

AS CONTRIBUIÇÕES DAS REDES DE COOPERAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL

Autora: Michelle Antunes¹

Resumo

O artigo propõe uma breve reflexão sobre as contribuições das redes de cooperação para a inovação em gestão cultural. Iniciaremos traçando uma linha geral sobre a evolução dos modelos de gestão da década de 50, quando havia poucos competidores, poucos problemas de demanda e o ritmo das mudanças na sociedade era lento, havendo um contexto de certa estabilidade. O crescimento da competitividade fez com que surgissem novas formas de organização, perfis de liderança e modos de planejamento contemplando a relação entre o ambiente. Na interação entre teoria e prática foram se desenvolvendo novos padrões ao longo dos anos, até o que conhecemos hoje como gestão estratégica e práticas de gestão atuais que privilegiam a criação e manutenção de redes de cooperação, que valorizam a inteligência coletiva e o intercâmbio de conhecimento. Por meio do uso compartilhado de ferramentas de gestão em um ambiente onde as ideias possam conectar-se livremente e de forma horizontal, como na rede, avaliamos se pode ser possível que os processos se adaptem criando valores novos. Abordaremos também a importâncias do incentivo à experimentação e as fronteiras de competências multidisciplinares nesse processo de gestão compartilhada.

Palavras chave: Gestão Cultural, Redes, Cooperação, Inovação

O planejamento é um processo de gestão que permite o desenvolvimento do conceito de um programa ou instituição, definição de diretrizes e organização de processos administrativos para potencializar as atividades para que os objetivos operativos possam ser cumpridos de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo. Este processo é mais importante que seu resultado final, que geralmente é o plano de ação – um documento executivo que consolida as informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

As primeiras contribuições para a construção de uma teoria sobre o planejamento surgiram nas primeiras décadas do século XX com a sistematização proposta na sequência: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar, por *Henry Fayol* (Tavares, 2005). Naquela época, os gestores generalistas deveriam atuar em três níveis na instituição. Estratégico: medido pelos resultados, em função de investimentos realizados e sua rentabilidade; Pessoal: medido pela personalidade e capacidade de mobilizar pessoas e

¹ Mestre em Gestão de Empresas e Instituições Culturais pela Universidade de Barcelona (Espanha). E-mail: michelleantunes@hotmail.com

liderar equipes; Organizacional: medido pela capacidade de integrar as diferentes áreas funcionais.

Estas constatações teriam muito sentido até meados da década de 50, quando havia poucos competidores, poucos problemas de demanda e o ritmo das mudanças na sociedade era lento, havendo um contexto de certa estabilidade. Naquele momento, o gestor que implantava a instituição era também o responsável por sua administração, por isso era muito comum a figura do diretor geral.

No entanto, em meados da década de 50, o crescimento da competitividade fez com que surgissem novas formas de organização, perfis de liderança e modos de planejamento. A atuação deste tipo de administrador tornou-se cada vez mais circunstancial. O enfoque do planejamento contemplando a relação entre o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, com suas forças e fraquezas, começa a ter uma modelagem que se torna popular, a matriz FOFA².

Na interação entre teoria e prática foram se desenvolvendo novos padrões ao longo dos anos, até o que conhecemos hoje como gestão estratégica. Nesse caminho de desenvolvimento, se classificaram alguns padrões divididos em quatro fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica. (Tavares, 2005: 27 apud Gluck, et al., 1981)

“Cada uma dessas fases engloba, de alguma maneira, as contribuições da fase anterior. Elimina aqueles aspectos que limitam, dificultam ou distorcem sua operação, em virtude de mudanças no ambiente de percepção dos planejadores.”

(Tavares, 2005: 27)

Na década de 1950 o orçamento foi considerado como principal ferramenta de controle e operação da gestão. Este modelo denominado **Planejamento Financeiro** era realizado geralmente em um horizonte temporal de um ano, por meio da ótica de sistema fechado, interno. A projeção de custos tomava como referência os gastos ocorridos no período anterior, com uma expectativa de que se repetiriam.

² Força e Fraqueza como características internas. Oportunidade e Ameaça como características externas à instituição.

