

## MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS

Giovanna Carvalho Sant'Ana<sup>1</sup>, Jaqueline Almeida Viana<sup>2</sup>,  
Marília Santini Fróis<sup>3</sup>, Monique Cerchiari Mattos<sup>4</sup>,  
Nascilene Ramos de Souza<sup>5</sup>

---

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as variadas formas de monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas por quatro organizações culturais de caráter público e privado do Estado de São Paulo, Brasil. Atualmente não se monitora e avalia de maneira adequada os projetos culturais, dificultando uma análise mais consistente para mudar, adaptar ou até mesmo descontinuar essas ações e que justifique, de fato, a eficiência, a eficácia e o impacto da política cultural oferecida. O monitoramento e a avaliação dessas ações ainda estão vinculados apenas à eficácia dos projetos, sendo que os indicadores de eficiência e impacto ainda estão em fase de implantação ou são inexistentes. No contexto da cultura, além da diversidade de tipologia dos projetos, há muitos aspectos não mensuráveis, mas que também devem ser avaliados. Isso dificulta a construção e a consolidação de indicadores na área e requer instrumentos mais complexos para o monitoramento e a avaliação dos projetos. Em complementação, destaca-se a importância das séries históricas e da continuidade da coleta e sistematização dos dados.

**Palavras-chave:** Monitoramento e avaliação. Projetos culturais. Indicador cultural. Planejamento estratégico.

- 
- 1 Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade de São Paulo e coordenadora de Projetos Culturais na SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura – [giovannacsantana@gmail.com](mailto:giovannacsantana@gmail.com).
  - 2 Especialista em Globalização e Cultura pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo e produtora cultural na SP Arte Eventos Culturais – [jaqueline.rochadealmeida@gmail.com](mailto:jaqueline.rochadealmeida@gmail.com).
  - 3 Graduada em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e gestora de projetos na Ação Educativa – [mamasantini@gmail.com](mailto:mamasantini@gmail.com).
  - 4 Especialista em Gestão de Projetos Culturais pelo Centro de Estudos Latino Americanos de Cultura da Universidade de São Paulo e analista de Projetos Culturais no Museu de Arte Moderna de São Paulo – [moniquecerchiari@gmail.com](mailto:moniquecerchiari@gmail.com).
  - 5 Graduada em Museologia pela Universidade Federal da Bahia e museóloga do Museu do Café – [museologanrs@hotmail.com](mailto:museologanrs@hotmail.com).

## ABSTRACT

This article aims to analyze the various forms of monitoring and evaluation of the actions developed by four cultural organizations of a public and private nature in the State of São Paulo, Brazil. Currently, it does not adequately monitor and evaluate cultural programs and projects, hindering a more consistent analysis to change, adapt or even discontinue these actions and in fact justify the efficiency, effectiveness and impact of the cultural policy offered. The monitoring and evaluation of these actions are still only linked to the effectiveness of the projects, and the efficiency and impact indicators are still in the implementation phase or are non-existent. In the context of culture, in addition to the diversity of the typology of the projects, there are many aspects that are not measurable, but that must also be evaluated. This makes it difficult to construct and consolidate indicators in the area and requires more complex instruments for project monitoring and evaluation. In addition, the importance of historical series and the continuity of data collection and systematization are highlighted.

**Keywords:** Monitoring and evaluation. Cultural programs and projects. Cultural indicator. Strategic planning.

## INTRODUÇÃO

A atuação das organizações de caráter cultural, social e/ou educacional, independentemente do tamanho das ações ou da parte da sociedade para a qual é destinada, tem sido efetiva no que diz respeito à mudança, ao desenvolvimento e à garantia do acesso à cultura previstos na constituição.

É importante lembrar, como coloca Pochmann et al. (2005) que a exclusão cultural é uma forma de exclusão social no contexto brasileiro, que traz a falta de acessibilidade à produção de determinados bens culturais. Assim, uma política cultural bem pensada e executada pode ser um dos instrumentos para a mudança intrínseca da população.

Para este artigo, adotaremos como conceito de projeto cultural, o mesmo de Coelho (1997, p.31) que define ação cultural como um “conjunto de procedimentos, envolvendo recursos humanos e materiais, que visam pôr em prática os objetivos de uma determinada política cultural”.

