públicas, mediação cultural e financiamento (Canal, 2013). Em especial no Brasil, onde o Estado historicamente desempenha papel central na formulação e fomento das políticas culturais, a atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) - Terceiro Setor - tem sido fundamental para suprir lacunas, promover a diversidade cultural e ampliar o acesso aos bens e serviços culturais (Miranda, 2014).

Além disso, o contexto sociopolítico brasileiro entre 2014 e 2024 impôs mudanças estruturais ao setor cultural, com alterações nos mecanismos de financiamento público, reconfigurações institucionais no Sistema Nacional de Cultura e instabilidade na formulação das políticas culturais. Essas mudanças repercutiram diretamente sobre as OSCs culturais, muitas das quais se viram obrigadas a adaptar suas práticas organizacionais e seus modelos de atuação para garantir sua sobrevivência e relevância social (Costa, 2022).

### 3. Método de pesquisa

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa e qualitativa com caráter exploratório-descritivo. O objetivo central da pesquisa foi analisar a produção acadêmica relacionando o Terceiro Setor com a Gestão Cultural entre os anos de 2014 e 2024.

A estratégia metodológica foi composta por duas etapas complementares: uma análise bibliométrica, de caráter quantitativo-descritivo, e uma análise qualitativa.

A bibliometria consiste em um conjunto de técnicas voltadas à quantificação da produção e da comunicação científica registrada por meio da escrita. Seu uso tem se difundido amplamente na comunidade acadêmica, especialmente diante do crescimento exponencial do volume de publicações disponíveis. A aplicação desses métodos permite uma visão sistematizada e sintética do estado da arte em determinado campo, contribuindo tanto para a compreensão do desenvolvimento do conhecimento quanto para a identificação de lacunas e possíveis direções para pesquisas futuras. (Quevedo-Silva et al, 2016)

#### 3.2. Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada na base Web Of Science, que é uma plataforma de pesquisa abrangente que fornece acesso a artigos científicos revisados por pares e outras fontes de informação acadêmica. A escolha desta base deve-se à sua amplitude, abrangência interdisciplinar e à credibilidade das fontes indexadas, o que permite um mapeamento confiável da produção científica em periódicos qualificados. Os critérios de busca adotados combinaram operadores booleanos e termos-chave em inglês, de modo a contemplar as diversas formas de abordagem dos temas em questão. A equação de busca aplicada foi:

*("cultural management" (All Fields) OR "cultural policy" (All Fields) AND "third sector" (All Fields) OR "civil society organizations" (All Fields) AND "Brazil" (All Fields))*

A busca foi realizada no campo "assunto" e delimitada para o período 2014 a 2024, sendo incluídos artigos publicados e de produção brasileira.

#### 3.3. Critérios de Inclusão e Exclusão

O histórico da pesquisa com seus devidos critérios de inclusão e exclusão são apresentados no quadro 1 abaixo:

Quadro 01 – Metodologia para busca dos artigos

WEB OF SCIENCE

DATA DA CONSULTA	19/06/2025	
TERMOS DE BUSCA	<i>("cultural management" (All Fields) OR "cultural policy" (All Fields) AND "third sector" (All Fields) OR "civil society organizations" (All Fields) AND "Brazil" (All Fields))</i>	3.397 publicações
1º FILTRO	PERÍODO 2014 - 2024	2.027 publicações
2º FILTRO	APENAS ARTIGOS	1.672 publicações
3º FILTRO	PUBLICADOS NOS BRASIL	218 publicações
4º FILTRO	CATEGORIAS <i>WEB OF SCIENCE: Management or Public Administration or Law or Humanities Multidisciplinary or International Relations or Social Sciences Interdisciplinary or Business or Political Science or Multidisciplinary Sciences or Development Studies or Economics or Sociology or Cultural Studies or Theater or Communication or Social Work or Anthropology or Psychology Multidisciplinary</i>	104 publicações