Na gestão pública é muito comum este modelo que gera algumas distorções como uma superestimação dos custos, prevendo que os níveis mais altos da hierarquia irão cortar valores para que sejam aprovados pela direção. Deste modo, esta forma de gestão baseada na projeção de gastos passados acaba por *“premiar os que gastam em excesso em detrimento dos que gastam pouco...”* (Tavares, 2005: 29)

Esta forma de administração baseada na previsão de entradas e estimativa de custos classificados sob a mesma lógica simplista de execução anual do orçamento influenciou o modo de funcionamento das leis de isenção fiscal do Brasil, modo de financiamento de muitos projetos de empresas da área cultural. Por esta razão, muitas instituições seguem o modelo de gestão baseado no planejamento financeiro, desconsiderando todo um processo atual de gestão e tornando-se cada vez mais dependentes do governo.

Nos anos 60 se pensava que os acontecimentos futuros estariam diretamente ligados ao passado, desconsiderando o imponderável do momento presente, e prevaleceu o **Planejamento a longo prazo**. *“Uma das funções do planejamento, nesta etapa de sua evolução, seria a de preencher a brecha existente entre a projeção de referência e a projeção planejada, em uma perspectiva realista...”* (Tavares, 2005: 30)

Enquanto isso, a crescente rapidez de mudanças no mercado foi revelando as limitações técnicas das projeções, uma vez que elas não consideravam que as mudanças incontrolláveis gerariam descontinuidades no processo pensado inicialmente. Por esta razão, a ênfase no prazo foi gradualmente sendo mudada para uma ênfase na compreensão da ocorrência dos fenômenos.

“Ainda que o prazo fosse um dos elementos importantes do planejamento, já que este necessita de um horizonte temporal, seu principal enfoque passou a ser “como atuar”, tendo como referência os acontecimentos e mutações do mercado.”
(Tavares, 2005: 30)

Deste modo, na década de 70 prevalecia no mercado o **Planejamento Estratégico** que utilizava ferramentas como curva de experiências entre a competência, matriz de crescimento e de participação dos produtos no mercado, agrupamento das empresas em Unidades Estratégicas de Negócios, matriz de atratividade de negócios e posição no mercado e a matriz FOFA para o diagnóstico interno e externo.

Esta fase do Planejamento Estratégico pode ser caracterizada pela criação de um conjunto de conceitos simples, mas que apresentavam dificuldades de implantação. Esta metodologia originada na premissa do *modus operandi* tornou-se simplista, de certo ponto de vista, porque na maioria das situações era desenvolvida por consultores externos às instituições, o que gerava problemas de implantação.

O crescimento da competitividade fez com que surgissem novas formas de organização, perfis de liderança e modos de planejamento contemplando a relação com o ambiente. Os modelos de estratégia dos últimos quase trinta anos foram concentrados em um mercado de grande competição e deste modo se desenvolveram conhecimentos sobre a análise da estrutura econômica básica de um setor existente, opção por uma posição estratégica de baixo custo e à comparação entre os competidores. Este conhecimento adquirido ao longo dos anos foi chamado de *Benchmarking*, que Oliveira define como:

“...processo continuo e interativo com as realidades ambientais para avaliar o desempenho corrente, estabelecer objetivos, assim como para identificar áreas de melhora e mudança nas empresas” (Oliveira, 2004: 87 apud Leibfried e McNair, 1994: 12)

No entanto, o *benchmarking* não cria novos mercados, somente melhora a capacidade de organização e produção de uma instituição. Quando é utilizado como uma cópia do modelo administrativo sem considerar as especificidades da área de atuação, as ferramentas aumentam o controle e o conformismo, inibindo a criatividade e a inovação.

Atualmente trabalhamos com o conceito de **Gestão Estratégica** que busca conciliar planejamento e implementação. As instituições abertas à aprendizagem e à troca de experiência que criarem novas maneiras de produção e distribuição de conhecimento de forma flexível, adaptando-se ao contexto onde se inserem, são as mais promissoras. Segundo Tavares, *“...as melhores empresas serão aquelas que dominarem a habilidade para inventar novos arranjos organizacionais e novas alternativas de competição.”* (Tavares, 2005: 50 apud Hamel, 1997).

