



Gestão do patrimônio cultural edificado em pequenas e médias cidades: a mesorregião metropolitana de Belo Horizonte, MG

Management of cultural heritage built in small and medium-sized cities: the metropolitan region of Belo Horizonte, MG

Gestión del patrimonio cultural construido en ciudades pequeñas y medianas: la mesorregión metropolitana de Belo Horizonte, MG

Cleyton Luiz da Silva Rosa

Mestrando em Ambiente Construído, UFJF, Brasil.
cleyton.rosa@arquitetura.ufjf.br

Ana Elisa de Oliveira

Graduanda em Arquitetura e Urbanismo, UFJF, Brasil
ana.elisa@arquitetura.ufjf.br

Ana Aparecida Barbosa Pereira

Professora Doutora, UFJF, Brasil.
ana.pereira@ufjf.edu.br

**RESUMO**

Há um grande desequilíbrio entre as cidades e o patrimônio. Entre as diversas causas desse desequilíbrio está o fato de se tratar isoladamente os bens, sem que haja assim uma efetiva e estruturada participação e inclusão social. O objetivo principal da pesquisa foi explicar, explorar e caracterizar por meio de uma análise multicriterial o panorama da gestão da cultura em edificações isoladas e conjuntos urbanos caracterizados como núcleos históricos, reconhecidos como bens patrimoniais, pelo IPHAN e IEPHA localizados na mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte (MG), compreendendo Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto, Itaguara, Itabira, Belo Horizonte, Pará de Minas, Conceição do Mato Dentro e Sete Lagoas, totalizando 105 municípios. O trabalho é resultado de uma pesquisa quali-quantitativa, tanto exploratória, quanto descritiva. Foram analisados 103 municípios mineiros da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte do estado de Minas Gerais, considerando dados demográficos e econômicos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e indicadores do índice Mineiro de Responsabilidade da Fundação João Pinheiro. Como resultado a pesquisa apresenta informações compiladas, a partir da sobreposição de dados qualitativos e quantitativos. Concluiu-se que uma parcela significativa dos municípios investigados mostram-se frágeis em suas ações e modelos de gestão para a cultura, principalmente em relação ao patrimônio cultural arquitetônico e urbanístico.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão urbana. Patrimônio cultural. Minas Gerais.

ABSTRACT

There is an imbalance between the heritage and the city, as they are addressed separately not considering social participation and inclusion, among other reasons. This paper aims to explain, explore and characterize, through a multicriterial analysis, the panorama of culture management in historical buildings and centers, characterized as heritage assets by IPHAN (Brazilian Institute of Cultural and Artistic Heritage) and IEPHA (Institute of Cultural and Artistic Heritage of Minas Gerais State) in locations from Minas Gerais state. The study was based on a qualitative and quantitative research, both exploratory and descriptive. Thus, 103 cities in the metropolitan mesoregion of Belo Horizonte (in Minas Gerais state) were analyzed considering demographic and economic data from IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics) and Social Responsibility Index of Minas Gerais State by João Pinheiro Foundation. The search resulted in compiled informations, overlapping qualitative and quantitative data. Concluding, most municipalities are fragile in their actions and management models for culture, especially in terms of cultural heritage.

KEYWORDS: Urban management. Cultural heritage. Minas Gerais.

RESUMEN

Hay un desequilibrio con el patrimonio y la ciudad, ya que el tema se aborda por separado sin considerar la participación e inclusión social, entre otras razones. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo explicar, explorar y caracterizar, a través de un análisis multicriterial, el panorama de la gestión de la cultura en edificios y centros históricos, caracterizados como activos patrimoniales por IPHAN (Instituto Brasileño de Patrimonio Cultural y Artístico) e IEPHA (Instituto Brasileño de Patrimonio Cultural y Artístico del estado de Minas Gerais) Instituto de Cultura y Cultura) en localidades del estado de Minas Gerais. La investigación estudio se basó en una investigación cuali-cuantitativa, tanto exploratoria como descriptiva. Así, 103 ciudades en la mesorregión metropolitana de Belo Horizonte (en el estado de Minas Gerais) fueron analizadas considerando los datos demográficos y económicos del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) y el Índice de Responsabilidad Social del Estado de Minas Gerais por la Fundación João Pinheiro. La investigación resultó en información compilada, a partir de la superposición de datos cualitativos y cuantitativos. Se concluyó que una parte importante de los municipios son frágiles en sus acciones y modelos de gestión de la cultura, especialmente en lo que respecta al patrimonio cultural.

PALABRAS-CLAVE: Gestión urbana. Patrimônio cultural. Minas Gerais.



INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a gestão do patrimônio cultural edificado em pequenas e médias cidades da mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte do estado de Minas Gerais (MG), compreendendo as microrregiões de Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto, Itaguara, Itabira, Belo Horizonte, Pará de Minas, Conceição do Mato Dentro e Sete Lagoas, totalizando 105 municípios. A pesquisa está substanciada pelos atributos de estatísticas sociais, demográficas e econômicas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelos critérios específicos da gestão do patrimônio cultural conforme o Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro (FJP). O objetivo principal da pesquisa é de caracterizar por meio de uma análise multicriterial o panorama da gestão pública da cultura em edificações e núcleos históricos, caracterizados como bens patrimoniais, pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (IEPHA) nas referidas localidades mineiras.

A relevância da pesquisa está em abordar a gestão patrimonial na mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, por meio de duas abordagens: a primeira, uma abordagem objetiva — extraída dos critérios quantitativos do IBGE e FJP — e a segunda, por uma abordagem qualitativa. Minas Gerais possui amplo reconhecimento de seu patrimônio cultural edificado, principalmente por ser um dos estados brasileiros com o maior número de bens tombados em conjunto, que abrange importantes “acervos do período colonial português e exemplares da arquitetura brasileira do século XX” (SECULT, 2017), além de ser “o Estado que mais concentra bens declarados Patrimônio Mundial” pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (SECULT, 2017) no âmbito Brasileiro. A escolha do tema desse artigo pretende contribuir para o preenchimento da lacuna nos trabalhos que tratam sobre a gestão pública do patrimônio cultural edificado em pequenas e médias cidades. Ao se levar em consideração essa realidade, surge o questionamento de como as pequenas e médias cidades estão gerenciando o seu patrimônio cultural. Isso porque, por vezes, os responsáveis técnicos da pauta, sem acesso a uma adequada legislação e recursos financeiro, apresentam dificuldade na gestão do patrimônio cultural.