Fonte: Quadro elaborado pelos autores (2025)

Para a busca foram incluídos artigos publicados em periódicos científicos com foco na interseção entre gestão cultural e Terceiro Setor; textos de produção nacional, ainda que com referências comparativas internacionais; publicações que apresentassem, de forma direta ou indireta, reflexões sobre impactos da legislação vigente, em especial o MROSC, na gestão de iniciativas culturais realizadas por OSCs. Em contrapartida, foram excluídas teses, dissertações, anais de eventos e capítulos de livros; publicações que abordassem apenas política cultural ou apenas gestão cultural, sem relação com o Terceiro Setor e artigos relacionados ao Terceiro Setor e outras áreas tais como, educação, saúde, agricultura;

Foi feita a exportação dos 104 artigos em formato de Excel e, posteriormente, realizado uma análise de todos os títulos dos artigos encontrados. Após esta análise, foi encontrado 1 artigo duplicado e mais 28 artigos que se relacionavam diretamente à gestão na área de saúde ou meio-ambiente. Após a exclusão destes 29 artigos, o banco de dados apresentou um total de 75 publicações que compuseram o corpus da análise.

Do total de 75 artigos inicialmente selecionados, apenas 34 estavam disponíveis na íntegra na base de dados consultada. Diante dessa limitação, a análise metodológica e teórica aprofundada foi restrita a esse subconjunto de publicações, uma vez que a ausência do texto completo inviabilizou a extração de informações relevantes nos demais casos.

A análise dos dados foi conduzida em consonância com os objetivos geral e específicos da pesquisa. As categorias iniciais — evolução temporal, perfil dos autores, periódicos e palavras-chave — foram examinadas com base no conjunto total de 75 artigos identificados. Já as categorias referentes à abordagem metodológica, aos referenciais teóricos, aos temas emergentes e aos desafios do campo foram analisadas exclusivamente nos 34 artigos disponibilizados na íntegra pela base de dados consultada, conforme detalhado nas seções a seguir.

#### 4. Resultados e Discussão

##### 4.1. *Evolução temporal da produção científica*

A análise da distribuição temporal das publicações revela uma concentração significativa de estudos nos anos de 2015, 2019, 2020 e 2024. O ano de 2015 destacou-se como o período com o maior número de artigos publicados sobre gestão cultural e terceiro setor, totalizando dez publicações. Já os anos de 2019, 2020 e 2024 apresentaram, cada um, nove publicações, indicando uma continuidade no interesse acadêmico pelas temáticas abordadas. Em contrapartida, os anos com menor representatividade foram 2014, com apenas dois artigos, e 2016, com três publicações. Esses dados evidenciam variações no interesse e na produção científica ao longo do tempo, possivelmente influenciadas por contextos sociais, políticos e institucionais específicos que impactaram a agenda de pesquisa no campo cultural.