Não há um modelo de planejamento único que seja válido para todas as instituições ou projetos. Um único modelo de negócios pode incorporar diversos padrões considerando o diagnóstico do contexto externo e características da instituição. Este processo implica em

uma escolha entre metodologias com abordagens que indicam diferentes caminhos possíveis sobre qual é o mais adequado para concretizar seus objetivos.

Esta recombinação dos fatores para se produzir um maior valor agregado ao processo de criação do produto é o que Castells denomina inovação (Mestres, 2012). A concepção de algo novo que possa mudar padrões é obtida no encontro entre distintas realidades e áreas para impulsionar ideias, processos, produtos, propostas de valores.

“O filósofo José Antonio Marina situa a origem do processo criativo na resolução de um problema. Tal resolução vem dada, menos que por uma brilhante ideia inicial, e mais pelo processo de desenvolvimento a que essa primeira inspiração consegue chegar ao longo de um amplo percurso de trabalho que, reconhecendo seus limites, propõe ações concretas.” (Mestres, 2012: 24)

O escritor Steven Johnson corrobora esta ideia em seu livro *Where the good ideas come from*³, sugerindo que o desenvolvimento de boas ideias geralmente segue um padrão. Começa por uma lenta meditação, passa por um período de incubação, no entanto na maior parte dos casos, a intuição individual não é suficiente, e a colaboração é crucial para a solução definitiva. A regra, então, é a invenção coletiva.

O trabalho realizado cooperativamente amplia conhecimentos por meio do intercâmbio de experiências, já que como diz o velho ditado “Várias cabeças pensam melhor que uma sozinha”. A soma de pontos de vista é capaz de romper a inércia e afrontar os desafios porque questiona o instituído. A exploração de possibilidades e a experimentação deixa espaço para que o inesperado surja e a inovação aconteça.

Se a colaboração entre as pessoas é tão importante para o surgimento das boas ideias, o ambiente é fundamental para a inovação. As respostas são buscadas nas fontes mais inusitadas, em um ambiente onde as ideias possam conectar-se livremente, segundo Johnson. Os centros de inovação estão onde prevalece a cultura de descobrimentos felizmente realizados, aparentemente, ao acaso.

³ JOHNSON, Steven. *Where the good ideas come from: the natural history of innovation*. New York: Riverhead Books, 2011.

Deste modo percebemos que a inovação também requer experimentação e não há melhor lugar que as bordas das competências multidisciplinares e multimidiáticas, no encontro entre áreas distintas, para que elas ocorram. *“A inovação sempre é produzida na periferia dos sistemas. As instituições no centro são duras, rígidas, são catedráticas.”* (Mestres, 2012: 26 apud Dolores Reig).

O espaço das fronteiras é onde ocorre o encontro de diferenças, podendo converter-se em um lugar de transgressão, de experimentação e criação.

“Ser periferia ou fazer parte dela, no sentido cultural, se converteu em uma maneira de planejar formas alternativas, um espaço de fluxos de onde se possa reivindicar novas concepções do mundo, novas sociedades possíveis.”
(Parramón in Mestres, 2012: 89)

O modo organizativo mais utilizado atualmente para que estas experiências possam ocorrer é a Rede. Ela surge para conectar ideias e para que possamos pensar juntos o que não somos capazes de pensar sozinhos e de pontos de vista distintos. As redes sempre existiram como um grupo de pessoas com um objetivo comum compartilhando códigos de comunicação. As redes sociais da internet, somente facilitaram as interações, que incluem o desenvolvimento de projetos comuns.

A rede é uma forma de organização produzida por uma dinâmica de conectividade de autônomos que cooperam de forma horizontal, ou seja, a coordenação está desprovida de hierarquia. *“Uma rede é muito mais que um conjunto de nós interconectados através da mediação de uma tecnologia, basicamente porque uma rede é uma forma de trabalho.”* (Mestres, 2012: 27).