Este artigo está estruturado em quatro partes: em primeiro lugar, uma contextualização sobre a gestão do patrimônio, apresentando seus desafios e principais questões; a seguir, é apresentada a metodologia adotada, bem como os métodos utilizados; e logo após, os resultados e a discussão da pesquisa. Por último, as considerações finais, com as principais pontuações do processo de pesquisa.

A GESTÃO DO PATRIMÔNIO E CIDADE: DESAFIOS E QUESTÕES

A gestão (do inglês, *management*), de forma cânone, pode ser sintetizada às seguintes locuções: racionalização e operacionalização (TAYLOR, 1990), planejamento, organização, coordenação, comando e controle (POCCC) (FAYOR, 1990). Assim como outros campos disciplinares, a gestão envolve elementos que são complexos (LACOMBE *et al.*, 2003), uma vez que nela se atrelam fatores políticos, econômicos e/ou sociais. Na cidade, a gestão pode ser identificada como “gestão urbana” ou “Gestão Democrática da Cidade” (BRASIL, 2001). Essa configuração da



gestão aplicada ao universo e ao processo urbano apresenta complexidades e desafios na contemporaneidade (JACOBS, 2001, p. 482-491); primeiro pelo seu envolvimento com os vários campos do saber e, segundo, por nela estarem presentes alguns substanciais desafios contemporâneos. Dentre tais desafios destacam-se: as novas formas de habitar e consumir, a intensa mercantilização, empresariamento e marketing urbano (HARVEY, 1996; SÁNCHEZ, 2001), novas formas de apropriação cultural e novas tecnologias de informação e comunicação que, mudam significativamente a dinâmica da cidade (JACOBS, 2001). Diante de tais questões demanda-se por parte dos gestores públicos das instâncias administrativas federais, estaduais ou municipais, uma equalização dos direitos, questões e pautas que envolvem as pessoas e a cidade, a citar: saúde, economia, educação, lazer e, foco deste artigo, a cultura (nela incluída o patrimônio cultural).

Para Graham *et al.* (2004 apud Vieira, 2008), a questão econômica relacionada ao valor do patrimônio foi historicamente colocada como um fator secundário ou, por vezes, não abordada. Vieira (2007, p. 41) argumenta que há um paradoxo “inerente à relação econômica e preservação: enquanto as motivações são secundárias para a “criação do patrimônio”, elas são fundamentais para a sua manutenção”. Efetivamente, pensar a cultura é não somente um direito, como também permitir o desenvolvimento social de um povo. Essa constatação encontra, de certa maneira, eco na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), quando nela afirma-se que: “todo ser humano tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de desfrutar das artes e de participar do processo científico e de seus benefícios” (NAÇÕES UNIDAS, 1948, s. p.).

Neste contexto, destaca-se a afirmação de Salazar e Roche (1999 apud Vieira, 2008) sobre a relação entre cultura e desenvolvimento social, argumentando que a provisão da cultura possui uma série de benefícios, sendo o mais importante deles a afirmação de que há na cultural uma dependente relação com a criatividade e melhorias sociais na qualidade de vida dos moradores. Na mesma linha de Salazar e Roche (1999), Somekh (2015, p. 52) diz que o “patrimônio histórico e o bem cultural estão inseridos num contexto urbano, que deve ser considerado, em sua totalidade”, atentando-se na gestão das intervenções para a qualidade de vida dos moradores, a inserção e viabilização para o comércio, os transportes e a relação com as áreas adjacentes (SOMEKH, 2015). Essa condição de visão global do patrimônio com demais pautas sociais traz consigo não somente um cenário para evitar que as memórias do povo sejam desvinculadas e perdidas, mas também para que os processos que envolvem o patrimônio cultural não impeçam o pleno desenvolvimento (econômico, social, etc) da localidade, dado que são elementos complementares e interdependentes (SOMEKH, 2016). Somekh (2016) ainda discorre que uma das causas devidas do contumaz desequilíbrio para com o patrimônio e a cidade está a de se tratar isoladamente os bens, sem que haja, assim, uma efetiva e estruturada participação e inclusão social. Além disso, acrescenta-se que “dentro desse quadro não se poderia entender a preservação do patrimônio ambiental urbano fora do planejamento das cidades” (SOMEKH, 2016, p. 34). A autora reforça, ainda, a importante ligação entre as temáticas *patrimônio, planejamento urbano e gestão*. (p. 34-35)



Em decorrência dessas demandas complexas relacionadas e admitidas na cidade, tais como sua deterioração, decadência e falta de vitalidade, surge-se ao longo do século XX diferentes abordagens conceituais de ações denominadas “Renovação Urbana”, “Revitalização Urbana”, “Requalificação Urbana” e “Reabilitação Urbana” (BALBIM, 2020). Na atualidade, dentre esses conceitos supracitados emerge o da conservação urbana integrada (CI) e a intervenção patrimonial passa por uma mudança substancial no que tange o seu modelo de seu entendimento e sua operação, dado que está inserido nesse processo complexo que é o meio urbano.

Se até a década de 1960 a visão de patrimônio podia ser compreendida atrelada à ideia isolada de monumento (CHOAY, 2006), a partir desta década “inicia-se uma grande reformulação no campo do patrimônio, com a ampliação crescente deste conceito e do seu campo de abrangência” (CASTRIOTA *et al.*, 2010). Cabe lembrar que os princípios da conservação urbana integrada são enunciados na Carta Europeia do Patrimônio Arquitetônico em 1975 e recebem grande influência da produção de Gustavo Giovannoni, que conseguiu, de modo pioneiro, formular as ideias de “patrimônio urbano” ainda no começo do século XX (CHOAY, 2006; CASTRIOTA *et al.*, 2010).