No contexto cultural geral, percebe-se um esforço concreto para o estabelecimento da avaliação de eficiência, mas ainda é preciso avançar nas discussões sobre a avaliação de impacto e de uma definição concreta de sucesso de projetos para área cultural e, conseqüentemente, da efetiva realização de uma avaliação de sucesso desses projetos. Também é necessária a construção de instrumentos mais complexos para definição de

indicadores culturais e a aplicação e definição de uma metodologia de gerenciamento de projetos para as atividades dessas organizações e para as ações culturais como um todo.

É essencial que existam equipes com profissionais especializados e afinados com a área cultural para avaliação dos projetos. Porém, no contexto das organizações estudadas, percebe-se uma escassez de funcionários capacitados, comprometidos e alinhados no contexto cultural, para avaliar e monitorar os indicadores, principalmente na esfera pública.

Sem a avaliação não existe a possibilidade de apresentar resultados, tanto para a equipe quanto para os patrocinadores, os apoiadores e a comunidade. (OLIVIERI; NATALE, 2013, p.36).

Não há, aparentemente, motivação suficiente para avaliação dos projetos, já que, na maioria dos casos, não precisam dar lucros, comprovar seu valor ou apresentar benefícios de forma concreta, pois tratam de um tema subjetivo, a cultura.

A partir da Constituição de 1988, e especialmente após 2003, cabe destacar o esforço do extinto Ministério da Cultura<sup>6</sup> (MinC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de parte dos governos estaduais e municipais, de buscar referências do que está sendo construído em questões de indicadores fora do Brasil, principalmente no contexto da América Latina, por questão de proximidade das realidades.

Durand (2008, p. 39) elogia a iniciativa do então MinC, junto ao IBGE e ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), de desenvolver, desde 2004, um rol de indicadores culturais para o Brasil, salientando que os indicadores brasileiros “obedecem a convenções internacionais, viabilizando comparações entre países”.

Lins e Alkimin (2008, p. 66) firmam que um “indicador cultural é um indicador social” e que esse indicador é “capaz de produzir um conhecimento relevante sobre a realidade”. Durand (2008) acredita que indicadores culturais interessam a três grupos: os estatísticos e técnicos envolvidos na sua construção e divulgação; os pesquisadores e acadêmicos, pois as teorias solicitam sua existência e uso; e, os gestores culturais, porque estão empenhados que os projetos não terminem no esquecimento ao final de cada mandato. “O uso de indicadores em nossas pesquisas cumpre uma função descritiva, valorativa e de reconhecimento, com o objetivo de gerar um diagnóstico inicial da situação na qual se desenvolve a relação da instituição-cliente e de seus públicos.” (SATORRE, 2008, p. 33).

---

6 Atual Secretaria Especial de Cultura do Ministério da Cidadania, Governo Federal do Brasil (2019).

Silva (2008, p. 53) afirma que “a construção de indicadores não é neutra” e que “não importa o que seja feito, toda base de dados e todo sistema de indicadores sobre a cultura será imperfeito”. Sua afirmação é enfatizada com a de Tolila (2003, p. 2), que diz que “os números não são mais que um aspecto do vasto problema do conhecimento dos fenômenos culturais”. Por fim, a autora fixa que:

Não há formas de quantificar o que não é quantificável. Não há como expressar em um índice, um indicador ou todo um sistema de indicadores todas as experiências, práticas, influências e impactos da cultura. Essa constatação torna a seleção de variáveis ainda mais delicada e meritória de atenção, uma vez que, se os números nos proporcionam informações parciais e imperfeitas, eles são essenciais para a construção de conhecimento sobre o campo da cultura. A experiência dos organismos de estatística com o levantamento e a análise de dados relacionados a setores fortemente vinculados ao mercado e, evidentemente, a necessidade de quantificar podem levar a uma seleção de variáveis entre aquelas com as quais se está habituado ou variáveis próximas a elas. (SILVA, 2008, p. 53).

Um pouco em contraposição e complementando Silva (2008), Satorre (2008) fixa que:

A análise dos indicadores que devem avaliar a eficácia e eficiência das propostas culturais deveria, sem dúvida, reconhecer os elementos afetivos da experiência cultural, fornecer todos os elementos econômicos quantificáveis, os dados numéricos e, o que é mais importante, mostrar a experiência dos participantes e dos cidadãos, o que em poucas ocasiões pode ser feito por meio do tratamento estatístico da realidade. (SATORRE, 2008, p.34).