Segundo Cássio Martinho, a teoria das redes aponta alguns traços constitutivos deste modelo organizacional: processos de conexão não-lineares capazes de retroalimentar-se (uma ação controlada pelo conhecimento do efeito de suas respostas) e autorregular-se (a ordem é recorrência dos processos agenciados pela mesma rede). Possui dinâmicas instáveis e transitórias, portanto uma perspectiva de desenlace aberto. São formas de organização descentradas, ou possuem um centro móvel e não permanente, baseadas em pactos e intercâmbio de princípios ou métodos de ação horizontais.

O conceito de cooperação está ligado ao desenvolvimento do procomum (proveito comum), uma ideia que *“no entanto, não é atual, trata-se, tal como menciona Antonio Lafuente, ou melhor de uma forma nova de expressar uma ideia que é muito antiga: que existem bens que nos pertencem a todos por igual.”* (Mestres, 2012: 29). O conceito de procomum pode estar presente no modelo de gestão, mas em primeiro lugar está no modo como a comunidade que origina o modelo encara suas relações.

É um conceito que valoriza a inteligência coletiva, a troca de conhecimento, compartilhando não somente acertos e experiências exitosas, mas também os erros cometidos nos processos. Um dos métodos mais consonantes com o conceito de procomum é o código aberto, que libera o conhecimento a serviço de um bem coletivo. Entenda-se por código aberto o *“livre acesso, reprodução e distribuição do código fonte – a informação e/ou conhecimento já seja na forma de um padrão, um desenho, uma metodologia, uma programação, um material didático, etc., de qualquer produto, serviço ou atividade.”* (Ricardo Antón in Mestres, 2012: 141).

O uso compartilhado de ferramentas livres neste encontro de saberes em distintas comunidades conectadas em rede permite que os processos se recontextualizem e adaptem, criando e desenvolvendo valores novos. As tecnologias digitais colaborativas estão *“repensando os processos de concepção, produção, representação e arquivo das atividades culturais”*. (Juan Insua in Mestres, 2012: 239).

A aparição de um novo ator social e cultural que é ao mesmo tempo consumidor e produtor de conteúdo e comunicação tem demandado mudanças nas formas de criação e oferecimento de conteúdos culturais. Deste modo, o espaço de criação e o espaço de fruição tem mudado. Hoje temos disponíveis várias ferramentas colaborativas como redes sociais, repositórios compartilhados e *wikis*, conjunto de páginas interconectadas que podem ser editadas por qualquer usuário.

Como vimos, o conceito de cooperação valoriza a inteligência coletiva e o intercâmbio de conhecimento. Por meio do uso compartilhado de ferramentas de gestão em um ambiente onde as ideias possam conectar-se livremente e de forma horizontal, como na rede, é possível que os processos se adaptem criando valores novos. Deste modo, percebemos que para que a inovação seja possível é importante incentivar a experimentação. As fronteiras de competências multidisciplinares são locais ideais para isto acontecer.

A organização do trabalho conjunto pode ocorrer de várias formas e é necessário buscar a estrutura mais adequada para a instituição para que alcance os resultados esperados. Ela

pode ser uma colaboração transitória ou regular e duradoura; pode ser instrumental, como serviços prestados por um provedor, ou pode caracterizar-se pela reciprocidade, como as associações; pode ser espontânea e ser criada pelas redes de sociabilidade ou pode ser institucional, mediada por aspectos formais; pode ser estabelecida por meio de relações hierárquicas de subordinação ou pode ser realizada de modo horizontal.

A hierarquia é a colaboração organizada pela subordinação em forma vertical e pressupõe distintos graus de poder e responsabilidades. A organização horizontal pressupõe a adoção de um conjunto de valores como a colaboração, a preservação das autonomias que são cocriadoras dos processos (e, como consequência, responsáveis por eles) e a tomada de decisões conjuntas por meio de consenso.

No entanto, estamos pouco preparados para atuar colaborativamente e de forma horizontal. Uma alternativa seria a troca frequente das pessoas no cargo de direção para exercitar o modo de gestão colaborativo. Esta prática é muito comum nos grupos de artes cênicas que convidam pessoas que estão fora da companhia para dirigir seus espetáculos.