Ainda em 1975 a “Declaração de Amsterdã” reforça os princípios da CI e sistematiza tais questões (CASTRIOTA *et al.* 2010; ZANCHETTI; LAPA, 2012). Neste documento, destaca-se a atribuição de “patrimônio arquitetônico”, tanto para edifícios isolados, quanto para conjuntos urbanos que apresentam interesse de valor histórico e/ou cultural. Além disso, a responsabilidade coletiva no que tange a conservação do patrimônio é enfatizada, assim como o papel das municipalidades. Outra questão que a Carta trás é que “a recuperação de áreas urbanas degradadas deve ser realizada sem modificações substanciais da composição social dos residentes nas áreas reabilitadas” (ZANCHETTI; LAPA, 2012, p. 32). Cabe ainda ressaltar que o fenômeno da gentrificação transpassa, de forma corriqueira, a temática da conservação urbana - estratégia que “deve ser calcada em medidas legislativas e administrativas eficazes” (ZANCHETTI, 2007, p. 21). De forma geral, vê-se que a gestão necessita de fundos públicos e, ao mesmo tempo, da participação de organizações públicas e privadas em várias escalas e instâncias.

Esse contexto de cultura plural da cidade democrática é também reforçado no âmbito Brasileiro pelo Estatuto da Cidade, em 2010 via Lei nº 10.251/2010, que traz a cultura como elemento essencial nas diretrizes gerais de gestão urbana. Nesse ínterim, alguns instrumentos são criados para que haja uma equalização das funções sociais da cidade em suas várias esferas, quer seja em seu ordenamento, quer seja na promoção do bem-estar de seus habitantes na e da cidade, conforme o artigo 182 da Constituição Federal (BRASIL, 1990). Soma-se a isso, o art. 45 que versa, no capítulo IV da Lei nº 10.251/2010, sobre o tema da gestão democrática da cidade, destacando a importância da participação popular e do pleno exercício da cidadania (BRASIL, 2010).

Para Lira e Cabral (2012, p. 71), a estrutura de gestão política do patrimônio no Brasil é relativamente centrada em uma política pública de proteção do patrimônio (datada de 1930), em que o modelo “teve sua origem na França e caracterizava-se por ser estatal e centralizador,



sendo a noção de patrimônio atrelada aos interesses políticos do poder público”. É interessante evidenciar que a gestão do patrimônio cultural edificado acontece também no âmbito internacional por meio do Comitê Intergovernamental de Proteção do Patrimônio Mundial, Cultural e Natural (ou somente Comitê do Patrimônio Mundial), através de uma institucionalização intergovernamental.

Cabe ainda destacar que, de acordo com Lira e Cabral (2012, p. 72), “há outras instâncias que atuam na proteção do patrimônio cultural no Brasil”, destacando-se o Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS/BRASIL). Neste contexto, no cenário mineiro, pode-se colocar em relevância a atuação da Organização de Defesa do Patrimônio Cultural de Minas Gerais (ODEPAC-MG).

“Em relação à política municipal de cultura, programas e ações se explicam pela institucionalização da gestão de cultura (como estrutura fomentadora) [...]”, de acordo com o documento de Perfil dos Municípios Brasileiros. Ainda, segundo tal documento, “dois elementos importantes da política municipal de cultura são a existência de Plano e de Fundo Municipais de Cultura”. Nesse sentido, por meio dos dados da Pesquisa de Informações Básicas Municipais do IBGE (2018) fica evidente que há, no período entre 2014 e 2018, um crescimento expressivo de municípios que possuem seus planos municipais de cultura. Isso, hipoteticamente, mostra um cenário positivo levando a entender a existência de uma instrumentalização dos municípios frente às temáticas da cultura, dentre as quais se inclui o patrimônio cultural, seja ele material, seja ele imaterial. Contudo, é necessário pontuar que somente 11,70% de todos municípios brasileiros, independentemente da tipologia, em 2018, apresentaram um plano municipal de cultura, representando um aumento de 3,3% maior que o observado em 2014. À proporção que houve um expressivo aumento nas cidades médias (de 15,90%) e grandes (26,00%) vê-se que se tratando das cidades pequenas a lacuna entre 2014 e 2018 é ínfima, representando somente 3,28% de crescimento, evidenciando a importância da pesquisa aqui desenvolvida por tratar a gestão da cultura em cidades pequenas (além das médias, que ainda é díspar em relação às grandes cidades).

Além disso, houve um aumento considerável na quantidade de municípios com fundo municipal de cultura - utilizando-se, ainda, como referência o período entre 2014 e 2018 -, principalmente na escala das médias cidades (de 100.001 a 500.000 habitantes), cujos crescimentos das lacunas atingem 22,2%. Em seguida, destacam-se as pequenas cidades (até 100.000 habitantes) com o percentual médio de crescimento da lacuna de 13,08%. E, por fim, as grandes cidades com mais de 500.000 habitantes apresentam aumento de 10,9% em 2018 em comparação à 2014 (IBGE, 2018, p. 39). Isso significa que há uma tendência que opera no sentido de descentralização da política de patrimônio cultural no Brasil, municipalizando a gestão e desmitificando a patrimonialização de bens de caráter excepcional, o que encoraja a aproximação popular com o tema de maneira desejada, onde a gestão do patrimônio cultural ocorre de acordo com a CI.