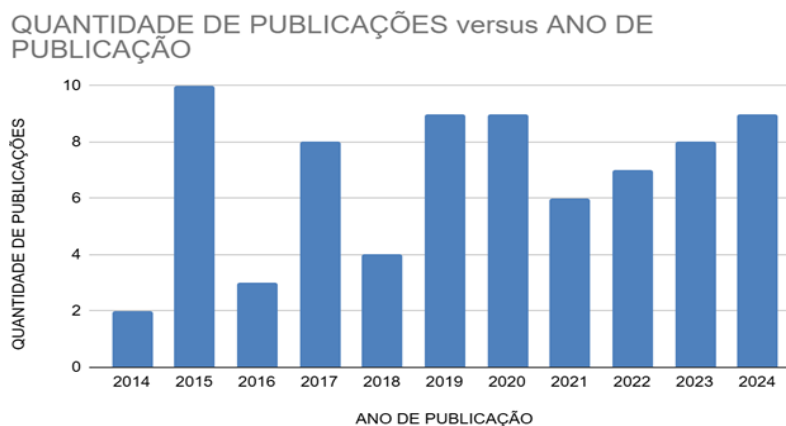


Figura 1. Gráfico Resultado Publicações x Ano de publicação

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

##### 4.2. *Principais autores, periódicos e palavras-chave*

A análise dos autores que compõem a produção científica relacionada às temáticas da gestão cultural e do terceiro setor revela uma baixa recorrência de publicações por pesquisador. Em um universo de 215 autores identificados nas publicações analisadas, observou-se que apenas cinco autores apresentaram dois artigos publicados abordando simultaneamente essas temáticas. Os demais 210 autores contribuíram com apenas uma publicação cada, o que evidencia uma dispersão significativa da autoria e a ausência de pesquisadores que se destaquem como referência consolidada nesse campo específico de investigação.

Essa configuração sugere que, embora o tema venha sendo explorado por diferentes pesquisadores, ainda não há uma consolidação de grupos de pesquisa ou linhas teóricas robustas

que promovam uma produção continuada e articulada sobre a interseção entre gestão cultural e terceiro setor. Tal cenário reforça a necessidade de incentivo à continuidade de estudos, bem como da formação de redes de pesquisa voltadas à consolidação de conhecimento teórico e empírico mais estruturado nesse campo.

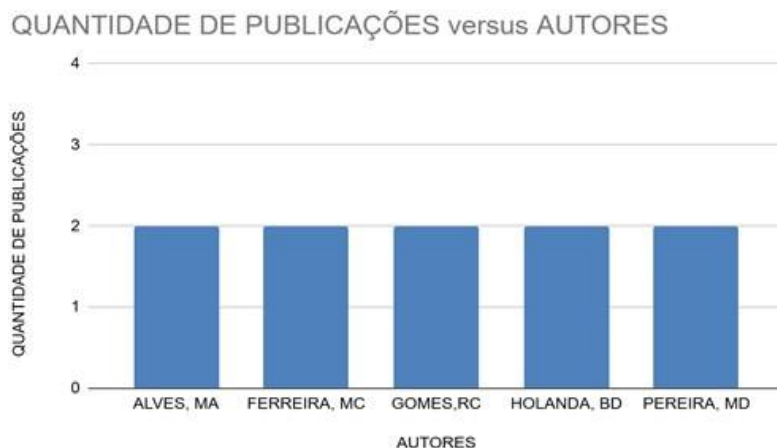


Figura 2. Gráfico Resultado Quantidade de publicações x Autores  
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

No que se refere à produção acadêmica sobre as relações entre gestão cultural e terceiro setor, a análise dos periódicos revelou que o periódico *Administração Pública e Gestão Social* é o que mais se destaca, com um total de oito publicações sobre a temática. Em seguida, o *International Journal of Cross Cultural Management* contabilizou cinco artigos, enquanto os periódicos *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *European Journal of Cultural Management and Policy* e *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)* apresentaram, cada um, três publicações. Outros periódicos, como *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, *Cultural Management and Policy in Latin America*, *Humanidades & Inovação*, *ReUnir – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, *Revista de Administração Pública*, *Revista Brasileira de Política Internacional*, *Revista Ciências Administrativas*, *Tempo Social* e *Urdimento – Revista de Estudos em Artes Cênicas*, registraram duas publicações cada. Os demais periódicos identificados no levantamento apresentaram apenas uma publicação sobre o tema. Esses dados evidenciam a diversidade de veículos acadêmicos que vêm contribuindo para o aprofundamento do debate em torno da gestão cultural no âmbito do terceiro setor e também demonstra que essa contribuição acontece de forma relativamente dispersa.