Se por direção entendemos uma função técnica e não uma posição de poder, quando o diretor cumpre sua função de dirigir as atividades, é possível que este papel seja desempenhado não necessariamente por meio de subordinação dos integrantes da equipe e sim mediante um processo horizontal de tomada de decisões.

As instituições mais competitivas atualmente elegem a liderança participativa, que deverá ser preferencialmente empregada na gestão por meio de acordos coletivos na tomada de decisões. Deste modo, não depende de uma só pessoa, sim de uma equipe com distintos níveis hierárquicos. O trabalho participativo é muito valorizável e a gestão colaborativa que promove o envolvimento dos integrantes da equipe sob um forte sentimento de pertencimento.

Na contratação da equipe é necessário buscar pessoas com perfis adequados às tarefas, assim como uma eficaz distribuição de papéis a desempenhar. Cada pessoa possui um perfil pessoal e profissional e é necessário respeitá-lo, mas estas características devem ser aclaradas em uma discussão aberta. Os conflitos surgem quando estas definições não se estabelecem o que pode gerar o risco de uma tensão interna e sobrecarga de trabalho de alguns integrantes.

Algumas chaves para que uma comunidade possa configurar-se e desenvolver seu processo com êxito é o respeito mútuo. A delegação de responsabilidades pressupõe confiança, autonomia e disciplina. Quanto mais liberdade, mais oportunidade, mais poder e,

portanto, mais responsabilidade. É fundamental que a equipe tenha autonomia no nível operativo para que reporte somente o necessário para a tomada de decisões em conjunto. Deste modo o sentimento de responsabilidade e compromisso da equipe se reforça na gestão participativa horizontal.

Para o alcance dos resultados esperados é necessário que todos os envolvidos saibam a importância de seu papel no grupo, desde a compreensão da missão até seu posicionamento com todas as partes dentro do processo. De acordo com Daniel Costa⁴, Motivação é o impulso para começar algo, está vinculada ao passado, e Compromisso é a força para terminar bem feito o que se começou, está dirigido ao futuro. É necessário que os colaboradores estejam comprometidos com a qualidade do produto final, não somente com o cumprimento de sua parte do trabalho.

A formação da equipe é um investimento importante e desenvolver as competências dos colaboradores é a atitude mais generosa e inteligente do líder para a manutenção da equipe formada. E para que se mantenha motivada constantemente, o reconhecimento do trabalho e a existência de possibilidades de promoção são fundamentais. Neste processo, a avaliação sistemática das relações de trabalho é uma ferramenta vital.

Para que o processo de planejamento seja exitoso é necessário que seja justo, valorizando as experiências e opiniões dos integrantes, o que gera confiança, comprometimento e cooperação na execução da estratégia. O plano *“...deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não se respeita este aspecto, se obtém planos inadequados para a empresa, assim como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.”* (Oliveira, 2004: 37)

Segundo W. Chan e Mauborgne, o processo justo baseia-se em três pilares: envolvimento, explanação e clareza das expectativas. Este processo participativo que gera um sentimento de pertencimento, pode tornar-se complexo, no entanto o resultado final pode ser mais proveitoso por estar mais próximo da realidade da instituição e das relações de trabalho. *“...o processo justo considera a execução na própria elaboração da estratégia, ou seja, incute nas pessoas desde início a disposição para comprar a mudança”* (W. Chan y Mauborgne, 2005: 173).

Os coordenadores considerarão o reconhecimento intelectual e emocional da equipe como parte do processo justo, valorizando as experiências e opiniões trazidas por cada

⁴ COSTA, Daniel. *Não existe gestão sem comunicação*. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

integrante na construção do planejamento estratégico. É necessário que percebam que a instituição valoriza suas competências e capacidade de tomada de decisões, além de uma sinalização de oportunidades de crescimento profissional. De acordo com W. Chan y Mauborgne,

“Quando se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, as pessoas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos; com efeito, elas se sentem motivadas a impressionar e a confirmar as expectativas em relação a sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de trocar opiniões.” (W. Chan y Mauborgne, 2005: 179).