Ainda de acordo com os dados da Pesquisa de Informações Básicas Municipais de 2018 do IBGE, no geral, pouco ainda tem se utilizado dos instrumentos urbanísticos para o pensamento global da cultura nas municipalidades, uma vez que instrumentos de influência direta na conformação do patrimônio edificado têm sido muitas vezes ignorados e dispensados pelos municípios. A esse



respeito, é válido citar instrumentos que não estão sendo comumente utilizados e que se ligam diretamente ou indiretamente à cultura, como a disciplina do parcelamento do uso e da ocupação do solo, zoneamento ambiental, diretrizes orçamentárias e orçamento anual, gestão orçamentária participativa, outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso, transferência do direito de construir, direito de preempção, estudo de impacto de vizinhança (IBGE, 2018, p. 39). Um dos instrumentos mais utilizados para a salvaguarda do patrimônio cultural é ainda o tombamento, que em 2014 apresentou 23,1% dos municípios o utilizando, contra 34,1% em 2018 (IBGE, 2018, p. 39).

Percebe-se que ocorre no Brasil uma estigmatização da propriedade, além de uma depreciação do valor do bem. No entanto, este cenário é diferente em outros países onde, geralmente, acontece uma valorização do edifício por conta do processo de tombamento (SOMEKH, 2015). À luz dessas possibilidades desenhadas no início do século XX, evidencia-se um cenário de vulnerabilidade dos municípios em relação à instância cultural. Percebe-se que as pequenas cidades, assim como as médias encontram-se em uma situação muito imatura no que tange as suas potencialidades de um desempenho adequado de política de gestão patrimonial sólida voltada para a cidadania, como propõe o art. 45 do Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001). No artigo em questão observa-se a necessidade de institucionalização da gestão de cultura - como estrutura fomentadora. Além disso, expressa-se nele a importância dos planos e dos fundos municipais de cultura para um bom exercício municipal de política cultural (PERFIL DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS, 2018, p. 39). Tais elementos estimulam maior investimento do poder local sobre as ações patrimoniais e, ainda, permitem que os programas de ação possam ser orientados a partir de uma lógica organizacional pautada em projetos estruturados e que tendem a um enredo de sucesso.

METODOLOGIA

Considerando o objetivo principal desta pesquisa, nesta seção serão apresentadas as etapas metodológicas necessárias a sua execução. Esta produção foi fruto de uma pesquisa qualitativa, tanto exploratória, quanto descritiva, realizada pelo Grupo de Pesquisa Laboratório da Paisagem (LAPASA), vinculado à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). É também realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído (PROAC) da Faculdade de Engenharia da referida universidade.

Em relação à metodologia, num primeiro momento a pesquisa deu-se pela revisão bibliográfica no âmbito da cultura, sendo pesquisados artigos científicos, manuais, notícias jornalísticas e legislações específicas das temáticas “*gestão do patrimônio*”, “*patrimônio*” e “*planejamento urbano e regional & gestão*”.

Tendo em vista o número significativo de municípios no estado de Minas Gerais e a adequação do calendário da pesquisa (1ª fase) partiu-se, em um segundo momento, para a identificação e delimitação de uma porção territorial do estado de Minas Gerais para compor o *sítio* de pesquisa, sendo eleita a primeira região a ser analisada a mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, a partir das seguintes justificativas: (1) nela encontra-se o maior número de cidades



tombadas pelo IPHAN em Minas Gerais, representando quatro dos nove conjuntos urbanos tombados no estado, a citar: Mariana, Ouro Preto, Congonhas e Serro e (2) por conter na mesorregião o maior número de cidades do estado de Minas Gerais beneficiados pelo Programa de Aceleração do Crescimento em Cidades Históricas (PAC-CH), iniciado em 2013, compreendendo 7 das 8 cidades - Serro, Belo Horizonte, Congonhas, Diamantina, Mariana, Ouro Preto e Sabará (da mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte), além de São João Del Rei (da mesorregião Campos das Vertentes) (IPHAN, 2020)— atendidas no estado— e, por último, (3) pela mesorregião apresentar-se historicamente pujante no âmbito econômico, representando aproximadamente 35% do PIB do estado de Minas Gerais, assim como em relação à importância de sua riqueza social, histórica-arquitetônica-urbanística, sobretudo no período colonial português e, mais tarde, pela Arquitetura do século XX.

É oportuno dizer que durante a pesquisa houve, por parte das bibliografias consultadas, uma diversidade de terminologias referentes às classificações sobre a quantificação das populações dos municípios e sobre o tipo de cidade decorrente de sua população. Sendo assim, dado as objetivações encontradas, foi adotada no trabalho a “Classe de tamanho da população do município” do IBGE de 2018 — adotando-se a divisão dos municípios em 7 classes—, sendo a menor delas cidades cuja população total é menor ou igual a 5.000 habitantes até a maior classificação que compreende cidades com população superior a 500.000 habitantes. E no que tange à *Classificação do tipo de cidade* foi adotado o material do IPEA de 2008 — dividindo as cidades em três tipos: pequena, média e grande.

Posteriormente à escolha da mesorregião, foi necessário segmentá-la em alguns critérios de interesse da pesquisa, a abordagem da gestão do patrimônio cultural material edificado. Os critérios de inclusão adotados foram: (a) ser uma cidade pequena ou média incluída na mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, e (b) apresentar os dados do último censo demográfico e indicadores do IMRS atualizados e disponíveis nos seus respectivos endereços eletrônicos. Dos 105 municípios da mesorregião dois foram descartados da análise - as cidades de Belo Horizonte e Contagem - por se caracterizarem como grandes cidades, isto é, valor absoluto maior que 500.000 habitantes.