Na linha do que foi dito por Terribili Filho (2010), Satorre (2008, p.35) ainda afirma que “os indicadores somente indicam e são apenas instrumentos. Não por isso devemos menosprezá-los, nem tampouco tê-los como a única lente através da qual pretendemos observar a realidade.” Ele corrobora com Tolila (2003, p. 35), que “o valor da cultura não pode ser expresso somente com estatísticas, já que nela intervêm fatores subjetivos, polaridades imprevistas, reações tremendamente heterogêneas.”

Por fim, é possível destacar a importância do monitoramento e da avaliação de projetos culturais em algumas frentes, pois ajudam: a) na garantia da continuidade das políticas públicas, com resultados mais consistentes para que elas ultrapassem gestões eleitorais e não se estabeleçam apenas como planos de governos, mas sim como planos de estado; b) na verificação da maturidade na gestão dos projetos, uma vez que se o objetivo não for atingido será possível reavaliar, mudar, reconstruir ou

encerrar a ação, investindo o recurso de maneira mais eficiente; c) dando relevância estratégica ao processo de participação política; d) como ferramenta importante para tomada de decisão e alinhamento do investimento de recursos financeiros e de gestão de pessoas; e) na consolidação de séries históricas que corroboram com a definição das diretrizes, propósitos e resultados mais estratégicos das organizações.

## **ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS**

Foram pesquisadas, durante 2017, quatro organizações privadas sem fins lucrativos, localizadas e com atuação no Estado de São Paulo, Brasil.

A Organização I é uma empresa de natureza sociocultural, literária e educacional, estruturada técnica, material e financeiramente para realizar a gestão de equipamentos, programas, projetos e ações culturais de leitura, literatura e biblioteca, para todos os segmentos da população, aos mais variados públicos, com atenção especial a pessoas com deficiência.

A Organização II tem a finalidade de contribuir para formação cultural e ampliação da percepção artística do público atendido. Para isso, organiza grandes eventos, entre exposições, palestras e cursos, que expressam tendências específicas da cena artística contemporânea brasileira e internacional.

A Organização III tem a missão de investigar, pesquisar, colecionar, conservar e expor objetos e evidências arquitetônicas, artísticas e documentais que testemunhem, para diferentes públicos e em âmbito nacional e internacional, a história e o desenvolvimento socioeconômico e cultural do Brasil na sua relação com o agronegócio café.

A Organização IV atua nos campos da educação, cultura e juventude, nas perspectivas dos direitos humanos, promoção da democracia, justiça social e sustentabilidade socioambiental no Brasil. Realiza atividades de formação, difusão e desenvolve pesquisas e metodologias participativas com foco na construção de políticas públicas sintonizadas com as necessidades e interesses da população.

## **Histórico do monitoramento e da avaliação das organizações pesquisadas**

A Organização I conta com o apoio de consultoria especializada em seu processo de monitoramento e avaliação. O esforço é investido para o fortalecimento da gestão, de forma a oferecer serviços cada vez melhores e de produzir mais impacto nos territórios onde atua. Nesse caminho, a organização entende a avaliação como um dos processos que pode contribuir para gerar espaços de reflexão que qualifiquem sua prática. São propósitos da

consultoria: apoiar a organização na construção e realização de um processo avaliativo de suas atividades, respondendo a questões relevantes para o momento atual e para a organização como um todo; promover um processo avaliativo que gere subsídios para novas práticas de avaliação na organização e para o planejamento, tentando integrar as práticas existentes em diferentes ações; promover um processo avaliativo que crie um espaço de interlocução entre as equipes responsáveis pelas diferentes ações de forma a alinhar visões e intenções, contribuindo assim para o planejamento estratégico dos equipamentos, programas e projetos geridos pela organização; capitalizar aprendizagens obtidas nos processos de monitoramento e avaliação, de modo que estes sejam integrados nas reflexões sobre objetivos, missão e visão dos equipamentos, programas e projetos geridos e executados.

A Organização II busca ressignificar o espaço museológico e investe na formação cultural e artística por acreditar na educação enquanto elemento de construção da cidadania. Para o estudo, foram selecionados dois setores da empresa, um ligado à área-fim e o outro à captação de recursos financeiros, departamentos com melhores estruturas internas de monitoramento e avaliação. O setor da área-fim é responsável pela formação de público, viabilizando o acesso às exposições e seus conteúdos, oferecendo ações que mesclam diversas linguagens e abordagens. A segunda área tem como objetivos aproximar a população da arte contemporânea, incentivar o colecionismo, fomentar a produção de gravuras e fotografias por artistas brasileiros, apoiar a valorização das manifestações artísticas e enriquecer o acervo da organização.