Quando o planejamento não se realiza de forma participativa por meio de um processo justo, é possível que surjam algumas barreiras para serem transpostas. Segundo W. Chan y Mauborgne, uma das primeiras barreiras é cognitiva, despertando na equipe a necessidade de mudança; a segunda é a limitação de recursos; a terceira é a motivação para romper com o *status quo* e a última barreira é a política organizacional vigente na instituição.

“A condução do planejamento estratégico cabe ao corpo diretivo, por se tratar de uma atividade que exige visão sistêmica e abrangente da organização. Entretanto, o êxito em sua implementação só pode ser alcançado com envolvimento do demais níveis hierárquicos. ” (Avelar, 2013: 424)

Para que a equipe esteja comprometido no processo de mudança de organização e gestão, W. Chan y Mauborgne, propõem que o líder subverta a sabedoria tradicional por meio do “ponto de desequilíbrio”. Esta metodologia se baseia na ideia de que as mudanças fundamentais nas instituições *“ocorrem com rapidez quando as crenças e energias de certa massa crítica de pessoas cria um movimento epidêmico em direção a uma ideia. O ponto chave para desencadear o movimento epidêmico é a concentração, não a difusão.” (W. Chan y Mauborgne, 2005: 149).*

“Para superar estas forças políticas, os líderes no ponto de desequilíbrio, se concentram em três fatores de influência desproporcional: alavancar os anjos, silenciar os demônios e infiltrar uma eminência parda na alta administração. Anjos são os que mais têm a ganhar com a mudança estratégica. Demônios são os que mais têm a perder com a mudança estratégica.. Eminencia parda é um conselheiro político e ao mesmo tempo um infiltrado altamente respeitado, que conhece a localização de todas as armadilhas, as pessoas que o atacarão e aquelas que o defenderão. ” (W. Chan y Mauborgne, 2005: 164).

A figura da “eminência parda” pode ser compreendida como um ator com função de mediador que possui o conhecimento da equipe para que possa valorizar e potencializar suas habilidades, gerir ansiedades e conflitos, ajudar a identificar objetivos e fixar um plano de trabalho, questionar o modelo de negócio existente e propor alternativas, propor mudanças positivas por meio de inovação em modelos de negócio, verificar a execução do plano e fazer os ajustes necessários. Seu papel não é liderar, e sim *“estar a serviço para o correto desenvolvimento do processo”*. (Ricardo Antón in Mestres, 2012: 139)

Muitas vezes este mediador é um gestor responsável por gerir o intangível que é a cultura. Este movimento de sair de um nível subjetivo até outro mais objetivo, racional, administrativo e técnico gera tensões que são inerentes a sua própria atividade. O gestor cultural deve contar com sensibilidade para equilibrar questões de estruturação formal com questões subjetivas adotando processos administrativos que possibilitem que a equipe criativa esteja mais livre para exercer suas funções.

Como vimos, uma das formas de organização buscadas atualmente nas instituições modernas pressupõe a adoção de um conjunto de valores como a colaboração, a preservação das autonomias e a tomada de decisões conjuntas. Neste modo de organização, a direção é desempenhada não necessariamente por meio de subordinação dos integrantes da equipe e sim mediante um processo horizontal de tomada de decisões, o que gera fortes sentimentos de responsabilidade e pertencimento.

Bibliografía

- AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. 3. ed. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.
- CARR, Eugene; PAUL, Michelle. *Rompiendo la quinta pared: Marketing para las artes en la era digital*. Madrid: Ediciones Y Publicaciones Autor, S.R.L., 2011
- CLARK, Tim; *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto, 2012.
- COSTA, Daniel. *Não existe gestão sem comunicação*. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- JOHNSON, Steven. *Where the good ideas come from: the natural history of innovation*. New York: Riverhead Books, 2011.
- MARTINHO, Cássio. *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF Brasil, 2003.
- MESTRES, Àngel (Org.) *Música para Camaleones – El Black Album de la sostenibilidad cultural*. Barcelona: Transit Projects, 2012.
- NORDSTROM, Kjell A; RIDDERSTRALE, Jonas. *Funky Business – Talento Movimenta Capitais*. São Paulo: Makron Book, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas, 2004.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- TRUJILLO, Ignacio et al. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: OEI, 2001.
- W. CHAN, Kim; MAUBORGNE, Renée. *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.