Para a análise multicriterial foram utilizadas duas bases de dados principais. Para os atributos de estatísticas sociais, demográficas e econômicas utilizou-se os dados da plataforma IBGE Cidades e para os atributos específicos da gestão do patrimônio cultural no estado de Minas Gerais operou-se com os indicadores do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro, com a extração de dados do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (Iepha-MG) e da Fundação João Pinheiro e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

No âmbito dos dados sociais extraídos do IBGE foram considerados na pesquisa os seguintes dados: (a) população: população total (do último censo), densidade demográfica (2020), (b) economia: PIB *per capita* e IDHM (2010) e (c) território e ambiente: área da unidade territorial (2018). Para os dados da Fundação João Pinheiro foram escolhidos 14 indicadores específicos que se relacionavam diretamente à gestão da cultura no estado de Minas Gerais à luz dos indicadores do IMRS, são eles: (a) Órgão Gestor de Cultura, (b) Grau de institucionalização do



conselho de cultura, (c) Estrutura e gestão participativa voltada para o patrimônio cultural, (d) Gestão e preservação do patrimônio cultural, (e) ICMS Patrimônio Cultural, (f) Fundo de Patrimônio Cultural, (g) Existência de Lei Municipal de Preservação do Patrimônio Cultural, (h) Existência de Arquivo Público ou Centro de Documentação, (i) Gasto *per capita* com atividades de preservação do patrimônio cultural, (j) Esforço orçamentário em atividades de preservação do patrimônio cultural, (k) Existência de Arquivo Público ou Centro de Documentação, (l) Existência de Conselho Municipal de Cultura, (m) Existência de consórcios ou convênios em cultura, (n) Existência de Conselho Municipal de Cultura. Posteriormente, os mapas e dados foram sistematizados em pastas digitais.

Para obter os municípios com os resultados globais satisfatórios e insatisfatórios nos critérios apresentados acima foram, então, separados os critérios numéricos quantitativos para uma análise primeira, a citar: PIB *per capita* (2017), IDHM (2010), Gestão e preservação do patrimônio cultural, ICMS Patrimônio Cultural, Esforço orçamentário em atividades de preservação do patrimônio cultural e gasto *per capita* com atividade de preservação. Os dados foram particularizados em uma planilha do Microsoft Excel®, por microrregiões, com os 6 critérios quantitativos supracitados, e após essa segmentação, foi realizada uma análise para cada um deles utilizando o recurso estatístico de diagrama de extremos e quartis (DEQ) para definição daqueles municípios que apresentaram, no conjunto, desenvolvimento muito ou pouco satisfatório, importando nessa análise os municípios com comportamento atípicos (tanto para mais, quanto para menos).

No período inicial do processo de ordenação, tabulação e tratamento dos dados foi estudado um sistema de *score* (pontuação) que seria atribuído para cada um dos critérios, não obstante foi percebido que esse método era inválido estatisticamente para esta pesquisa, uma vez que as unidades eram distintas e também a base de dados de cada um dos critérios eram fruto de bases distintas, ora quantitativa, ou qualitativa. Portanto, o método foi descartado por não permitir uma dimensão de comparabilidade entre eles, algo que era essencial para o alcance do objetivo do trabalho. Em uma segunda tentativa, foram utilizados os valores padronizados, dado pela distância do valor em questão à média, em desvio-padrão para identificação dos valores discrepantes.

Entretanto, os dados das amostras, em maior parte das vezes, não eram distribuídos de forma simétrica, invalidando a sua adoção. Sendo assim, na terceira tentativa, agora acertada e adotada no trabalho, optou-se pelo método de distribuição empírica de diagrama de extremos e quartis (DEQ). Determinado pelo método de John Tukey, *box-and-whisker plot* (caixa-com-bigodes), foram conhecidos os municípios com resultados *outliers*, isto é, os valores abaixo do limite inferior (ou adjacente inferior) $(Q1 - 1.5 * (Q3 - Q1))$ ou acima do limite superior (ou adjacente superior) dado pela seguinte fórmula: $(Q1 - 1.5 * (Q3 - Q1))$ e $(Q3 + 1.5 * (Q3 - Q1))$.

Com o conhecimento dos municípios e dos resultados de valores atípicos (*outliers*), efetuou-se a clusterização deles da seguinte forma: extremo favorável (desenvolvimento satisfatório cujos valores foram os maiores *outliers*), e extremo desfavorável (desenvolvimento insatisfatório, aqueles municípios cujos valores foram os menores *outliers*). Ainda cabe sublinhar que, como a série de dados de alguns critérios não apresentavam valores graficamente simétricos, adotamos



algumas convenções estatísticas interpretativas: a) quando o resultado estivesse acima da mediana (Q2) e abaixo do limite superior (adjacente superior) seria considerado como um resultado positivo (demonstrando uma boa performance naquele critério) e (b) quando o resultado estivesse abaixo da mediana (Q2) e abaixo do limite inferior (adjacente inferior) seria considerado como um resultado negativo (demonstrando uma ruim performance naquele critério).

Após o conhecimento dos elementos que se distinguem pela gestão satisfatória ou insatisfatória dos municípios, procedeu-se à análise comparativa dos resultados do DEQ com a análise dos outros indicadores qualitativos (não numéricos) do IBGE Cidades e do IMRS, dando uma atenção mais específica aos casos que se distinguiram, apresentando os elementos que, pela série de dados, justifiquem sua posição de gestão do patrimônio favorável ou não. Ao final, foi realizada uma análise descritiva e uma análise comparativa com os dados coletados, tratados e sistematizados em tabela síntese que podem ser vista na íntegra por meio do seguinte link: <https://drive.google.com/drive/folders/1hKFlaNztx6L8PtbZzYbZLqhi9kJDIDZn?usp=sharing>

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No quadro 1 pode-se observar dois grupos, sendo que o primeiro apresenta a décima parte dos municípios com alto desenvolvimento na gestão da cultura e o segundo: a décima dos municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento. Os dados têm origem da análise multicriterial realizada na pesquisa calcado nos dados do IBGE e FJP.