A Organização III tem iniciada a estruturação do programa educativo para o atendimento dos públicos já prospectados e tem traçado um plano de metas para a promoção do acesso e inclusão de novas demandas de visitantes. O setor educativo passou a compor de maneira mais sistematizada a consolidação de suas metas, evidenciando com maior clareza seus diferentes públicos, assim como suas perspectivas quantitativas de atendimento. Foi nesse momento também que a equipe do setor passou a delinear as primeiras experiências de sistematização de suas metodologias pedagógicas na área de educação patrimonial. Desde então, tem sido possível observar que as práticas educativas desenvolvidas pela área vêm fortalecendo cada vez mais a relação entre a instituição e seus públicos.

Por fim, a área da Cultura (caso do estudo) da Organização IV realizou apenas um processo avaliativo, no contexto de uma avaliação institucional externa. Naquela oportunidade foram avaliados cinco programas permanentes. Os dois achados mais pertinentes dessa avaliação foram: a delimitação da atuação da área especificamente nas produções artísticas e culturais, oriundas das periferias da cidade; e a importância da empresa como incentivadora e fortalecedora das redes culturais das periferias. A

atuação da organização na área mudou consideravelmente, inclusive levando em conta esses achados. Naquele momento as ações eram somente de apoio às atividades que já aconteciam nas regiões periféricas, porém, hoje atua também como espaço de difusão dessas produções.

### **Monitoramento e avaliação das organizações pesquisadas**

Durante a realização deste estudo foram identificados diferentes níveis de desenvolvimento em monitoramento e avaliação para cada organização. Verificou-se desde o entendimento do tema, enquanto condição sem a qual não se pode alcançar a transformação planejada, até a rarefeita demonstração de ações que apontem para esse interesse.

A Organização I dispõe de uma consultoria com empresa especializada no tema e apresentou uma estrutura conceitual bastante sólida, com objetivos e propostas definidos para o desenvolvimento institucional. Através da reflexão coletiva, sobre as estratégias e os resultados alcançados, são elaboradas ações futuras com finalidade de formação de público e cidadãos críticos.

A metodologia adotada é permeada por três grandes etapas de trabalho, assim organizadas: 1) *Planejamento*: define o objeto avaliado para o ano e os instrumentos de coleta; valida as estratégias e realiza análises parciais das informações. 2) *Coletas periódicas*: são transformadas em material fundante de análises aprofundadas e em relatórios. 3) *Discussão do material produzido*: gera reorientações às ações desenvolvidas.

Anualmente, as áreas-fim da organização dedicam-se aos processos avaliativos, com a realização de coletas de informações e encontros periódicos com os consultores externos. As matrizes, as perguntas, as dimensões e os instrumentos mudam conforme a necessidade e garantem um conjunto de informações que dá subsídios para inferir resultados, além de possíveis questões que podem gerar novas estratégias.

Os resultados demonstram a qualidade das estratégias refletidas na capacitação dos profissionais, na dinamização dos espaços e no impacto institucional em organizações que tenham missões afins. Ao final do período anual são gerados relatórios que sintetizam tanto o processo, como os resultados da avaliação e têm o objetivo de registrar tudo o que foi trabalhado no que concerne à avaliação. Busca-se, dessa forma, garantir a transparência ao processo, relevância ao trabalho e potencializar o público alcançado.

A Organização II também dispõe de instrumentos para monitoramento e avaliação, ainda que limitados e desenvolvidos internamente. Foi necessário direcionar a pesquisa a dois departamentos. O primeiro representa uma área-fim da organização e o segundo, uma das fontes de renda.

Verificou-se que ambos utilizam sistemas de coletas de dados, com funcionalidades para relatórios e filtros inteligentes, mas apenas o primeiro possui ferramentas direcionadas para avaliação. Apesar disso, as coletas ficam limitadas a um repositório de dados, devido à ausência de diretrizes estratégicas que orientem a aplicação prática deste material e gerem análises direcionadas a reestruturações necessárias.

As Organizações III e IV demonstraram estruturas ainda mais precárias com relação ao monitoramento e à avaliação das ações que desenvolvem.

A Organização III desenvolve coletivamente, em seu setor educativo, pesquisas de avaliação focadas estritamente no atendimento ao público. A Organização IV, por sua vez, tem uma característica programática mais diversa e menos perene comparativamente às demais organizações estudadas. Sendo assim, o monitoramento e a avaliação das atividades são aplicados a cada projeto e seguem diretrizes estratégicas específicas ao objetivo almejado pela proposta.