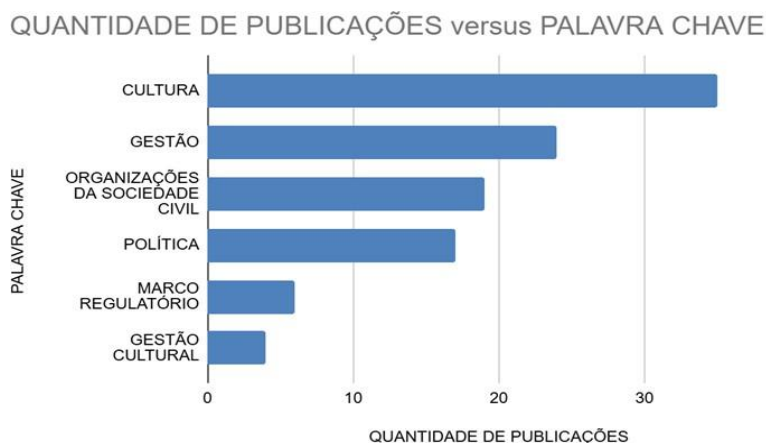


Figura 4. Gráfico Resultado Quantidade de publicações x Palavra-chave

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

#### 4.3 Abordagens Metodológicas

A partir da análise dos 34 artigos disponíveis integralmente na base de dados consultada, observou-se que 33 deles adotam abordagens qualitativas, com fundamentação teórica predominantemente ancorada nos campos da administração pública, das políticas públicas e do terceiro setor. Verificou-se, contudo, uma predominância de reflexões teóricas, estudos de caso e revisões de literatura, com reduzido número de investigações empíricas aprofundadas sobre práticas de gestão cultural em organizações do terceiro setor. Tal cenário evidencia a necessidade de fortalecimento metodológico e de ampliação de pesquisas aplicadas que promovam maior articulação entre teoria e prática. Por outro lado, apenas cinco artigos incorporam abordagens quantitativas ou mistas, sendo que, entre estes, apenas um apresenta delineamento exclusivamente quantitativo.

#### 4.4. Principais temas emergentes e desafios

Entre os temas emergentes destacaram-se: cultura, políticas públicas e Terceiro Setor; repercussões da Lei nº 13.019/2014 (MROSC); (estratégias de sustentabilidade e financiamento das OSCs; e desafios operacionais e de governança. Os dados a seguir refletem o cruzamento entre os achados quantitativos e as interpretações qualitativas — estratégia metodológica de triangulação que visa fortalecer a consistência e a profundidade da análise.

Com base no primeiro tema - Cultura, políticas públicas e Terceiro Setor – foram evidenciados 13 artigos, que abordaram essa questão. Esta categoria concentrou a maior parte das publicações analisadas. Os estudos identificados enfatizam o papel das OSCs na área cultural, ou temas transversais à cultura, na implementação de políticas culturais descentralizadas, na promoção da diversidade cultural e na democratização do acesso à produção simbólica. Conforme citado na revisão de literatura, a participação da sociedade civil e dos setores culturais organizados está cada vez mais ativa, tanto nos processos de formulação quanto na execução das políticas públicas culturais, ampliando a legitimidade do campo da cultura, mas também garantindo maior capilaridade, diversidade e efetividade na gestão cultural.

A respeito das repercussões da Lei nº 13.019/2014 – MROSC, apenas seis artigos abordaram diretamente os efeitos da Lei nº 13.019/2014 sobre a gestão cultural no Terceiro Setor. Essa baixa representatividade revela uma lacuna importante na literatura, considerando o impacto normativo do MROSC no novo modelo das parcerias entre Estado e sociedade civil. Os estudos que tratam da temática discutem a tensão existente entre os princípios da autonomia das OSCs e o aumento das exigências burocráticas impostas pela legislação. São apontados avanços em termos de segurança jurídica e transparência, mas também dificuldades de adaptação por parte da administração pública e das organizações culturais de pequeno porte, especialmente no que diz respeito aos processos de prestação de contas, controle documental e adoção de práticas de gestão, o que evidencia o que foi citado na revisão de literatura por Rubim (2011) e Fonseca (2016), a necessidade de ampliação da capacidade de governança dessas instituições.