Quadro 1: Síntese da análise multicriterial dos municípios quanto à qualidade de gestão da cultural

Nome da microrregião	Municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento (décima parte)	Municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento (décima parte)
Conselheiro Lafaiete	Congonhas (P) ★ Santana dos Montes (P)	Ouro Branco (P) Desterro de Entre Rios (P)
Ouro Preto	Mariana (P) ★	Diogo de Vasconcelos (P)
Itaguara	Bonfim (P) ★	Crucilândia (P)
Itabira	Catas Altas (P) ★ Santa Bárbara (P)	Santa Maria de Itabira (P) Taquaraçu de Minas (P)
Belo Horizonte	Caeté (P) ★ Sabará (M) Santa Luzia (M)	Confins (P) Esmeraldas (P) São José da Lapa (P) Vespasiano (M)
Pará de Minas	Pitangui (P) ★	São José da Varginha (P)
Conceição do Mato Dentro	Conceição do Mato Dentro (P) ★ Serro (P)	Morro do Pilar (P) Santo Antônio do Rio Abaixo (P) São Sebastião do Rio Preto (P) Congonhas do Norte (P)
Sete Lagoas	Cordisburgo (P) ★ Capim Branco (P)	Funilândia (P) Santana de Pirapama (P)

Legenda: ★ melhor resultado da série da mesorregião | (P) Cidade Pequena | (M) Cidade Média
Fonte: dos autores

As cidades com alto desenvolvimento na gestão de cultura são normalmente maiores (> 10.001 habitantes) se comparadas aos dados dos municípios de baixo desenvolvimento, havendo uma concentração principalmente nas menores cidades (< 10.001 habitantes) até 20.000 habitantes. Aproximadamente 50% dos municípios com maior tamanho, isto é, municípios com população



de 20.001 a 500.000 habitantes (7 municípios ao total), apresentaram gestão da cultura com alto desenvolvimento. Também se percebeu dentro do grupo de municípios que apresentaram resultados de baixo desenvolvimento que 47,05% (8 municípios) deles apresentaram menos de 5.000 habitantes em sua composição, número que é bastante discrepante comparado ao grupo de municípios com alto desenvolvimento, apresentando a razão de 14,28% (2 municípios). A partir do estudo pode-se afirmar também que 64,27% dos municípios (5 municípios) com gestão da cultura com alto desenvolvimento possuem até 10.001 habitantes. Em contrapartida, 70,57% dos municípios (12 municípios) de gestão de baixo desenvolvimento têm menos de 10.001 habitantes. Os dados apresentados substanciam a hipótese de uma supremacia das cidades com maior população em relação ao quesito gestão de cultura.

Das 6 (seis) cidades da mesorregião com IDHM baixo, um terço (33,33%) delas — Congonhas do Norte (0,568) e Morro do Pilar (0,597) —, estão entre os municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento, o que revela, em mais um critério, a evidente e grande ligação entre desenvolvimento social e patrimônio cultural.

Outra perspectiva que cabe ressaltar é que das 14 cidades com melhor desenvolvimento da gestão da cultura, 7 delas (50%) (Congonhas, Mariana, Santa Bárbara, Caeté, Sabará, Conceição do Mato Dentro e Serro) estão classificadas na categorização do mapa do turismo de 2017 como categoria C, isto é, cidades as quais “concentram 93% do fluxo de turistas doméstico e 100% do fluxo internacional”. Já nas classes D e E, os outros sete municípios com melhor desenvolvimento tiveram as seguintes classificações, sendo D: Catas Altas, Santa Luzia, Pitangui, Cordisburgo e Capim Branco e como classificação E o município de Bonfim. Na categoria D e E não há significativo fluxo turístico nacional e internacional, “no entanto alguns possuem papel importante no fluxo turístico regional e precisam de apoio para a geração e formalização de empregos e estabelecimentos de hospedagem”. No ano de 2020, apenas três municípios alteraram esse cenário, são eles: Mariana e Santa Luzia que passaram a não fazer mais parte da lista e Caeté que passou da categoria C para a categoria B (BRASIL, 2020). Percebe-se, ao contrário dos municípios com alto desenvolvimento, que os municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento há uma menor presença do turismo, revelados pelo mapa do turismo de 2017, notadamente com menores classificações, 10 dos 17 municípios com baixo desenvolvimento da gestão da cultura não estão incluídos na lista de categorização do turismo nacional, sendo classificado somente os seguintes municípios: Ouro Branco (C), Desterro de Entre Rios (E), Crucilândia (D), Vespasiano (D), Morro do Pilar (D), Congonhas do Norte (E) e Funilândia como D (BRASIL, [2020]). Ainda que 7 (sete) dos municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento tenha tido uma classificação, embora baixa, pelo mapa do turismo percebe-se uma notória diferença na classificação quando comparado aos municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento no mesmo período.

A afirmação trazida no referencial teórico sobre a relação do desenvolvimento social e patrimônio é confirmada quando os municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento também apresentaram uma performance abaixo da média no critério *Produto Interno Bruto* comparado a todos os municípios analisados, resultado visivelmente distante da



performance dos municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento, elemento ao qual pode ser percebido na tabela 1.

Tabela 1: Desenvolvimento da gestão de cultura dos municípios da mesorregião de Belo Horizonte

Critério	Municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento (14)	Municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento (17)	Municípios da mesorregião (103)
População média	42.685	19.385	31.859
Tipo de cidade			
pequena	12 (85,71%)	16 (94,11%)	94 (91,26%)
média	2 (14,28%)	1 (5,88%)	9 (8,74%)
Classe			
até 5.000	2 (14,28%)	8 (47,05%)	26 (25,24%)
5.001 a 10.000	3 (21,42%)	4 (23,52%)	26 (25,24%)
10.001 a 20.000	2 (14,28%)	2 (11,76%)	19 (18,45%)
20.001 a 50.000	4 (28,57%)	1 (5,88%)	15 (14,56%)
50.001 a 100.000	1 (07,14%)	1 (5,88%)	8 (7,77%)
100.001 a 500.00	2 (14,28%)	1 (5,88%)	9 (8,74%)
Densidade demográfica	131,35 hab/km ²	142,84 hab/km ²	150,42 hab/km ²
Produto Interno Bruto (PIB)	R\$ 38.990,82	R\$ 25.977,19	R\$ 29.859,77
IDHM médio	0,693	0,663	0,683
IDHM (por faixa)			
muito baixo	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
baixo	0 (0,00%)	2 (11,76%)	6 (5,82%)
médio	7 (50,00%)	9 (52,94%)	62 (60,19%)
alto	7 (50,00%)	6 (35,29%)	5 (4,85%)
muito alto	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (0,97%)
Área territorial	601,949 m ²	335,787 m ²	379,688 m ²

Fonte: dos autores, 2020

Percebe-se pelos dados sintetizados na tabela 2 que os municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento apresentam uma notória diferença na sua qualidade de gestão, demonstrando então uma deficitária *estrutura e gestão participativa e ações de preservação do patrimônio cultural*, elementos os quais que compõem a avaliação da FJP.