A realização desta pesquisa reflete a imaturidade do tema nas organizações culturais paulistas. Nesse sentido, é considerável ressaltar que apenas uma, dentre as quatro estudadas, tenha subsídios e aparatos estabelecidos para todas as fases que compõem o monitoramento e a avaliação de sua atuação. É relevante, por outro lado, que todas as empresas tenham ferramentas, ainda que restritas para essa finalidade, pois demonstram envolvimento com a sustentabilidade institucional e apontam para a profissionalização do setor cultural.

### **Propostas e considerações**

Cada uma das organizações que fizeram parte desse estudo está em um momento diferente no que diz respeito à avaliação e ao monitoramento. Sendo assim, foram sugeridos passos a serem seguidos por cada uma delas.

Na Organização I, que tem o processo avaliativo mais consolidado entre todas as estudadas, uma questão levantada anualmente é a necessidade de estudo de impacto e/ou sistematização dos indicadores de impacto das matrizes de avaliação. São necessárias a apreciação e a real utilização dos relatórios de avaliação da qualidade.

Outro fator é a não definição de critérios de sucesso em projetos, o que prejudica e torna a avaliação dos resultados subjetiva. Para estabelecer esses fatores a organização depende das perspectivas dos *stakeholders*, do tipo de ação, dos cenários a curto, médio e longo prazos, e da unidade de análise (projeto e organização). A definição do sucesso dos projetos está diretamente ligada às estratégias que ainda não foram integralmente

definidas pela empresa. Outro ponto importante é a necessidade da existência de equipes com profissionais especializados e afinados com a área cultural para o monitoramento e a avaliação dos equipamentos, programas e projetos culturais. Parte das dificuldades atuais deve-se pela falta de funcionários capacitados, comprometidos e alinhados neste contexto, bem como no de monitoramento e avaliação adotado pela organização.

A prática, apesar de muito difundida e debatida internamente, não se alinha totalmente com a realidade, a teoria e os estudos sobre o tema. As equipes focam predominantemente nos dados de acompanhamento e nas quantidades de atividades realizadas e público atendido. Os dados disponíveis e sistematicamente coletados para as análises são utilizados parcialmente para o planejamento das ações. Os achados e a análise também poderiam ser estrategicamente utilizados para aperfeiçoar a área de gestão de pessoas da organização e a conectividade e melhoria da qualidade da presença e da permanência com os *stakeholders*.

A última recomendação é indispensável para estreitar os laços com os públicos atendidos, incluindo o interno (colaboradores). É necessário desenvolver e tornar público de forma atrativa e estratégica os resultados dos relatórios anuais de avaliação da qualidade, bem como estudar e aprofundar outras metodologias de avaliação, para escutar e dialogar melhor com o âmbito cultural nacional e internacional.

Na Organização II o ponto de partida para que os processos de monitoramento e avaliação sejam mais eficientes é buscar meios para que não haja mais dependência do trabalho manual, seja ela do funcionário ou do educador visitante, uma vez que isso traz vulnerabilidade do sistema, aumentando a possibilidade de erros e limitando a proporção dos atendimentos dos departamentos. Além desta melhoria, o setor da área-fim da organização deve-se ater também em pensar um sistema de monitoramento e de avaliação.

Ainda na Organização II, para a área de captação de recursos, a principal questão que se destaca é como realizar a avaliação e o monitoramento de modo que seja possibilitada uma ampliação do acesso ao programa. Através de um levantamento consistente do perfil dos sócios e histórico de participação, por exemplo, é possível traçar estratégias para se alcançar mais e/ou outros públicos.

Na Organização III a principal questão destacada é a necessidade de que os dados obtidos nas pesquisas sirvam de fato para balizar as ações realizadas na organização, como, por exemplo, justificar investimento de recursos, compras de materiais e equipamentos e contratação de mão de obra especializada. No entanto, para que se dimensione a riqueza do trabalho desenvolvido, apenas as pesquisas quantitativas não são suficientes.

O uso de metodologias qualitativas associadas às já utilizadas, poderiam colaborar com a produção de conhecimento oriunda das atividades, permitindo dar novos passos, compreendendo contradições, valores, condutas, motivações e tensões inerentes ao trabalho realizado.