Com relação às estratégias de sustentabilidade e financiamento, cinco artigos abordaram estratégias de sustentabilidade adotadas por organizações do Terceiro Setor na área cultural. Esses estudos indicam que a dependência do recurso público ainda é predominante, o que indica a necessidade de se trabalhar no crescimento de estratégias autossustentáveis, especialmente entre coletivos culturais e organizações de menor porte. No entanto, as dificuldades de acesso a recursos contínuos, a burocracia dos processos de captação e a falta de formação específica em gestão, persistem como desafios à estabilidade institucional do setor.

Dez artigos exploram aspectos relacionados aos desafios de governança, transparência e gestão no cotidiano das OSCs. Os artigos evidenciam a complexidade das exigências administrativas impostas às entidades do Terceiro Setor, destacando a escassez de pessoal com formação técnica e a carência de práticas de gestão. A fragilidade dos mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de resultados também é apontada como um desafio recorrente, limitando a capacidade das organizações de comprovar impacto e justificar a continuidade de financiamentos. Além dos temas emergentes a análise qualitativa também permitiu identificar desafios estruturais e operacionais enfrentados pelas OSCs, entre eles destacaram-se a baixa institucionalização de práticas de gestão e controle, as dificuldades de adaptação ao MROSC e a produção científica, que, apesar de crescente, ainda se mostra desconectada das realidades práticas de muitos territórios e organizações, o que limita sua aplicabilidade e retorno social.

## **5. Conclusões**

Este estudo analisou a produção científica brasileira sobre a gestão cultural no Terceiro Setor entre 2014 e 2024, com o objetivo de mapear e compreender como a literatura acadêmica tem abordado a relação entre essas duas temáticas, especialmente após a promulgação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). A partir da análise bibliométrica e de conteúdo dos 75 artigos selecionados, foi possível identificar alguns padrões, lacunas e possíveis contribuições relevantes para o campo.

Observou-se que a produção científica sobre o tema é muito recente e ainda pouco consolidada, com concentração em determinados períodos e uma autoria bastante dispersa. A ausência de redes de pesquisa consolidadas revela a necessidade de maior articulação entre pesquisadores, instituições e periódicos para o fortalecimento do campo. A predominância de abordagens qualitativas e de textos teóricos reforça a carência de estudos empíricos e aplicáveis na rotina da área cultural. Os principais temas recorrentes nas publicações foram a interseções

entre cultura, cidadania e políticas públicas, legislação e marcos institucionais, gestão organizacional, sustentabilidade financeira e dependência do recurso público e formação e profissionalização de gestores culturais. Em paralelo, foram evidenciados desafios como a baixa institucionalização de práticas de gestão e controle, dificuldades de adaptação ao MROSC, descontinuidade das políticas culturais e falta de articulação entre academia e prática, se apresentando como obstáculos à consolidação de práticas de gestão mais estruturadas.

Apesar dessas limitações, a produção científica analisada se mostra importante para a consolidação do campo da gestão cultural no Terceiro Setor. Os estudos identificados contribuem para sistematizar conhecimentos, ampliar o debate acerca dessa temática e fomentar uma discussão crítica sobre as transformações legais, políticas e institucionais que impactam a atuação das organizações do Terceiro Setor que trabalham com cultura no Brasil.

Como perspectivas futuras, recomenda-se o aprofundamento de estudos empíricos que integrem teoria e prática, a criação de redes de pesquisa interinstitucionais, utilizando como ponto de partida experiências exitosas na área, bem como a ampliação da formação e capacitação de gestores culturais com base nas especificidades do Terceiro Setor. Fortalecer essa agenda de pesquisa é essencial para qualificar a atuação das organizações do Terceiro Setor que atuam na cultura e ampliar sua contribuição para a democratização do acesso à cultura no país.

## Referências

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, p. 73-83, 2001.