Tabela 2: Média dos municípios no indicador “Gestão e preservação do patrimônio cultural” da FJP

Critério	Municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento (14)	Municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento (17)	Municípios da mesorregião (103)
Gestão em 2018	23,78	3,85	10,13
Gestão em 2017	23,03	3,21	9,11
Gestão em 2016	23,23	4,73	10,94

Fonte: adaptado pelos autores de FJP, 2020

De todos os municípios analisados 30,09% deles apresentaram valor igual a zero, quanto ao critério ICMS Patrimônio Cultural; desses 38,70% são representados por municípios com gestão da cultura com baixo desenvolvimento, sendo 12 deles apresentaram valores igual a zero no quesito, contra apenas 3 (três) municípios do grupo que tiveram repasse consecutivos no



período observado, 2013 a 2018. Vale destacar que não houve anotação de município com gestão da cultura com alto desenvolvimento com valor igual a zero no critério analisado. Por conseguinte, o cenário do critério demonstra em mais uma dimensão de análise uma performance positiva dos municípios com alto desenvolvimento da qualidade da gestão da cultura.

A partir do somatório de todos os anos (2013 a 2018) que contemplam esse critério, tem-se que a média de recursos (em reais) entre todos os municípios aprovada foi de R\$ 889.164,63. Apenas 33,98% deles encontram-se acima da média. Destes, 37,14% apresentam-se entre os municípios com gestão da cultura com alto desenvolvimento e nenhum dos municípios com baixo desenvolvimento apresentam-se acima da média.

Pode-se observar ainda que 17,47% dos municípios já apresentaram pelo menos uma vez inexistência de Lei Municipal de Preservação do Patrimônio Cultural. Dentre esses, 27,77% estão entre os municípios com gestão da cultural com baixo desenvolvimento. É necessário ressaltar que tal carência, em sua maioria, apresenta-se incoerente, visto que o critério se apresenta positivo durante alguns anos e em alguns anos torna-se inexistente, havendo uma flutuação da aparição da lei nos municípios, o que demanda uma profunda apuração, uma vez que a legislação é dos aparatos que garantem o bem conservar e bem gerir. De todos os municípios avaliados no estudo, 47,57% apontou inexistência de Conselho Municipal de Cultura entre os anos de 2013 e 2018. Dentre eles, 16,32% estão entre os municípios com gestão de cultura com baixo desenvolvimento.

Ao avaliar cada uma das microrregiões (Belo Horizonte, Conselheiro Lafaiete, Sete Lagoas, Conceição do Mato Dentro, Pará de Minas, Ouro Preto, Itaguara e Itabira), o esforço orçamentário médio em atividades de preservação do patrimônio cultural é representado pelo índice de 0,20. Disso, tem-se que 62,50% dessas microrregiões (Belo Horizonte, Sete Lagoas, Conceição do Mato Dentro, Pará de Minas e Itaguara) apresentando valores abaixo da média e 37,50% apresentando valores acima da média (Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto e Itabira).

Destaca-se ainda que 72,81% dos municípios apresentaram inexistência de arquivo público municipal ou centro de documentação em pelo menos um dos anos compreendidos entre 2013 e 2018. A partir deste dado, tem-se que 18,66% desses municípios enquadram-se em uma gestão de cultura com baixo desenvolvimento, enquanto 9,33% dos municípios enquadram-se em uma gestão de cultura com alto desenvolvimento. Cabe ressaltar que dois municípios não apresentaram dados no ano de 2018: Onça de Pitangui e Taquaraçu de Minas (município agrupado entre os que apresentaram gestão da cultura com baixo desenvolvimento).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho procurou-se explorar e investigar como a temática da gestão do patrimônio cultural é conduzida em pequenas e médias cidades de Minas Gerais, a partir da análise multicriterial da mesorregião de Belo Horizonte. A partir disso, percebeu-se que grande parte dos municípios com menor número de habitantes, sobretudo os que possuem até 10.001



habitantes, apresentam vulnerabilidade em suas ações e modelos de gestão para a cultura, sobretudo à gestão do patrimônio cultural.

Percebeu-se também que, durante as análises dos dados obtidos, houve uma falta de tratamento adequado por parte dos municípios no tocante aos documentos legais públicos, como planos diretores (quando obrigatório), legislações, etc., os quais por vezes desatualizados ou incompletos influenciaram no sombreamento de identificação de fatores potenciais ou impeditivos do pleno desenvolvimento da gestão do patrimônio cultural. Dos dados trabalhados, observou-se que não havia, em grande parte dos municípios, menção clara ou presente sobre a gestão cultural, muito menos o rebatimento dela nos instrumentos de indução e equilíbrio do patrimônio com as demais pautas urbanas.