Na Organização IV, a primeira recomendação é que se inicie o processo avaliativo pelas atividades realizadas no equipamento cultural, com foco no perfil de público e sua relação com o espaço, para que a organização avalie se os objetivos estão sendo alcançados e, a partir disso, defina quais atividades devem priorizar para potencializar resultados almeçados. Após consolidar este processo, um segundo passo seria a elaboração de um sistema de monitoramento e avaliação dos programas de formação na área da cultura, a fim de que se possa ter resultados que embasem o trabalho, justifiquem os projetos e tragam novos parceiros e financiadores.

### **Aprendizados e considerações finais**

Nas organizações estudadas, o uso do monitoramento e da avaliação é muito recente, visto que as práticas mais antigas datam dos anos 2000 (caso da Organização II). Os poucos instrumentos consolidados têm aplicações limitadas e gradações diferentes de aprofundamento.

Cada projeto é único e tem suas especificidades e singularidades, seja ele cultural ou não. No ambiente da cultura, além da diversidade de tipologia dos projetos, há muitos aspectos não mensuráveis, mas que também devem ser avaliados. Isto dificulta a construção e a consolidação de indicadores na área e requer instrumentos mais complexos para a avaliação dos projetos.

No que tange às coletas quantitativas, nas situações em que há maior estruturação, os usos não são refletidos na melhoria das atividades desenvolvidas, evidenciando sua não incorporação no *modus operandi* da cultura. É urgente que a avaliação de qualidade seja uma prática, constituindo-se como um degrau na desestruturação da opressão e da desigualdade existentes no acesso à cultura.

É importante destacar o esforço de algumas organizações em avançar na estruturação do tema, seja por meio da manutenção das pesquisas ou da migração para sistemas cada vez mais automatizados. Identificaram-se intenções de avanço nessa questão, mas não se busca o desenvolvimento de metodologia suporte que atenda tal defasagem.

Percebeu-se que os aspectos quantitativos lideram os resultados obtidos, enquanto os aspectos não mensuráveis permanecem praticamente no anonimato das preocupações avaliativas. Identificador de experiências, práticas e influências, o elemento qualitativo é crucial na identificação do

sucesso em projetos culturais e sua invisibilidade nas instituições estudadas aponta para diagnósticos enviesados.

Por fim, é relevante que parcerias sejam feitas com instituições de fomento à pesquisa e empresas especializadas em monitoramento e avaliação de atividades culturais e sociais. Assim, efeitos da construção dessa rede potencializarão e trarão maior efetividade, acesso e inovação às ações desenvolvidas por cada organização.

## REFERÊNCIAS

- COELHO, Teixeira. *Dicionário Crítico de Política Cultural – Cultura e Imaginário*. São Paulo: Ed. Iluminuras, 1997.
- DURAND, José Carlos. *Indicadores culturais: para usar sem medo*. Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, n. 4, p. 39-43, jan./mar. 2008. Disponível em <<http://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-4-2>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2007-2010*. Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica, Rio de Janeiro, n. 31, 2013. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv65974.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- LINS, Cristina Pereira de Carvalho; ALKIMIN, Antonio Carlos. *O sistema e o “sistema” em curso no IBGE e o estudo sobre a cultura*. Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, n. 4, p. 59-67, jan./mar. 2008. Disponível em <<http://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-4-2>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- OLIVIERI, Cristiani; NATALE, Edson (Org.). *Guia brasileiro de produção cultural 2013–2014*. São Paulo: Ed. Sesc SP, 2013.
- POCHMANN, Marcio [et. al]. *Atlas da exclusão social, volume 5: agenda não liberal da inclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez Editora, 2005.
- SATORRE, Cristina Pou. *O uso de indicadores em pesquisa no setor cultural: o salto da estatística para a desconstrução do discurso*. Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, n. 4, p. 33-38, jan./mar. 2008. Disponível em <<http://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-4-2>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- SILVA, da Rosimeri Carvalho. *Indicadores culturais – reflexões para a construção de um modelo brasileiro*. Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, n. 4, p. 44-58, jan./mar. 2008. Disponível em <<http://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-4-2>>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- TERRIBILI FILHO, Armando. *Indicadores de Gerenciamento de Projetos – Monitoração Contínua*. São Paulo: Ed. M. Books, 2010.
- TOLILA, Paul. *Estadísticas, economía e indicadores culturales – el ejemplo francés y los avances europeos*. Ministerio de la Cultura y de la Comunicación (Francia), México, 2003. Disponível em <[http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table\\_id=41](http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=41)>. Acesso em: 28 mar. 2019.