\_\_\_\_\_. **A política cultural e o plano das ideias. Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, p. 109-132, 2007.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco. **Diário Oficial da União**, p. 1-1, 2014.

CANAL, J. **Gestão cultural: estratégias e práticas no setor público e privado**. São Paulo: SENAC, 2013.

CHAHAIRA, B. V.; SILVA, J. M. A. Mudanças histórico-políticas do Brasil na construção do terceiro setor: perspectivas contemporâneas à luz do marco regulatório. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. e86329, 2024.

COSTA, M. R. Gestão cultural em tempos de crise: políticas públicas e desafios no Brasil contemporâneo. **Revista Observatório**, v. 8, n. 1, p. 45–65, 2022.

CUNHA, Eleonora Schettini Martins; DIAS, Alline de Carvalho. O marco regulatório das organizações da sociedade civil: avanços e desafios para a gestão das parcerias. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 160- 179, jan./fev. 2019.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural: Construindo uma identidade profissional.** Trabalho apresentado no III ENECULT–Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão cultural: profissão em formação.** 2005. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DO CARMO, Adriana Almeida; FERREIRA, CLÁUDIA Aparecida Avelar; DE SOUSA TEODÓSIO, Armino dos Santos. Racionalidades e ambivalências da gestão cultural. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 119-139, 2020.

FERNANDES, Taiane. Histórico da gestão cultural no Brasil. *Gestão Cultural*, p. 33, 2019.  
FONSECA, M. C. L. Política cultural e sociedade civil: participação e controle social. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 21–40, 2016.

INCHAUSPE, Icaro Vasques; MARCELINO, Bruno César Alves. Conexões entre cultura e desenvolvimento: o terceiro setor na gestão cultural e encaminhamentos das Organizações da Sociedade Civil. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 3, p. 166-185, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2016.** Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

LEMONS, A. B. Cultura e gestão pública: reflexões sobre políticas culturais no Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Culturais**, v. 13, n. 2, p. 9–28, 2020.

MARISCAL, José Luis. La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. 2015.  
MIRANDA, Elis; ROCHA, Elisabeth Soares; EGLER, Tamara Tânia Coben. A trajetória das políticas públicas de cultura no Brasil. **Novos Cadernos NAEA**, v. 17, n. 1, 2014.

MONTANA, Mônica; DE AGUIAR MELO, Mylena; DE SOUZA, Ítalo Giulliano Ozório. Panorama atual das organizações da Sociedade Civil no Brasil. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, p. 402-424, 2018.

QUEVEDO-SILVA, Filipe et al. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Políticas culturais no governo Lula.** Edufba, 2011.

\_\_\_\_\_. **Desafios e dilemas da gestão cultural.** *Gestão Cultural*, p. 11, 2019.  
RUBIM, Antônio Albino Canelas; CANAL, Carlos Yáñez; BAYARDO, Rubens. **Panorama da gestão cultural na Ibero-América.** Salvador: EDUFBA, 2016. 325 p. (Coleção Cult; n. 23).

SANTOS, Leane Mota Araújo dos; LOPES, Fernando Dias; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, p. 01-16, 2007.

SCHMIDT, J. P. Auto-organização local e terceiro setor: entre o enfoque filantrópico e o associativo. **Revista Culturas Jurídicas**, v. 11, n. 28, jan./abr. 2024.

SCHIRMANM, Flávia Regina; MINETTO, Cleomar; DA SILVA, Eliseu Champe; SCHERER, Luciana; BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Estudo bibliométrico da produção científica sobre terceiro setor, entre 2010 a 2016**. In: ROTTA, E. et al. (eds.). Conhecimento em rede: desenvolvimento, cooperação e integração regional em território de fronteira - Rede CIDIR: 10 anos. Chapecó, SC: Editora UFFS, 2019.p. 278-292.

ZUBIRÍA SAMPER, S.; ABELLO TRUJILLO, I.; TABARES, M. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural**. Organización de Estados Iberoamericanos, 2001.