Faz-se necessário, para além da discussão apresentada por esta pesquisa, a continuidade dos estudos e desenvolvimento de outros trabalhos que contemplem, de forma ainda mais profunda, de diferentes critérios para uma efetiva gestão da cultura nas localidades. Além disso, alerta-se que tem de existir um desenvolvimento profundo de diretrizes e planos indutivos por parte do poder público e parcerias (privadas ou não) que auxiliem municípios mais vulneráveis socialmente para utilizar o patrimônio como fonte de renda e preservação da memória. Nesse sentido, este artigo pretendeu representar, inclusive, um estímulo ao uso sistêmico e racional de dados como os discutidos aqui, apresentando uma metodologia inovadora e replicável (com as devidas adaptações) na área cultural, com o compromisso de substanciar estudos futuros sobre as políticas de gestão patrimonial, sobretudo nas pequenas e médias cidades.

REFERÊNCIAS

BALBIM, Renato Nunes (org.). **Manual de reabilitação de áreas urbanas centrais**. Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Programas Urbanos, 2008. Disponível em:

https://books.google.com.br/books/about/Manual_de_reabilita%C3%A7%C3%A3o_de_%C3%A1reas_urban.html?i=d=IzxHAAAAYAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 05 abr. 2020.

Brasil. Lei no 10.257, de 10 de julho de 2001. **Estatuto da Cidade** e Legislação Correlata. — 2. ed., atual.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. (ed.). **Regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro**. Brasília, 2017. 206 p. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/images/15_09_17_RelatorioMapaDoTurismo.pdf. Acesso em: 18 maio 2020.

BRASIL. Secretaria de Estado de Cultura. Secretaria de Estado de Cultura. **Iphan comemora 80 anos com lançamento de DVD no Circuito Liberdade**. 2017. Disponível em: <http://www.cultura.mg.gov.br/component/gmg/story/3829-iphan-comemora-80-anos-com-lancamento-de-dvd-no-circuito-liberdade>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CARVALHO, Thais Scoralich de. **Preservação do patrimônio histórico urbano e reabilitação: um estudo na região portuária do Rio de Janeiro**. 164 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) - UFRJ. Rio de Janeiro. 2016. . Disponível em: <<http://www.dissertacoes.poli.ufrj.br/dissertacoes/dissertpoli1625.pdf>> Acesso em 20 mai. 2020.



Castriota, L. B., Araújo, G. M., Cardoso, K., & Souza, V. P. de. (2011). PAC Cidades Históricas – oportunidade para a conservação integrada?. *Locus: Revista De História*, 16(2)
<https://periodicos.ufjf.br/index.php/locus/article/view/20151>

CHOAY, Françoise. **A Alegoria do patrimônio**. Trad. Luciano Vieira. Machado. São Paulo: Estação Liberdade/ Editora UNESP, 2001.

DISTRITO FEDERAL. Iphan. Ministério do Turismo (ed.). **Conselho Consultivo do Patrimônio Cultural**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/220>. Acesso em: 13 abr. 2020.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ministério da Economia (org.). **Perfil dos Municípios Brasileiros: Rio de Janeiro: Ibge**, 2018. 131 p. Ficha catalográfica elaborada pela Gerência de Biblioteca e Acervos Especiais do IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101668.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2020.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **PAC2 Cidades Históricas**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/> Acesso em 20 mai. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010. **Resultado dos Dados Preliminares do Censo – 2010**. Disponível em: www.ibge.gov.br/cidade@. Acesso em: 30 abr. 2020.

HARVEY, D. **Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio**. Espaço & debates, n. 39, p. 48-64, 1996.

IPEA. IPEA: **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2008 Página de Exibição de Notícias**. Disponível em: https://web.archive.org/web/20090819081149/http://www.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=5499. Acesso em 20 de maio de 2020

JACOBS, Jane. **Morte e vida de grandes cidades**. (2. tiragem). São Paulo: Martins Fontes, 2001.

Lacombe, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos – ONU, 1948**

LIRA, Flaviana; RIBEIRO, Cecília. **Autenticidade, Integridade e Significância Cultural**. Plano de Gestão da Conservação Urbana: Conceitos e Métodos Organização Norma Lacerda Sílvia Mendes Zancheti. Centro de Estudos Avançados da Conservação Integrada (CECI). Olinda. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. Patrimônio Mundial no Brasil. Disponível em: <https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/expertise/world-heritage-brazil> Acesso em 20 mai. 2020.

PAC Cidades Históricas – oportunidade para a conservação integrada? . Disponível em: <http://periodicos.ufjf.br/index.php/locus/article/view/20151>. Acesso: 28 abr. 2020.

SANCHÉZ, F. A reinvenção das cidades para um mercado mundial. 2001. Tese (Doutorado em Geografia). Departamento de Geografia. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001..

SOMEKH, Nadia (Org.). **Preservando o patrimônio histórico: um manual para gestores municipais**. São Paulo, CAU-SP/MackPesquisa/DPH, 2015. Disponível em: docplayer.com.br/17011974-Preservando-o-patrimonio-historico.html

SOMEKH, Nadia. **A construção da cidade, A urbanidade e o patrimônio ambiental urbano: o caso do Bexiga, São Paulo**. Revista CPC, São Paulo, n.22, p.220-241, Jul/dezembro. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/121993/122090>. Acesso em 20 de maio de 2020

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2008, 103 p. 1 · 2; 3.

VIEIRA, Natália Miranda. **Gestão de sítios históricos: a transformação dos valores culturais e econômicos em programas de revitalização em áreas históricas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2008. Disponível em:



<https://books.google.com.br/books?id=6WNMnJvI9ioC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>.

Acesso: 20 abr. 2020.

ZANCHETI, Silvio M. , LAPA, Tomás. **Conservação Integrada: Evolução Conceitual**. In: Plano de Gestão da Conservação Urbana: Conceitos e Métodos. Olinda: Centro de Estudos Avançados da Conservação Integrada - CECI. 2012.(p. 18 - p. 30)

ZANCHETI, Silvio Mendes. **Conservação integrada e desenvolvimento sustentável**. In: Gestão da conservação e desenvolvimento urbano sustentável no Brasil: propostas para uma agenda. Olinda: Centro de Estudos Avançados da Conservação Integrada, 2007. (Texto para discussão V. 17, Série 1 - Gestão da Conservação Urbana).